



repcom. Brasília

FSB holding

Explore os principais momentos, painéis e insights do Repcom Brasília 2025

FSB Holding: Sempre à frente do tempo em gestão de reputação

Sumário

- 3 Reputação:**
o ativo que move tudo
- 5 5 pilares para uma comunicação pública eficaz**
- 6 A nova voz dos governos:**
simplicidade, tecnologia e criatividade
- 9 Experts em cena:**
saiba como aproximar sua audiência
- 11 IA pode transformar a comunicação entre governos e cidadãos**
- 13 Ultra-segmentação:**
a nova regra para engajar
- 15 Comunicação pública:**
a visão de quem esteve ao lado de Obama
- 17 Chile em chamas:**
como reconquistar a confiança em meio ao caos
- 20 Nosso olhar:**
percepções da equipe FSB Holding

Este material, que traz um resumo do Repcom Brasília e reúne aprendizados do evento, foi coordenado pela Diretoria de Marketing da FSB Holding.

Reputação: o ativo que move tudo

Em tempos de superexposição e desconfiança, ignorar a importância da reputação é impossível. Ela se constrói em vínculos e se confirma todos os dias, na coerência entre palavra e prática. Essa é a convicção que move a FSB Holding há 45 anos. Muito antes de o tema virar pauta obrigatória, a FSB já tratava reputação como estratégia, não como discurso.

Se há alguém que simboliza essa visão é **Francisco Soares Brandão**, fundador da agência. Ele construiu uma rede de relacionamentos que atravessa governos, ciclos econômicos e mudanças de mercado.



Francisco Soares Brandão
Fundador da FSB Holding

E foi com esse propósito que, em 2024, nasceu o **Repcom**, uma iniciativa para valorizar a comunicação como ativo estratégico de reputação. O evento de estreia, em São Paulo, reuniu cerca de 750 líderes, e confirmou o que já intuíamos: o tema merecia mais protagonismo. A FSB percebeu que era hora de liderar essa conversa e ampliá-la. Desde então, o Repcom evoluiu para uma plataforma contínua de produção e difusão de conhecimento, com estudos, encontros e, em novembro, o lançamento do seu videocast.

O primeiro evento de 2025 ocorreu em **Brasília**, em 1º de outubro, com foco nos desafios da comunicação pública. Cerca de 600 pessoas estiveram presentes, enquanto outros acompanharam a transmissão em tempo real.

Em sua fala de abertura, o CEO **Marcos Trindade** reforçou que o sucesso da FSB é resultado de um projeto de time. Essa cultura da consistência e legado se reflete na presença da empresa na capital federal há 25 anos, apoiando líderes públicos na construção de reputação. Por isso fez tanto sentido realizar o Repcom em Brasília.

Nesta trajetória, nomes como **Renato Salles** simbolizam a continuidade desse espírito. Sócio e líder da área pública, ele integra a FSB há 15 anos, coordenou o planejamento da agenda do evento e foi o anfitrião. O sucesso da edição de Brasília evidenciou como o tema da comunicação pública, por seu tamanho e relevância, merecia um espaço dedicado.

“O Repcom Brasília superou nossas expectativas. Tivemos uma presença muito forte de gestores, servidores e profissionais de comunicação. O mercado de comunicação compareceu em peso.”

Renato Salles
Sócio e líder da área pública da FSB



Do palco, Marcos fez um reconhecimento à trajetória de Renato, lembrando sua chegada à FSB e seu papel decisivo na consolidação da atuação da empresa em Brasília.



O CEO ampliou a visão sobre reputação, ressaltando que ela vai muito além de imagem: é poder, legado e influência, e tem na confiança sua base mais sólida. Isso é o que direciona a atuação da FSB. Porque gerir reputação é gerir relacionamentos, e esse é o nosso diferencial. Não somos apenas uma agência. Somos gestores de reputação, baseados em vínculos de longo prazo e credibilidade. Cuidamos da imagem de homens públicos, instituições e governos, apoiando líderes em seus maiores desafios de comunicação.

Ao abordar as transformações tecnológicas, Marcos destacou que a inteligência artificial deixou de ser promessa para se tornar realidade. Mais do que uma ferramenta, representa uma mudança profunda na forma de comunicar. Mas lembrou que, para que a IA alcance seu potencial, é preciso ter dados estruturados e integrados, e esse segundo talvez seja o maior desafio dos gestores públicos. No Brasil, há abundância de informações, mas também fragmentação. Sem integração, os dados se tornam ruídos. Mas quando bem-organizados, constroem confiança, permitem segmentar mensagens e preservar reputação institucional. Por isso é tão importante treinar gestores para usar.

Marcos também pontuou que, muitas vezes, as críticas dirigidas à comunicação pública têm origem em falhas de gestão ou de política. "A comunicação reflete a estrutura: não mascara falhas, mas ajuda a antecipar, corrigir e fortalecer a confiança."

Insights do CEO

“ Reputação não pode ser reativa: tem de ser proativa, constante, preventiva, estratégica. Não é o que você fala, é o que você faz.



“

Hoje, nas redes sociais, a reputação é testada a cada segundo. Uma frase mal colocada, um silêncio, um gesto isolado vira uma narrativa nacional.

“ Máquinas processam dados; nós, humanos, processamos sentimentos. Máquinas analisam padrões; nós criamos sentido para as coisas. É aqui que está o que nos diferencia como humanos. A capacidade de construir relações de confiança, duradouras, de ouvir com atenção, de agir com empatia. No fim do dia, não é a tecnologia que sustenta reputações. São as relações de confiança que construímos ao longo da vida.

Marcos Trindade
Sócio e CEO da FSB Holding

5 pilares para uma comunicação pública eficaz

Insights das conversas com especialistas do Repcom



Antecipação

Ação é a palavra de ordem. Evitar a postura reativa é essencial: quem apenas reage fica em desvantagem, porque passa a jogar em terreno criado por outros. Ler e traduzir sinais de mudança são as chaves para antecipar crises e comunicar de forma estratégica.



Humanização

A comunicação pública ganha força quando dá voz às pessoas, revelando o lado humano das instituições. Microvozes, de servidores, profissionais ou cidadãos, trazem autenticidade e proximidade, permitindo que o público veja quem está por trás das ações, os bastidores.



Autenticidade

A comunicação pública só funciona quando reflete o que de fato foi feito. Transmitir de forma verdadeira objetivos, prioridades e resultados é fundamental, especialmente no caso dos líderes, que precisam ser autênticos, acessíveis e fiéis aos valores que representam. A voz do líder é a face da reputação. As pessoas acreditam primeiro nas pessoas.



Consistência

Comunicar exige constância e atualização. Cada mensagem deve ser coerente e de qualidade, reforçando a credibilidade da instituição. A consistência transforma ações isoladas em um esforço contínuo e estratégico, consolidando reputação e confiança ao longo do tempo.



Clareza de propósito

No setor público, o principal objetivo da comunicação é informar e facilitar a vida das pessoas. Isso exige foco: nada de mensagens complexas ou inacessíveis. A criatividade entra como aliada para transformar conteúdos em formatos simples, claros e envolventes. Verdade, transparência e coerência devem permear cada ação para garantir impacto real.



A nova voz dos governos: simplicidade, tecnologia e criatividade

“Tendências globais que estão reinventando a voz dos governos” foi o tema do painel de abertura do Repcom Brasília, que discutiu como tecnologia, transformação digital e novas linguagens estão redefinindo a forma como o Estado dialoga com os cidadãos.

O encontro reuniu o ministro-chefe da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, **Sidônio Palmeira**, o professor de Inteligência Artificial e consultor em transformação digital **Rafael Figueiredo** e o cientista-chefe da TDS Company, **Silvio Meira**.

Mediado por **Leônidas Albuquerque**, sócio-diretor da área pública, o painel destacou que a comunicação pública precisa ser estratégica, segmentada e centrada no cidadão. Para isso, as equipes de comunicação precisam se apoiar em tecnologia, usar a criatividade e exercer a escuta ativa.

Sintetize e impacte

Para **Sidônio Palmeira**, a comunicação pública deve ser criativa para que a verdade consiga competir com a mentira. “Comunicação é a arte da síntese. A coisa mais fácil é escrever muito. O difícil é escrever pouco e ser compreendido”, afirmou.

Sidônio destacou que toda ação governamental envolve a forma como é comunicada. Ele comparou a comunicação pública a um triângulo equilátero, cujos vértices representam a gestão, as políticas públicas e a própria área de comunicação – os três inter-relacionados.

“Tenho que falar com todos, entender de todas as áreas. Nossa área é transversal e precisa dialogar com a política pública e com a gestão.” Por fim, defendeu que a comunicação de governo não pode ser apenas reativa, deve se antecipar e ocupar espaço com informações claras, úteis e acessíveis.

“No governo a gente precisa conhecer essa população tão diversa de nosso país continental e fazer com que a comunicação chegue até ela. É desafio meu, da minha equipe e de todos os ministros. Não adianta cada um só conhecer e falar da sua área. Tem que entender política pública como um todo e qual é a concepção do governo como um todo.”





Simplifique, promova, cuide

Rafael Figueiredo trouxe para a mesa a experiência prática vivida no Recife, quando a prefeitura integrou comunicação e transformação digital. “Tivemos a humildade de reconhecer que o governo é chato na vida das pessoas e era preciso simplificar essa relação. Quando fizemos isso, conseguimos também promover e cuidar de pessoas”, disse.

Ele destacou que a inteligência artificial já está revolucionando serviços públicos e pode baratear soluções de atendimento. Para demonstrar isso, fez uma chamada ao vivo durante o painel e conversou com a IA da Central de Atendimento que permite ao cidadão solicitar reparos em serviços urbanos do Recife.

“A gente vem fazendo uma transformação nos serviços públicos para deixar muito mais simples para o cidadão. Fazer um processo sem precisar de processo. Não tem mais desculpa para a gente não fazer uma revolução digital nesse país.”

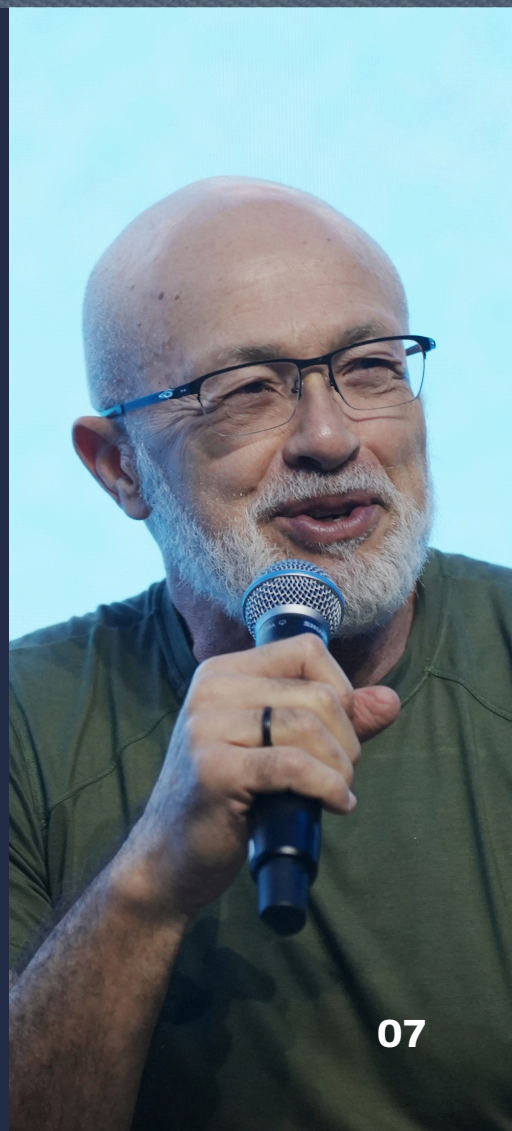
“O estado precisa ter atenção com quem mais precisa, e a gente usa os dados e a IA para cuidar dessas pessoas: lembrar das vacinas, entregar carteirinha do idoso automaticamente, colocar triagem médica com dados tratados para médicos na rede pública.”

Incentive a participação do cidadão

Silvio Meira destacou o descompasso entre governos e a sociedade conectada em rede. Segundo ele, a comunicação pública ainda se apoia em teorias da década de 1940, enquanto a vida social é mediada por algoritmos e fluxos digitais complexos.

“Se não entendermos como construir um estado em plataformas, onde as pessoas participem coletivamente da formulação de políticas públicas, vamos enfrentar uma crise estrutural ainda maior da democracia”, alertou.

“Quando olhamos para a voz dos governos, uma reflexão fundamental que temos de fazer é como está a voz do povo, o que aconteceu com a capacidade da sociedade de articular sua percepção da realidade no mundo em plataformas e como ela começou a ser manipulada.”



A “crise do Pix”: quando é preciso recuar para preservar a reputação

Em janeiro de 2025, o governo de Luiz Inácio Lula da Silva enfrentou uma das maiores crises de popularidade do atual mandato, causada por uma série de falhas na comunicação com a sociedade. A chamada “crise do Pix” exigiu um recuo para correção de rumos para proteger a reputação do governo.

O problema foi causado por uma norma da Receita Federal que passou a monitorar movimentações financeiras acima de R\$ 5 mil para pessoas físicas e R\$ 15 mil para pessoas jurídicas, englobando Pix, cartões de crédito e outros meios de pagamento. A medida, divulgada no final de 2024 e que passou a vigorar em 2025, visava combater crimes financeiros, como sonegação de impostos e lavagem de dinheiro.

A atualização nas regras, porém, foi alvo de uma intensa campanha de desinformação nas redes sociais. Notícias falsas circularam afirmando que as transações via Pix, método de pagamento amplamente utilizado no país, passariam a ser taxadas, o que gerou críticas da oposição e causou pânico na população.

Sidônio Palmeira assumiu a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República exatamente no meio da crise. Ele afirmou no Repcom Brasília que o erro do governo foi não comunicar antecipadamente e de forma correta o que estava fazendo e destacar que as ações inclusive ajudariam a combater o crime organizado.

“A crise do Pix na verdade foi uma fake news. Ficou incontrolável porque a mentira tomou conta de tudo. Não temos que deixar a mentira sair na frente”, explicou.

O governo teve de recuar para baixar a temperatura. Em outubro de 2025, o Banco Central implementou novas medidas de segurança para combater golpes e fraudes via Pix, incluindo o bloqueio de chaves utilizadas por golpistas. Desta vez, comunicando devidamente, a medida não teve repercussões negativas.

“O que precisamos é antecipar, prever os problemas e informar antes. Não podemos ficar entregues ao self-service dos algoritmos. O grande desafio é sair dessa bolha e encontrar caminhos para chegar às pessoas reais.”

**Sidônio
Palmeira**



3 aprendizados do painel

Seja criativo

A verdade só vence a mentira quando consegue competir por atenção.

Simplifique processos

Governos devem se aproximar dos cidadãos eliminando barreiras burocráticas.

Atue nas plataformas

A democracia depende da participação ativa em ambientes digitais.

Experts em cena: saiba como aproximar sua audiência



Como a comunicação pública pode se tornar mais próxima, clara e eficaz no ambiente digital

Em um mesmo palco, três perspectivas diferentes mostraram que a comunicação pública pode, e deve, ser mais próxima, clara e eficaz. E a boa notícia é que essa transformação já começou. Agora, o desafio é ganhar tração e conquistar mais adeptos para que a tendência se consolide de vez.

No painel **"GovCreators | Como integrar dados, microvozes e narrativas para fortalecer a comunicação oficial"**, **Carolina Terra**, **Heloísa Fischer** e **Letícia Cesarino**, sob mediação de **Ludmila Luz**, sócia-diretora da área pública, discutiram os novos caminhos e oportunidades do ambiente digital.

O que estava em pauta

Como identificar interlocutores e traduzir mensagens complexas

Estratégias para combater a desinformação

Maneiras criativas de engajar o público nas redes

O que foi consenso

Comunicação pública efetiva vai além de divulgar conteúdos: é preciso **construí-los com atenção ao público, à linguagem e aos canais** por onde circulam.



Influência e microvozes | Carolina Terra

Professora e pesquisadora da USP e líder do grupo Influcom

Apresentou dados sobre a mudança na valorização do conteúdo entre 2022 e 2025: antes, tutoriais e materiais educacionais eram mais procurados que produções de pessoas; hoje, conteúdos autênticos produzidos por indivíduos ganham relevância.



Linguagem simples e inclusão | Heloísa Fischer

Comunicadora e educadora, referência em linguagem simples, criadora do método Comunica Simples

Aprofundou o tema da linguagem simples, que consiste em comunicar de forma que o público encontre, entenda e use a informação de maneira prática, tornando a comunicação mais inclusiva.



Comunicação, redes e território | Letícia Cesarino

Antropóloga e professora da Universidade Federal de Santa Catarina, ex-assessora especial no Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (2023-2024)

Explicou como a comunicação digital ocorre dentro de redes territoriais: mesmo online, as pessoas estão inseridas em redes de confiança offline que mediam a informação.

Táticas para fazer a comunicação pública funcionar

Carolina Terra

Impacto

Diferencie posts institucionais de posts pessoais; o impacto é distinto.

Trends

Aproveite formatos populares para engajar audiências jovens.

Performance

Observe o que funciona, onde e para qual audiência.

“Acredito nesse processo de estruturação de programas de influência interna, com treinamentos, capacitações, linguagens e formatos, para que essas pessoas consigam fazer esse papel de comunicação de uma maneira fluida e interessante.

Heloísa Fischer

Política nacional

Projeto de lei de uso da linguagem simples na administração pública está em fase final de aprovação.

Empatia

Facilitar informação é entender que nem todos têm o mesmo conhecimento prévio.

Prolixidade

Apesar das campanhas, sites oficiais ainda usam linguagem complexa.

“Mesmo nos posts facilitados, a gente ainda encontra conceitos que requerem saberes prévios. Quando a gente facilita informações complexas, a gente aumenta a chance de as pessoas consultarem e se engajarem com sites e perfis oficiais.

Letícia Cesarino

Confiança

É mais do que acreditar em uma fonte. Envolve tanto o que sabemos quanto com quem podemos contar: pessoas, grupos ou até algoritmos que reforçam a informação.

Territorialização da comunicação

“Mesmo no online, a informação circula por redes de confiança offline. Uma forma de interceptar a desinformação é no offline.

Constância

Mais que picos de audiência, é a regularidade que constrói confiança quando se fala em métricas.

“A situação é complicada para os governos e órgãos públicos porque a pessoa não vê o governo e a política pública como algo com que possa contar. Tendem a ver isso em unidades menores, como a família, a igreja, as redes sociais. Então, como a gente pode fazer para que o governo e a política pública passem a ser vistos como parte do território existencial daquelas pessoas?

RepTalks

Marília Sturm,

head do setor público do Google



IA pode transformar a comunicação entre governos e cidadãos

Como a inteligência artificial pode ajudar governos a se comunicarem melhor com os cidadãos? Para Marília Sturm, head do setor público do Google, a resposta está em olhar para além da tecnologia e repensar a experiência do usuário. “A informação precisa estar acessível a todos, universalmente”, destacou durante sua participação no RepTalks, momento dedicado a apresentar ideias inspiradoras no Repcom Brasília, em que abordou o tema “Comunicação com o cidadão: a interação que serve”.

Marília fez uma retrospectiva da evolução da comunicação governamental ao longo das revoluções industriais — do jornal como “voz do Estado”, passando pelo rádio e TV, até os sites como “balcão virtual”. Agora, com a IA, surge a oportunidade de personalizar a interação em escala, sem perder de vista princípios como impessoalidade, segurança e responsabilidade.

“A experiência do cidadão com IA não deve ser nítida, deve ser quase invisível, mas ele precisa entender que aquilo é IA.”

Para pôr em prática

Estratégias para estruturar um framework de execução de uma comunicação cidadã

Acessibilidade universal

Não se trata apenas de digitalizar, é essencial tornar todos os canais acessíveis para todos os públicos

Comunicação cidadã

Responsabilidade

Implementar um loop de feedback que garanta que, se a IA falhar ou se o cidadão discordar, haja intervenção humana qualificada para corrigir

Atualidade contínua

Usar a IA para garantir que a informação fornecida é sempre a mais atualizada e correta

Mais agilidade e segurança com IA

Segundo Marília, o desafio não está apenas em digitalizar formulários ou acumular bases de dados, mas em garantir serviços mais ágeis, personalizados e seguros. Isso exige maturidade tecnológica, profissionais qualificados e, sobretudo, responsabilidade.

Ela defendeu que o uso de IA no setor público deve considerar três pontos essenciais: acessibilidade desde o design do serviço, atualização contínua das informações e mecanismos claros de retroalimentação. Para Marília, essas condições são fundamentais para manter a confiança do cidadão e a qualidade do atendimento.

De acordo com a executiva, a tecnologia deve ser vista como um meio para fortalecer competências humanas e não como substituta delas.

“A tecnologia habilita pessoas. E a IA pode ser uma aliada importante na missão de melhorar a comunicação cidadã de maneira ética e responsável.”

5 tendências apontadas pelo Google no uso de IA no setor público

IA multimodal: ações integradas a partir da vivência diária



Mais agilidade na busca de soluções!

Um bom exemplo de multimodalidade é o envio pelo cidadão de uma foto de um problema, como um buraco na rua ou um acidente, para solicitar uma ação imediata do poder público.

Agentes de IA: de chatbots para sistemas multiagente

Busca assistida: facilidade de acesso às informações

Experiência do cidadão: contínua e quase invisível

Segurança: mais exigência e maior rigor

RepTalks

Rafael Marroquim,
especialista em reputação digital

Ultra-segmentação: a nova regra para engajar

Se antes os governos se comunicavam de forma massificada, hoje o desafio é outro: falar com cidadãos cada vez mais segmentados, conectados e exigentes. Para o consultor Rafael Marroquim, especialista em reputação digital e ex-secretário de Comunicação do Recife, estamos na era das microtendências, em que a personalização da mensagem é fundamental para engajar.

“Temos pela primeira vez na história uma ultra-segmentação na forma de dialogar e construir conteúdo”, afirmou em sua participação no RepTalks “Comunicação digital em tempos de microtendência”.

O fenômeno é acompanhado por uma hiperconexão: em média, cada pessoa consulta o celular 237 vezes por dia, sendo a primeira coisa que faz ao acordar e a última antes de dormir. Na prática, essa rotina impõe um cuidado extra às instituições públicas.

“Hoje a gente dedica mais tempo para definir uma mensagem de WhatsApp do que gastava para aprovar um filme de 30 segundos no intervalo do Jornal Nacional. Isso porque estamos entrando no universo mais íntimo das pessoas.”

Outro ponto central é a atenção às mudanças sociais que moldam o Brasil contemporâneo, como o aumento do número de mulheres chefes de família, os chamados “aposentados”, aposentados que sustentam vários membros da família, e o crescimento dos lares com pets (que já superam o número de crianças), entre outras. Para o especialista, essas microtendências devem orientar políticas públicas e estratégias de comunicação.

Para pôr em prática

Estratégias para colocar o cidadão no centro da comunicação pública

Mais ação, menos propaganda:

Catálogo de serviços acessível e descomplicado

Pessoas no centro

Proximidade com o cidadão:

Uso do Whatsapp como canal principal

Segmentação estratégica

Abordagem por grupos sociais de acordo com cada segmento

Lições de comunicação do Recife: causas, vídeos e engajamento real

Marroquim fez parte da equipe de João Campos na Prefeitura do Recife, que ficou marcada por uma forma inovadora de comunicação pública. Apostando em redes sociais como TikTok e Instagram, ele adotou uma linguagem descontraída, próxima e acessível, contrastando com o tom institucional tradicional. A aposta em vídeos curtos e na produção digital especializada fez com que a comunicação viralizasse e atraísse a atenção nacional, se tornando referência para outros líderes políticos no país.

No Recife, Marroquim ajudou a implementar iniciativas como o portal Conecta, dedicado exclusivamente a serviços, hoje o quarto mais acessado do país. A plataforma, sem fotos de autoridades, prioriza utilidade e eficiência.

Ele defendeu que governos precisam assumir causas e não apenas realizar campanhas, os vídeos de conscientização contra o assédio no **Carnaval**, o personagem “**Homem Lixo**”, para incentivar a preocupação com a limpeza da cidade, e a série com a “**Dona Nice**” para prevenção da dengue — exemplos que uniram leveza, proximidade e engajamento social. Para Marroquim, a comunicação pública do futuro depende menos de propaganda e mais de proximidade real.

“Mais do que casas políticas, precisamos de causas políticas.”

5 tendências no uso das redes sociais adotadas na gestão de João Campos

Humanização e proximidade (mas sem melodrama)

Leveza (roteirizar, mas sem demonstrar)

Trend além da trend (aproveitar as tendências para comunicar o que importa)



Nevou! O então prefeito aceitou o desafio viral das redes sociais e platinou o cabelo no Carnaval de 2024. Porém, ele aproveitou a iniciativa para divulgar e fortalecer a cultura da periferia local.

Infiltrar (comunicação sem violência para combater a polarização)

Atenção a todos os temas (entrar nas discussões do dia a dia, na conversa do bar)



Comunicação pública: a visão de quem esteve ao lado de Obama



O estrategista político **Roger Fisk**, conhecido por sua atuação nas campanhas presidenciais de Barack Obama, trouxe ao Repcom Brasília uma reflexão direta e atual sobre o papel da comunicação pública em tempos de polarização e desinformação. Em sua palestra **"Autenticidade e a política da boa liderança"**, moderada pelo sócio-controlador da FSB Holding, **Flávio Castro**, Fisk defendeu que comunicar bem vai muito além de emitir mensagens institucionais: trata-se de engajar pessoas, inspirar confiança e manter coerência entre discurso e prática.

Com a experiência de quem ajudou a transformar uma candidatura em um movimento político global, Fisk destacou que a excelência em comunicação nasce de um princípio básico: o autoconhecimento do líder e a clareza de propósito. "Se o mandatário não se conhece, a equipe nunca vai convencer as pessoas a apoiar, porque estará amplificando a mesma incerteza", afirmou. Para ele, a cultura organizacional e a comunicação precisam refletir essa autenticidade, formando uma unidade entre valores, comportamento e mensagem.

Durante a palestra, o estrategista compartilhou bastidores das campanhas de Obama, especialmente o modo como a equipe mobilizou milhões de cidadãos a partir de ferramentas simples e descentralizadas. O foco, segundo ele, sempre esteve no indivíduo, na crença de que a mudança política e social começa pela ação de cada pessoa. "A abordagem de Obama era dar às pessoas as ferramentas para fazer mudanças em suas próprias vidas", resumiu.

Fisk também destacou o impacto da curiosidade e da capacidade de adaptação diante das transformações tecnológicas e culturais. Segundo ele, o aprendizado constante foi uma das forças que permitiram à equipe transformar limitações em inovação. **"Mudança e cultura estão muito interligadas. O que poderia ser um obstáculo para outras campanhas se tornou um motor de aprendizado para nós."**

Aos profissionais de comunicação pública, ele recomendou sair do modo reativo e adotar uma postura estratégica.



Sempre que você reage, está perdendo, jogando em um terreno que não criou. É preciso reservar tempo para definir e promover ativamente os temas que são estratégicos para o governo.



Checklist de Roger Fisk para a comunicação pública



Autenticidade e coerência

A credibilidade nasce da coerência entre o que se diz e o que se faz. “Cultura é mensagem. As pessoas formam opiniões a partir do comportamento, não das palavras”, afirma Fisk.

A comunicação deve refletir os valores do líder e da instituição não apenas em discursos, mas nas atitudes cotidianas e na forma como o governo se apresenta à sociedade.



Clareza e propósito na mensagem

Boas mensagens podem explicar políticas complexas de forma simples e relevante para o cidadão. “Habitação” pode ser traduzida como “estabilidade”; “educação”, como “oportunidade”. Essa clareza aproxima a comunicação pública das pessoas e mostra o sentido real das ações do governo.



Foco no cidadão e na experiência

Mais do que divulgar realizações, comunicar é entender como o cidadão se relaciona com os serviços públicos. Isso inclui atenção à jornada completa, do atendimento presencial à navegação em telas pequenas. “Monitore constantemente a experiência do usuário, garantindo que ela reflita os valores que você representa”, recomenda.



Proatividade e gestão de crises

Equipes de comunicação devem antecipar pautas e agir rapidamente diante de rumores ou fake news. “Se alguém publica um vídeo falso, é preciso reagir em minutos, colocando lado a lado o conteúdo verdadeiro e o manipulado, amplificando a verdade.”

Parte do tempo do líder, segundo Fisk, precisa ser dedicada à comunicação estratégica e aos temas prioritários da agenda.

“Lidere a narrativa, não apenas responda a ela.”



Humanização e veracidade em tempos de IA

A tecnologia e a IA ampliam o alcance da comunicação, mas não substituem a autenticidade. “A IA pode ajudar no como, mas não no por quê. A voz do líder deve ser humana, honesta e íntegra. É isso que constrói confiança no longo prazo.”

Para Fisk, essa é a base da liderança comunicadora: transparência, propósito e consistência ao longo do tempo.

Como gerar notícias?

Confira dicas práticas de Roger Fisk para realizar ações que colaboram na construção da reputação de lideranças públicas e governos na série **“How to make news”**.

[Acesse aqui o material](#) (em inglês)

Chile em chamas: como reconquistar a confiança em meio ao caos



Um reajuste de 30 pesos no transporte público, o equivalente hoje a R\$ 0,20, foi o estopim para incendiar um país inteiro. **Karla Rubilar**, médica e ex-porta-voz do governo do Chile na gestão do presidente Sebastián Piñera, lembrou como a onda de protestos de 2019 expôs a combinação explosiva entre descontentamento acumulado, instituições fragilizadas e ausência de preparo para o gerenciamento de crises. Essa foi a tônica do painel **“Tempestade controlada | Antecipar, conter crises e recuperar confiança”**, mediado por **Gabriela Wolthers**, sócia-controladora da FSB Holding, responsável pela área pública no Rio de Janeiro.

Hoje, olhando em retrospectiva, Karla reconhece que não havia protocolo, porta-vozes definidos nem compreensão real do que estava em jogo. A decisão técnica acabou ignorando o sentimento social e gerou ondas de protestos e uma escalada da violência.

No epicentro da crise, emergiu a dúvida que atravessa governos, marcas e organizações: comunicar imediatamente ou silenciar até organizar a resposta?

Para Karla, a experiência deixou uma lição: agir com urgência, mas com coerência e consistência. Em cenários de desgaste, a empatia pesa mais do que explicações, e a velocidade da resposta define se pontes serão erguidas ou queimadas.

O painel também trouxe um alerta: o óbvio avisa tarde demais. As crises dão sinais antes de explodir, mas eles aparecem nas redes, nas conversas locais, nos territórios, nem sempre estão nos relatórios oficiais. Cabe à comunicação ouvir o que ainda não virou dado, levar o não evidente às lideranças e agir antes que o contexto se transforme em colapso.

O dia mais violento da crise foi 12 de novembro. **Diante da pressão para colocar os militares nas ruas, o presidente optou pelo caminho do diálogo:** chamou a oposição para buscar um Chile unido.

Dois dias depois, o gesto resultou em um **acordo histórico, firmado em 15 de novembro**, que marcou o início da reconstrução institucional do país. O governo chegou a ter apenas 6% de aprovação naquele período. Anos mais tarde, Sebastián Piñera seria reconhecido como um dos presidentes mais bem avaliados do Chile nas últimas décadas.





Não fomos capazes de pesar o que realmente estava acontecendo. Nem no nosso pior pesadelo poderíamos imaginar que esse protesto específico, pontual, por um aumento de 30 pesos no transporte público, poderia terminar em um país em chamas.



Às vezes as crises não têm lógica, são simplesmente sentimentos. As crises nem sempre vão ser entendidas. Vão doer, vamos considerá-las injustas. Mas não é porque não são justas que não temos de enfrentá-las rapidamente. Se ficarmos procurando explicação, talvez a gente aja tardiamente. É melhor deixar a procura de explicações para análises posteriores. É preciso se conectar com quem fala, adotar a empatia, ainda que não entenda a crise. Não fomos capazes de pesar o que realmente estava acontecendo.

Karla Rubilar

Médica e ex-porta-voz do governo do Chile

3 Lições para atravessar a crise e sair mais forte

Por Karla Rubilar



Monitoramento constante

Enxergue os sinais que a sociedade dá: nas redes, nas ruas, nas conversas. Defina parâmetros: que tipo de alerta observar e o que fazer diante de cada um.



Protocolo de crise

Tenha clareza de quem fala, o que fala e quando fala. Saiba quais mensagens devem ser reforçadas.



Calibrar a percepção

Olhe além do evidente. Cabe à comunicação entregar às lideranças o que ainda não está claro para todos e agir antes que o contexto se torne colapso.

Nosso olhar: percepções da equipe FSB Holding

Marcos Trindade, sócio e CEO da FSB Holding

O grande desafio da comunicação é a coerência entre discurso e prática. Quando conseguimos equilibrar isso, a gente transmite uma comunicação mais sincera, e as pessoas percebem.

A inteligência artificial já é parte do dia a dia da comunicação e não é uma ameaça aos profissionais da área. Porém, quem já tem a expertise e usa bem a IA está em vantagem, porque ela traz velocidade, qualidade e assertividade na gestão de conteúdo e de comunicação, algo indispensável para qualquer gestor público.



Foi muito bom poder discutir reputação na gestão pública, o impacto da inteligência artificial e os aprendizados em gestão de crise. Sempre lembro de uma pesquisa de Harvard que indica que as pessoas mais felizes são as que constroem e mantêm relacionamentos saudáveis. A saúde da reputação pública depende das relações de confiança sólidas que a gente estabelece.



Renato Salles, sócio e líder da área pública da FSB Holding

A inquietude de buscar sempre as melhores soluções é essencial: ouvir, aprender e entender as necessidades dos clientes garante entregas que superam expectativas.

Compartilhar o aprendizado adquirido fortalece o time e o mercado, permitindo que as melhores práticas se disseminem e se transformem em resultados concretos.



É um privilégio podermos proporcionar a vinda desses especialistas internacionais para o Repcom Brasília. As experiências que eles tiveram têm tudo a ver com a realidade brasileira, então é um ganho significativo de conhecimento e de aprendizado prático para todos nós no Repcom Brasília.



Leônidas Albuquerque, sócio-diretor da área pública

Não adianta querer encaixar o público no molde que um governo quer criar: são os governos que têm de se modernizar e "se deslocar" até onde a sociedade está, aproximando-se dos seus valores e da sua linguagem.

A melhor estratégia de comunicação, para governos, é aquela que não se preocupa só com a criação de narrativas, mas, sim, a que se apropria do sentido das políticas públicas e busca potencializá-las com informação relevante, confiável e genuína.



A vida digital não só introduziu novos hábitos e novos comportamentos, mas também impôs uma nova forma de se fazer política - e governos e governantes precisam se adaptar a essa transformação da esfera pública. As expectativas da sociedade quanto aos seus líderes públicos mudaram e eles também precisam mudar se quiserem manter sua credibilidade e preservar sua capacidade de conduzir os espaços de poder.



Ludmila Luz, sócia-diretora da área pública

É importante que as instituições reconheçam e capacitem seus colaboradores como influenciadores internos, uma tendência na comunicação digital. Ao emprestar sua credibilidade e autenticidade, eles ajudam a traduzir as políticas públicas e a combater a desinformação.

A linguagem simples, aquela que você recebe e é capaz de transmitir, é a base para uma comunicação pública eficaz: quanto mais compreensível, maior o poder de gerar confiança e engajamento.”



Não existe fórmula, mas a humanização, a linguagem simples e o uso de vozes internas falando em nome das instituições são estratégias importantes para alcançar uma comunicação pública de excelência.



Flávio Castro, sócio-controlador da FSB Holding

É fundamental ter uma consistência de agenda na comunicação pública. Para isso, é preciso planejar, estabelecer os temas prioritários e mensurar os resultados depois. Apenas reagir aos opositores cria um ciclo de pouco valor para a comunicação.

Foi muito importante realizar o Repcom em Brasília, que é carente desses momentos de reflexão. Tivemos um alto nível de debate durante todo o evento e foi uma ótima oportunidade de compartilhar conhecimento.



Roger Fisk tem uma das experiências mais bem-sucedidas na área de comunicação das últimas décadas, que foi a campanha eleitoral e a atuação no governo Barack Obama. Em sua apresentação, ele misturou uma parte mais teórica com um lado bem prático, trazendo dicas para este momento complexo que a gente vive de polarização, agressividade e ódio nas redes.



Gabriela Wolthers, sócia-controladora da FSB Holding

Reconhecer a crise rapidamente é o primeiro passo. A paralisia é inimiga da boa resposta: enfrente a crise mesmo que você ainda não a entenda por completo, com consistência, mostrando que está agindo.

Empatia também define a boa gestão de crises. Se você não tem empatia com o assunto, se não consegue enxergar ou se minimiza o problema, a tendência da crise é só crescer.



A diferença entre notícia negativa e crise de comunicação é simples: os dois doem, mas a notícia negativa tende a esmorecer com o tempo. Na crise, é o contrário — ela cresce. O dia de hoje já é ruim, e o de amanhã é pior ainda, especialmente se você não agir.



Marcelo Tokarski, sócio e CEO da Nexus

A linguagem simples possibilita que pessoas em qualquer rincão no país consigam entender como podem ser beneficiadas por uma política pública. Para além da comunicação, isso é gestão, porque a efetividade de um governo é atender o cidadão.

A IA vai potencializar a comunicação e torná-la mais efetiva. Vimos uma demonstração de um cidadão que liga pra reclamar de um buraco na rua e em dois minutos faz sua solicitação. Essa junção do mundo físico com o digital pode beneficiar muito a comunicação pública.



O Repcom Brasília teve a participação de 15 secretários de comunicação dos estados e também de secretários de prefeituras. Durante muito tempo, a comunicação pública correu atrás dos governos. Cada vez mais o gestor público está se conscientizando que, para que uma política pública seja efetiva, ela tem que já nascer com a comunicação embutida. A comunicação precisa estar cada vez mais no centro do que o governo faz.



Integrantes da equipe organizadora do Repcom Brasília.

O sucesso do Repcom Brasília se deve ao empenho da equipe que fez o evento acontecer, à qualidade dos palestrantes e ao público participante.

A FSB agradece a todas essas pessoas e deseja que o Repcom siga crescendo e se firme cada vez mais como uma referência no debate sobre comunicação e reputação.



Site

www.fsbholding.com.br



LinkedIn

www.linkedin.com/company/fsbholding



Instagram

www.instagram.com/fsbholding/

A FSB Holding é o maior ecossistema de comunicação da América Latina, formado por 12 empresas que atuam de maneira complementar em áreas que vão de PR e publicidade a sustentabilidade e produção audiovisual, passando por reputação e relações institucionais, entre outras. Trabalhamos de forma integrada para apoiar, de maneira estratégica, organizações públicas e privadas, entregando soluções completas com foco em impacto estratégico e geração de valor.

No campo da comunicação pública, apoiamos gestores, servidores e instituições a levar à população o que os governos fazem para melhorar a vida das pessoas. Com estratégias que combinam dados, criatividade e proximidade com os públicos, ajudamos a construir uma comunicação mais clara, consistente e eficaz.

Acompanhe a plataforma Repcom e fique por dentro de nossas iniciativas; para conferir o vídeo e as fotos do Repcom Brasília, **clique aqui**.

FSB holding