

DO LIKE AO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL: A ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO PESSOAL DOS GESTORES PÚBLICOS À LUZ DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Alfredo Santos Albuquerque¹

RESUMO

As redes sociais se estabeleceram como um dos elementos mais eficazes do mix de comunicação, todas as marcas – pessoais ou organizacionais – colocaram nas suas estratégias um plano de ação exclusivo para a condução do diálogo com o público no meio digital. A comunicação governamental não poderia deixar de se inserir nesse novo modus operandi de conversar com a população, apresentando as suas ações, seus informes e desenvolvendo campanhas de alerta e conscientização. Essa comunicação nas redes sociais, por tempos, exigiu uma formalidade que, à medida que a experiência do usuário exigiu mais humanização, foi abandonada para atingir determinados públicos que eram excluídos por fatores como incompatibilidade de linguagens, por exemplo. Nessa busca por diminuir a formalidade, as figuras de influenciadores foram criadas e as técnicas dessa modalidade atingiram os gestores públicos e suas respectivas estratégias de comunicação: falar diretamente com o usuário, o uso da 1ª pessoa do singular, a partilha da rotina que não compreendia somente o ambiente e as demandas do trabalho. Essa escolha vem, dentre muitas justificativas e objetivos, do desejo de ter um canal mais aberto e menos formal com o seu público, no caso do gestor público, a população. Contudo, essas estratégias - por vezes – ultrapassam o Princípio da Publicidade da Gestão Pública presente no Artigo 37 da Constituição Federal que veda a autopromoção do gestor público em detrimento das ações do seu

1 Pós-Graduando do Curso de Comunicação Eleitoral e Marketing Político da Faculdade Estácio - PB, alfreedin@outlook.com;

respectivo mandato, além de proibir o uso da máquina pública para o financiamento da produção do seu conteúdo. O presente artigo tem o objetivo, após a análise da bibliografia especializada, a legislação vigente e análise de casos, explicar – sob a ótica da comunicação aliada ao direito – quais os limites narrativos que um gestor público pode adotar para não infringir o Princípio e ainda criar, manter ou recuperar o diálogo com a população.

Palavras-chave: Comunicação Integrada; Redes Sociais; Princípio da Publicidade; Gestão Pública; Comunicação Digital

INTRODUÇÃO

O crescimento e a conseqüente hegemonia das redes sociais transformaram de maneira significativa os modos pelos quais as marcas constroem sua presença pública e estabelecem diálogos com seus diversos públicos-alvo. Nesse contexto, tanto organizações privadas quanto instituições públicas passaram a reformular seus processos comunicacionais, adequando-se às dinâmicas dos meios digitais contemporâneos com o objetivo de ampliar o alcance de suas mensagens, fortalecer relacionamentos e promover maior interação com a sociedade. No âmbito da gestão pública, essas transformações assumem contornos específicos, uma vez que a comunicação institucional cumpre, prioritariamente, a função de prestar contas das ações governamentais e de seus gestores à população.

Historicamente, a comunicação na administração pública caracterizou-se por um modelo verticalizado, formal e fortemente marcado pelo institucionalismo. Entretanto, o avanço da comunicação digital e a consolidação de práticas oriundas do marketing de influência impulsionaram mudanças significativas nesse cenário, promovendo a adoção de estratégias mais próximas, diretas e humanizadas. Como resultado, gestores públicos e instituições passaram a incorporar em suas narrativas conteúdos relacionados à vida cotidiana, à família, aos hábitos pessoais e à rotina de trabalho na administração, na tentativa de reduzir distâncias simbólicas e ampliar a identificação com o público.

Todavia, a comunicação estabelecida entre a gestão pública, seus representantes e a sociedade devem observar limites jurídicos bem definidos, especialmente aqueles previstos no Princípio da Publicidade da Administração Pública, consagrado no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, bem como nas interpretações consolidadas no ordenamento jurídico brasileiro. Tal princípio orienta que a comunicação governamental tenha caráter educativo, informativo e de orientação social, vedando práticas que se desviem do interesse público. De modo complementar, o Princípio da Impessoalidade determina que a atuação estatal não pode ser instrumentalizada para a promoção pessoal de agentes públicos, independentemente do cargo ou da esfera administrativa em que atuem.

Os dispositivos constitucionais supracitados, assim como suas interpretações doutrinárias e jurisprudenciais, regulam não apenas o conteúdo das informações divulgadas, mas também os meios, os agentes responsáveis e as

condições em que essa comunicação pode ser realizada. De maneira geral, tais normas vedam a utilização de recursos públicos, estruturas institucionais ou obras governamentais para fins de autopromoção de gestores, ainda que a produção dos conteúdos seja financiada com recursos próprios. Em determinadas interpretações, inclusive, o uso simbólico de ações e equipamentos públicos para fins promocionais pessoais também é compreendido como prática irregular. Esse entendimento tem se materializado em atuações preventivas e decisões de órgãos de controle, como o Ministério Público de Santa Catarina cujo caso constitui o objeto empírico de análise deste estudo.

Metodologicamente, este trabalho fundamenta-se na análise de caso, articulada a uma revisão bibliográfica de autores que abordam os campos da comunicação pública, marketing de influência e do direito. Complementarmente, realiza-se a análise da legislação pertinente, com ênfase na Constituição Federal de 1988 e em interpretações oriundas de decisões e manifestações do ordenamento jurídico brasileiro.

Desse modo o objetivo deste artigo é lançar luz sobre os limites e as implicações da comunicação pessoal de gestores públicos no ambiente digital, evidenciando como tais práticas estão submetidas não apenas ao texto constitucional, mas também às interpretações jurídicas que restringem a autopromoção baseada no uso simbólico ou material das ações e dos recursos da gestão pública para a construção de imagem e a difusão de reputação pessoal.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA SOCIEDADE EM REDE

Não há como discutir comunicação na contemporaneidade sem mencionar a força da internet e sua influência no estabelecimento de novos modos de diálogo na sociedade. Embora ainda não seja uma ferramenta universal, a rede já alcança parcela significativa da população brasileira. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2025), aproximadamente 20,5 milhões de brasileiros ainda vivem sem acesso à internet, sendo o principal motivo o desconhecimento quanto ao seu manuseio. Esse recorte social impacta diretamente a construção e a execução da comunicação pública, evidenciando desafios relacionados à inclusão digital e à execução da comunicação pública e à democratização da informação.

No Brasil, o conceito de comunicação pública ainda se encontra em processo de consolidação, ganhando maior relevância a partir da redemocratização

do país e da institucionalização da transparência como princípio fundamental da administração pública na Constituição Federal de 1988. De acordo com a Associação Brasileira de Comunicação Pública, trata-se de um conjunto de “ferramentas de comunicação que contribuem para a garantia de uma série de direitos do cidadão e para o dever do Estado de prestar contas, demonstrando o que está sendo feito com os recursos arrecadados” (ABC, 2021).

Contudo, faz-se necessário considerar o papel ativo da população na construção desse conceito, uma vez que, sendo pública, essa comunicação deve viabilizar a participação social e fortalecer os processos democráticos e de cidadania. Nesse sentido, Duarte destaca que a comunicação pública precisa “integrar todos os envolvidos com o interesse público, assumir o compromisso com o diálogo em suas diferentes formas e considerar a perspectiva do outro na busca de consensos possíveis, avançando na consolidação da democracia” (Duarte, s/a). Atualmente, esse processo de integração e diálogo ocorre, de maneira predominante, por meio das redes sociais.

O ambiente digital introduziu um novo modelo de interação nos cenários comunicacionais, retirando da população a posição passiva de receptora. A instantaneidade das redes sociais possibilitou que os cidadãos passassem a atuar como interlocutores ativos das informações oriundas da gestão pública, transformando as páginas oficiais das organizações governamentais em verdadeiros murais de elogios, recados e questionamentos. Nascimento e Soares (2020), no *Brazilian Journal of Development*, afirmam que as redes sociais “influenciam diretamente o comportamento das pessoas, criando novas formas de agir e pensar, novos estilos de vida e, conseqüentemente, novas técnicas de comunicação voltadas para públicos cada vez mais diversos”.

Esse comportamento social pressionou secretarias, escritórios e núcleos de comunicação pública a repensarem seus modos de atuação, uma vez que os indivíduos passaram a demandar maior interação, transparência e participação. Assim, o que antes se limitava à divulgação institucional passa a incorporar o convite ao diálogo e à construção coletiva da democracia e da cidadania.

As transformações também impactaram diretamente a postura dos gestores públicos, que começaram a ocupar papel mais visível no processo comunicacional. A população passou a desejar acompanhar de forma mais próxima o trabalho de seus representantes, buscando compreender suas ações em prol do desenvolvimento e do bem-estar coletivo. Conforme aponta Castells

(2023), esse movimento aproxima cidadãos e gestores, tornando possível “solicitar informação, expressar opiniões e pedir respostas pessoais a seus representantes”.

Todavia, essa aproximação comunicacional – especialmente quando mediada pela figura do gestor – encontra limites estabelecidos pela legislação brasileira, que define diretrizes claras sobre a forma como deve se dar o diálogo entre a administração pública, seus representantes e a população. Tal tensionamento evidencia a necessidade de equilibrar práticas comunicacionais mais humanizadas com os princípios legais da impessoalidade, moralidade e interesse público presentes no artigo 37 da Carta Magna de 1988.

COMUNICAÇÃO PESSOAL DO GESTOR PÚBLICO E A LEGISLAÇÃO

No contexto da crescente aproximação entre cidadãos e representantes políticos mediada pelas plataformas digitais, consolida-se a comunicação pessoal do gestor público como uma dimensão estratégica da comunicação pública contemporânea. Essa prática é marcada pela exposição da rotina administrativa, pela humanização da imagem institucional e pela construção de vínculos diretos com a população, ao mesmo tempo em que suscita debates relevantes acerca do princípio da impessoalidade e do uso da imagem pessoal na esfera estatal.

Influenciados por estratégias de humanização oriundas do mercado comercial e do marketing de influência, conceito neste trabalho apresentado por Politi (2017), que afirma que “o marketing de influência consiste em praticar ações focadas em indivíduos que exerçam influência ou liderança sobre os potenciais compradores”, gestores públicos passaram a utilizar suas plataformas pessoais – e, por vezes, os canais oficiais dos órgãos aos quais estão à frente – para divulgar ações governamentais sob uma perspectiva individualizada. Entretanto, o exercício da função pública encontra limites expressos no ordenamento jurídico brasileiro. O artigo 37 da Constituição Federal estabelece os princípios que regem a Administração Pública, dentre os quais se destaca a impessoalidade:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

De modo mais específico, o §1º do referido artigo explicita as restrições relativas à publicidade institucional:

§ 1º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos (Brasil, 1988).

Tradicionalmente, a hermenêutica aplicada ao princípio da impessoalidade tem afirmado que os gestores não podem utilizar a máquina pública para promover sua imagem pessoal. Essa vedação, entretanto, não se restringe apenas ao uso direto de recursos públicos em ações de marketing pessoal, mas também à apropriação simbólica de realizações institucionais como se fossem de autoria individual.

A esse respeito, Castro Junior (2024) esclarece que os atos praticados pelo agente público são imputáveis ao órgão ou entidade administrativa, e não à pessoa física do gestor:

quando o agente público realiza uma atividade administrativa, ele o faz em nome do Poder Público, de forma que os atos e provimentos administrativos não são imputáveis ao funcionário que os pratica, mas ao órgão ou entidade da Administração Pública. Logo, as realizações governamentais não são do servidor ou da autoridade, mas sim do órgão ou entidade. (Junior, 2024).

Sob essa perspectiva, ainda que o gestor não utilize recursos públicos diretos para financiar sua comunicação pessoal, a promoção individual de ações custeadas pela Administração Pública configura violação ao princípio da impessoalidade, podendo caracterizar ato de improbidade administrativa, por atribuir autoria pessoal a realizações institucionais. Tal entendimento vem sendo adotado por órgãos de controle, como o Ministério Público de Santa Catarina, cuja interpretação será utilizada como estudo de caso nesta pesquisa.

Essa tensão entre comunicação pessoal do gestor e comunicação pública institucional evidencia a necessidade de diretrizes claras que orientem o uso das plataformas digitais no âmbito governamental, reforçando a importância da construção de políticas de comunicação pública capazes de assegurar transparência, participação cidadã e respeito aos princípios constitucionais.

ESTUDO DE CASO

Um exemplo recente de interpretação e aplicação prática desse entendimento pode ser observado na atuação preventiva do Ministério Público de Santa Catarina, que recomendou a gestores municipais a abstenção de postagens em redes sociais com conteúdo que possam caracterizar promoção pessoal indevida. No caso analisado, o Superior Tribunal de Justiça reconheceu que a utilização de imagens de obras públicas para fins de autopromoção configura ilicitude, alcançando o prefeito do município de Presidente Castello Branco, no oeste catarinense. A decisão orientou o chefe do Executivo a evitar a divulgação, em suas redes sociais pessoais, de imagens publicitárias relacionadas às obras e ações da gestão.

O inquérito civil foi instaurado pelo Promotor de Justiça Fabrício Pinto Weiblen, da 4ª Promotoria de Justiça de Concórdia, com caráter preventivo, fundamentado no princípio constitucional segundo o qual a divulgação de atos, programas, obras e serviços públicos deve possuir caráter educativo, informativo ou de orientação social, sendo vedada qualquer forma de promoção pessoal de autoridades. Tal medida buscou preservar a imparcialidade e a integridade da comunicação institucional, configurando-se como ação de interpretação e salvaguarda do ordenamento jurídico aplicável ao tema.

A importância da recomendação em relação ao contexto público se dá porque visa a evitar a promoção pessoal indevida. A Constituição federal e a legislação proibem que o gestor público se promova pessoalmente com base em obras ou condutas que são da administração pública, no caso das prefeituras municipais. O Prefeito, então, não pode buscar dividendos políticos ou se vangloriar pessoalmente das ações desta gestão do Município. (Weiblen, 2025).

Nesse sentido, o caso evidencia os limites legais da comunicação pessoal do gestor público e reforça a necessidade de alinhamento entre práticas comunicacionais, princípios constitucionais e interesse coletivo, apontando para a importância de uma comunicação pública ética, impessoal e orientada à cidadania.

CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidencia que a consolidação das redes sociais como espaços centrais de interação entre gestores públicos

e cidadãos produziu profundas transformações nas práticas comunicacionais da administração pública. A incorporação de estratégias oriundas do marketing de influência promoveu uma aproximação inédita entre representantes e representados, contribuindo para a humanização do discurso institucional e para a ampliação dos canais de diálogo com a população.

Entretanto, conforme demonstrado a partir da revisão bibliográfica, do arcabouço constitucional e do estudo de caso apresentado, essa aproximação encontra limites jurídicos claros, especialmente aqueles estabelecidos pelos princípios da publicidade e da impessoalidade previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. A comunicação pública, ainda que mediada por plataformas pessoais dos gestores, deve permanecer orientada pelo interesse coletivo, pelo caráter educativo e informativo e pela vedação à promoção individual de autoridades.

O caso analisado em especial, a atuação preventiva do Ministério Público de Santa Catarina, reforça o entendimento de que não apenas o uso direto de recursos públicos, mas também a apropriação simbólica de ações governamentais para construção de imagem pessoal pode configurar violação aos princípios constitucionais. Tal interpretação amplia o debate para além da dimensão financeira, alcançando aspectos narrativos, estéticos e estratégicos da comunicação digital praticada por agentes públicos.

Ainda de acordo com esse prisma, o artigo demonstra que a comunicação pessoal do gestor, quando dissociada de diretrizes institucionais e de políticas públicas de comunicação, tende a fragilizar os fundamentos da administração democrática, deslocando o protagonismo da gestão para o indivíduo. Torna-se evidente, portanto, a necessidade de estabelecer marcos regulatórios e políticas de comunicação pública que orientem o uso das redes sociais, assegurando transparência, participação cidadã e respeito aos princípios constitucionais.

Por fim, conclui-se que o desafio contemporâneo não reside em impedir a humanização da comunicação pública, mas em equilibrá-la com a impessoalidade administrativa, preservando o caráter coletivo das ações governamentais. Cabe aos gestores e às equipes de comunicação construir narrativas que fortaleçam o vínculo com a sociedade sem personalizar conquistas institucionais, reafirmando a centralidade do cidadão e o compromisso da administração pública com a democracia, a ética e o interesse público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCPÚBLICA. *Comunicação pública*. [S.l.]: Associação Brasileira de Comunicação Pública, 2021. Disponível em: <https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Comunica%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica-VF-Cap%aC3%ADtulo.pdf>. Acesso em: 15 set. 2025.

AGÊNCIA BRASIL. Pesquisa identifica 20,5 milhões de brasileiros sem acesso à internet. Brasília, DF, jul. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2025-07/pesquisa-identifica-205-milhoes-de-brasileiros-sem-acesso-internet>. Acesso em: 20 ago. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html. Acesso em: 10 set. 2025.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTRO, Renério de. *Manual de Direito Administrativo*. Salvador: Juspodivm, 2024.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos; CHIRNEV, Carlos Alberto. *Guia de comunicação pública*. Brasília: Associação Brasileira de Comunicação Pública, 2023. Disponível em: <https://bunny-wp-pullzone-5bno2ohhpt.b-cdn.net/wp-content/uploads/2023/03/GUIA-DE-COMUNICACAO-PUBLICA.pdf>. Acesso em: 18 set. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA. Coordenação de Comunicação Social. *Atuação preventiva coíbe promoção pessoal indevida em redes sociais de prefeitos*. Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://www.mpsc.mp.br/w/noticias/atuacao-preventiva-coibe-promocao-pessoal-indevida-em-redes-sovciais-de-prefeitos->. Acesso em: 22 set. 2025.

NASCIMENTO, Thamires N.; SOARES, Rita. A comunicação pública nas redes sociais digitais: uma análise do Facebook do Governo do Pará. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 6, n. 10, p. 81297–81310, out. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/18733/15081>. Acesso em: 25 ago. 2025.

POLITI, Cassio. Marketing de Influência: O que é e por que as marcas apostam nessa tendência? 30 de janeiro de 2017. Disponível em: <https://www.comuniquese.com.br/blog/o-que-e-marketing-de-influencia/>. Acesso em: 26 ago. 2025