



## **Não Apenas Para os Grandes: A Construção Comunicacional de um Município<sup>1</sup>**

Lucas Mendes de PAIVA<sup>2</sup>

Christina Ferraz MUSSE<sup>3</sup>

Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG

### **RESUMO**

Este artigo originou-se do trabalho de conclusão de curso apresentado na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). A pesquisa tem por objetivo aplicar os preceitos da Comunicação Organizacional para identificar as ferramentas utilizadas na administração do pequeno município de São João da Mata (MG) e propor ações que ofereçam mais visibilidade às atividades públicas. Como pressuposto teórico, baseamo-nos nos conceitos das Comunicações Integrada e Pública. Como aplicação prática, diagnosticamos os trabalhos realizados em cada Secretaria Municipal. Como metodologia, utilizamo-nos de pesquisas estatísticas, históricas e de entrevistas com os responsáveis. Como resultado, descobrimos que há na cidade algumas ferramentas, porém há potencial e necessidade de criação de outras. Assim, sugerimos algumas ações possíveis de serem implantadas para alcançar melhores resultados na gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública; Comunicação Integrada; Comunicação Organizacional; Planejamento Comunicacional; São João da Mata (MG).

### **INTRODUÇÃO**

A comunicação é uma importante ferramenta para o desenvolvimento de instituições, empresas e organizações, sejam elas públicas ou privadas. No entanto, algumas instituições desconhecem o potencial de uma comunicação eficiente, deixando de lado a oportunidade de crescimento, aprimoramento e gestão da informação.

Ações de comunicação originam-se de diferentes meios e possuem distintas funções que vão além do jornalismo e da imprensa. Uma delas é a Comunicação Organizacional, que se faz cada vez mais necessária para o bom desempenho das

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

<sup>2</sup> Graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), email: [lucasmendespaiva@gmail.com](mailto:lucasmendespaiva@gmail.com).

<sup>3</sup> Professora na Faculdade de Comunicação Social da UFJF. Secretária de Comunicação da UFJF. Líder do grupo de pesquisa Comunicação, Identidade e Cidadania, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFJF (PPGCOM/UFJF) e vice-líder do grupo de pesquisa em Telejornalismo da Intercom, email: [musse@terra.com.br](mailto:musse@terra.com.br).



instituições. Como parte da pesquisa em Comunicação Organizacional, atemo-nos também à Comunicação Integrada, que nos proporciona uma macro visão dos aspectos jornalísticos, publicitários e de relações públicas, possíveis de serem implantados de forma interligada em uma gestão organizacional. Paralelo a esses conceitos, torna-se fundamental a abordagem de outro ramo da comunicação que vem ganhando espaço junto a estudiosos e profissionais da área: a Comunicação Pública.

Este trabalho se propõe, portanto, a identificar e analisar os pontos relacionados à comunicação desenvolvidos pela Prefeitura Municipal da cidade de São João da Mata, sul de Minas Gerais, partindo do pressuposto de que todo e qualquer agrupamento humano possui ferramentas de comunicação já instauradas – mas nem sempre percebidas – ou possibilidades de criação de outras para a otimização das relações.

Encerrando o trabalho, propusemo-nos a traçar uma proposta de comunicação para o município em questão, sugerindo algumas ações de comunicação de forma a melhorar as relações que se estabelecem entre seus públicos interno e externo.

## **Organizações e Comunicação**

A Ciência acredita que o ser humano surgiu há milhões de anos. Desde então há registros de que ele tem se organizado para a vida em comunidade, buscando melhores desempenhos na estruturação de suas atividades.

O termo organização expressa, em seu sentido etimológico, “estrutura, organismo”, significando, portanto, qualquer sistema ou estrutura organizada, com funções de caráter social, político, mercadológico, dentre outros. Dessa forma, é importante ater-nos ao fato de que a organização estará sempre focada no trabalho em conjunto, com suas atividades voltadas para um propósito comum, quer seja a produção de bens de consumo ou prestação de serviços, quer seja na gestão de um órgão público.

No entanto, a modernidade trouxe com ela novas concepções sociais, econômicas e produtivas, alterando a forma com que as organizações são vistas e exigindo cada vez mais adaptações aos aspectos comunicacionais para a gestão da informação. Hoje essas mudanças atingem países e continentes e, conseqüentemente, as organizações e seus indivíduos de um modo geral. Segundo Margarida Kunsch (*apud* Monteiro, p. 147), “todo o sistema global influencia, direta ou indiretamente, a vida das organizações provocando novas posturas e novas reações”.



Mesmo após a revolução tecnológica da informação, o ser humano ainda está rodeado por organizações e delas depende para sua permanência na vida profissional, social e até afetiva. Como explica Kunsch (2003), são elas que possibilitam as operações online por meio da Internet, por exemplo. “Ainda que o homem moderno não precise mais passar a maior parte do seu tempo dentro das organizações, continuará dependendo delas para operacionalizar suas ações e se conectar com o mundo” (KUNSCH, 2003, p. 20-21).

Segundo Curvello (2002, p. 121), um dos primeiros estudos sobre Comunicação Organizacional como um campo de pesquisa originou-se na dissertação de mestrado de Meneleu Almeida, defendida em 1981. Essas pesquisas nasceram na época da ditadura militar, e, portanto, significava um antagonismo muito grande pesquisar as organizações, pois “na visão de alguns, contribuiria para legitimá-las como agentes da manutenção do *status quo*” (CURVELLO, 2002, p. 121). É por isso, portanto, que o autor explica o certo preconceito que ainda persiste em se aprofundar nos estudos da Comunicação Organizacional no Brasil. No entanto, essas atividades estão inseridas em um ambiente de administração que envolve ações coordenadas de organização, planejamento, direção, acompanhamento e controle, que podem ser aplicadas formal ou informalmente a qualquer situação da vida, ambiente social ou empresarial. Não significa que um agrupamento não possa se utilizar de comunicação para a gestão da informação por ele produzida somente por não se tratar de uma instituição concebida como tal. Pelo contrário, como afirma o autor, em qualquer condição pode-se utilizá-la para uma melhor organização.

Em termos institucionais, a comunicação é responsável pela criação dos valores da organização e pelo fluxo de informação que há nas atividades desempenhadas. Para isso, necessita-se organizar o processo de comunicação entre suas partes. Como afirma Curvello (2002, p. 136), “é imprescindível vincular os resultados de comunicação aos objetivos e metas da estratégia da organização”. Mais do que apenas produzir, uma organização deve ater-se a outras questões também representativas, como afirma Rego (1986, p. 13): “uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político”.

Ao longo da história, observamos que há uma inegável mudança nos aspectos organizacionais. Segundo Robbins (2000, *apud* Curvello, 2002, p. 123-125), o novo



ambiente é marcado pela globalização econômica, mudanças tecnológicas, flexibilização e reordenação do trabalho, aumento da informalidade e dos processos de qualidade. Na nova organização, os empregos temporários, o risco externo intensificado, a força de trabalho diversificada, a melhoria contínua e a satisfação do público são preocupações centrais. Além disso, existe uma tendência dos funcionários participarem da tomada de decisão e o trabalho passa a ser organizado em torno de equipes.

Diante dessas questões inovadoras no novo ambiente organizacional, observamos que há aspectos comunicacionais latentes, como podem ser exemplificados pelos conceitos levantados pelo próprio autor: a observação do mercado externo sugere uma análise da imagem institucional; a satisfação do público externo nos leva a pensar no relacionamento com os *stakeholders*; a participação na tomada de decisão significa apropriar-se da gestão da comunicação interna; e assim por diante.

Essa descentralização implica capacitar todos os segmentos organizacionais para lidar com os assuntos da comunicação. Não se trata, aqui, de ensiná-los a redigir releases, organizar coletivas, editar veículos, mas de sensibilizá-los para a importância de manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos (CURVELLO, 2002, p. 136-137).

A contemporaneidade oferece inúmeras possibilidades e diferentes meios de troca de informações que permitem às organizações atuarem na construção do sentido de diferentes maneiras e é por meio dessa construção que elas conseguirão o respeito e fidelidade do público e o retorno almejado. No entanto, faz-se necessário afirmar que diversos problemas de uma organização podem surgir e, certamente, não serão apenas os processos comunicativos estruturados capazes de solucioná-los. Há questões que fogem ao controle da comunicação e, nesse sentido, ela serve mais como orientadora das ações.

## **Comunicação Pública**

Vivemos em um país democrático que, ao longo das últimas décadas, tem passado por grandes transformações sociais, econômicas e tecnológicas, evidenciadas pelas mudanças de comportamento das organizações e da sociedade em geral. Dessa



forma, faz-se necessário para as instituições acompanharem a democratização, tornando públicas suas ações, investimentos e ideias.

No setor público essa questão se torna ainda mais séria, devido ao compromisso de prover acesso à informação, buscar a participação popular e garantir o desenvolvimento social. “No caso da instituição pública, condenada por muitos como um modelo falido, é urgente o diagnóstico das causas que contribuem para essa visão negativista que hoje paira sobre essas instituições” (MUSSE, 2001, p.109).

Maria José da Costa Oliveira (2004, p. 9 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 26) expõe o conceito de Comunicação Pública, afirmando que esta

se refere exatamente à comunicação realizada no espaço público democratizado, com a discussão de temas de interesse público, o que subentende o envolvimento e a participação ativa do governo, das empresas, do Terceiro Setor e da sociedade como um todo.

No entanto, pensar a Comunicação Pública em um ambiente público passa necessariamente pela esfera governamental, seja ela municipal, estadual ou nacional. E como é a própria sociedade quem financia essas esferas, a exigência por informações precisas e de qualidade se torna maior. “Público não é o que vem do governo, mas o que, através da deliberação e da competição de interesses, do consenso e de acordos, convém a todos” (HENRIQUES, 2004, p. 62).

A comunicação pública é também responsável pela formação da consciência política e, por meio de um relacionamento estreito com a mídia, as instituições colaboram nessa formação. Portanto, a mídia passa a ser uma aliada na criação da opinião pública e da transparência das ações governamentais ou de empresas privadas.

Para competir de modo eficiente em um mercado carregado de questões públicas – como fusões, privatizações, orçamento público, direitos do consumidor, eleições, demandas de minorias, preocupações ecológicas, segurança pública, formação de blocos econômicos etc. –, as instituições têm de envolver-se com a mídia para atingir os públicos cujas opiniões orientam as políticas nacionais e as ações políticas (MONTEIRO, 2002, p. 147).

A mídia passa, portanto, a ser “arena ou campo social no qual esses interesses tornam-se visíveis na batalha pela conquista do apoio da opinião pública” (MONTEIRO, 2002, p. 147). Ainda segundo a autora, é importante que as instituições demonstrem suas ações para criar vínculos entre eles e a sociedade.



Tornar público, via imprensa, o trabalho da instituição, tem como finalidade uma prestação de contas à sociedade, para que ela possa avaliar o que está sendo feito e verificar se está de acordo com seus interesses e necessidades, tornando-se, assim, uma aliada da organização e, portanto, comprometida com sua manutenção (MONTEIRO, 2002, p. 149).

Segundo Oliveira (2004), para que uma organização seja *accountable* ela deve ser transparente, permitindo o acesso e a exposição de seus objetivos e resultados; ser íntegra, responsabilizando-se por suas ações de impacto positivo ou negativo, ou mesmo pela falta de ações; e prestar contas à opinião pública, sendo, portanto, aberta à fiscalização em todos os aspectos gerenciais.

## **Comunicação Municipal**

São João da Mata está situada na região do Sul de Minas Gerais, a 41 km de Pouso Alegre (centro regional mais próximo). Possui 120,8 km<sup>2</sup> de extensão territorial (0,02% dos 586.528,3 km<sup>2</sup> do Estado de Minas Gerais) (IBGE, 2010). Fundado em 1943 e emancipado em 1962, o município possui atualmente 2.732 habitantes, sendo 1.752 na área urbana e 980 na zona rural (IBGE, 2010), com uma densidade demográfica de 22,6 hab/km<sup>2</sup>. Possui 14 bairros rurais e apresenta como atividades financeiras principais a agricultura, a pecuária e o comércio na sede urbana.

A respeito da administração municipal, estão vinculadas à Prefeitura oito Secretarias e um Conselho. No entanto, antes de produzir qualquer projeto de comunicação para as organizações, “é preciso compreendê-las e saber distinguir suas tipologias, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica” (KUNSCH, 2003, p. 23). Assim, buscamos diagnosticar as ferramentas comunicacionais existentes na administração pública do município.

Observamos que, de todos os meios de comunicação utilizados pelas diversas Secretarias, de acordo com a classificação adotada por Margarida Kunch (2003), os mais utilizados, em ordem de frequência, que garantem certa eficiência na troca de informações, são os meios orais diretos, através do contato face a face, das reuniões e das orientações pessoais; os meios orais indiretos, através das informações repassadas pelo alto falante da Igreja Católica e também via telefone; os meios escrito-pictográficos, utilizando-se de cartazes e murais; os meios escritos, através dos



relatórios e comunicados oficiais; e, por fim, os meios telemáticos, com o uso de *e-mails* e mensagens de telefones celulares. Os outros meios de comunicação também são utilizados, porém com menor expressão e frequência. O que nos chama a atenção é que, embora os moradores da cidade e os profissionais dos órgãos públicos estejam conectados à Internet, os meios telemáticos não são tão expressivos quanto os meios tradicionais de comunicação.

Não há em São João da Mata um histórico de veículos de comunicação ou empresas jornalísticas, com exceção da Rádio Mata FM, criada por iniciativa privada, em 2002, mas fechada cinco anos depois. Para melhor entendermos a comunicação na cidade, pesquisamos o histórico e os meios de comunicação empregados ou ainda utilizados para a difusão de informações para os habitantes locais.

Verificamos que nunca existiu na Prefeitura Municipal nenhum meio escrito de comunicação, tal como boletins, informativos ou jornais com periodicidade fixa. Segundo o prefeito da gestão 2009-2012 (FRANCO, 2011), um mecanismo de troca de informação comumente realizado no órgão são as reuniões com secretários municipais para a tomada de decisão. Existe, em funcionamento desde 2007, o site da Prefeitura Municipal<sup>4</sup>, porém, este veículo é pouco divulgado e não é alimentado com novos conteúdos, atraindo, portanto, poucos internautas. Há, no entanto, algumas notícias sobre o município no Jornal de Poço Fundo<sup>5</sup>, mas essas publicações, em sua maioria, são pagas. Diante da análise de todo o histórico publicado sobre a cidade, encontramos apenas 16 matérias relacionadas, em 12 anos de existência do jornal, em sua maioria publicadas em período eleitoral ou para avaliar os ganhos adquiridos durante a gestão. Criado em fevereiro de 2006, o informativo *São-joanense* traz matérias de cunho social, histórico, aspectos da cultura e da educação locais, obras e ações da Prefeitura. No entanto, até agora foi realizada apenas uma edição, com tiragem de mil exemplares. Portanto, concluímos que faltam investimentos em comunicação em todos os âmbitos da gestão pública, de forma a dar continuidade às propostas de comunicação, por vezes deixadas de lado.

O alto falante da Igreja Católica, criado na década de 60, é figura emblemática da transmissão de informações no município. O sistema fora demasiadamente utilizado

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.sjmata.com.br/>.

<sup>5</sup> O Jornal de Poço Fundo, cidade vizinha, é quinzenal e possui assinaturas em diversos estados brasileiros (MG, SP, RJ, GO, BA, DF) e tiragem de mil exemplares. Sua circulação é feita nos municípios de Poço Fundo, Carvalhópolis, Turvolândia, Machado e São João da Mata. No entanto, o município pesquisado recebe apenas 30 exemplares.



para repassar diversas informações, tais como notas de falecimento; achados e perdidos; boas-vindas aos visitantes; informações de interesse público, como campanhas de saúde, por exemplo; e os recados paroquiais. Configura-se como um veículo de comunicação que se utiliza de meios orais indiretos e simbólicos de comunicação, pois cada tipo de informação possui uma música própria para o anúncio. Ainda hoje, tal como percebido pela análise de cada Secretaria, o alto falante é o principal veículo de comunicação da cidade. Porém, com o passar dos anos e o crescimento de alguns bairros mais afastados do centro, sua efetividade fica comprometida, beneficiando apenas os moradores mais próximos ao centro. De toda a pesquisa realizada, o único veículo de comunicação efetivo já existente foi a Rádio Mata FM. Sua criação se deu em 2002, porém foi fechada em 2007, como dito anteriormente. A rádio nasceu por iniciativa privada e embora não fosse legalizada, possuía uma audiência cativa.

Atualmente muito se fala sobre inclusão digital e convergência midiática. No Brasil, essa tendência se torna ainda mais expressiva, com a presença massiva da Internet na sociedade brasileira. De acordo com as estatísticas apresentadas, 500 moradores de São João da Mata (18,3% da população), em média, possuem acesso à rede, possibilitando, portanto, o uso das novas tecnologias como meio de comunicação e propagação de informações na cidade, seja por meio de *sites*, *blogs*, *e-mails* ou em mídias sociais, porém essa atividade é pouco explorada.

## **Proposta Comunicacional**

Empresas e organizações em geral têm percebido a importância da comunicação na realização das suas atividades. Segundo Tavares (2007), os empresários sempre viram a comunicação como algo utópico e, principalmente, como gasto, e não como investimento, mas esse pensamento começou a mudar. “Eles estão visualizando melhor a importância da comunicação como estratégia primordial em qualquer tipo de empresa, micro, pequena, média, grande etc.” (TAVARES, 2007, p. 88).

Diante disso, torna-se necessário para as organizações planejarem sua comunicação, criando estratégias e meios aplicáveis de acordo com cada realidade. Para isso, deve-se conhecer muito bem a realidade pela qual se pretende planejar antes de pensar em ferramentas de comunicação. Portanto, o que propomos aqui é, de posse de





toda a informação sobre a estrutura comunicacional do município, sugerir ações de comunicação para a melhor gestão do trabalho e a publicização dos feitos públicos.

Para Tavares (2007, p 96), um plano de comunicação é o “processo pelo qual objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente”. O que propomos neste trabalho são apenas algumas intervenções na comunicação municipal baseadas em estratégias da Comunicação Integrada. Porém, para pôr em prática todas as ferramentas comunicacionais existentes, faz-se necessário estruturar um novo planejamento estratégico, financeiro e de pessoal para atingir novas metas.

### **Comunicação Administrativa**

A comunicação administrativa está bem estruturada e presente no ambiente pesquisado, visto se tratar da comunicação formal existente em uma organização, sem planejamento próprio da área de comunicação – circulares, comunicados, ofícios etc. No entanto, algumas Secretarias não possuem dispositivos comunicacionais formais e isso pode atrapalhar a gestão da informação, sobretudo em um órgão público. Por isso, propomos algumas ações visando a melhorar a organização desses processos dentro da Prefeitura:

a) *Manutenção da comunicação formal face a face* – observamos que a comunicação oficial realizada face a face existe em praticamente todas as Secretarias. Por acreditar ser um meio eficiente, prático e possível para a realidade pesquisada, sugerimos mantê-la nos âmbitos administrativos municipais e, sempre que possível, entregar pessoalmente o comunicado oficial. Acreditamos que ela seja efetiva, à medida que cria um fluxo interativo de comunicação, possibilitando *feedbacks* instantâneos e análises pessoais do impacto do que está sendo comunicado.

b) *Criação de documentos oficiais* – algumas Secretarias, como apresentado no diagnóstico, não possui a formalização de suas ações (como a Secretaria de Esportes, por exemplo). Sugerimos que sejam criados processos formais de documentação (como empréstimo das dependências esportivas, realização de eventos esportivos etc.) para que tudo seja organizado dentro dos aspectos comunicacionais formais existentes.

### **Comunicação Interna**

É impossível gerir os trabalhos de uma instituição sem que haja uma organização interna dos procedimentos e da comunicação que se estabelece entre suas



partes. Baseado nisso, são propostas aqui algumas ações comunicacionais para melhor administrar a comunicação interna entre o órgão, suas Secretarias, servidores e a população:

a) *Missão, visão, valores* – não há em local visível e público os conceitos de missão, visão e valores, importantes para a construção da identidade organizacional. Sugerimos a criação de tais placas e a afixação no *hall* de entrada da sede dos órgãos.

b) *Aumento do conhecimento organizacional* – relatórios e informações estatísticas poderiam ser compartilhados para a ciência dos servidores e consequente aumento do conhecimento organizacional, seja em murais internos, jornais murais ou mesmo na criação de sistemas de publicações *online* (intranet) ou envio de *e-mails*.

c) *Eventos* – eficiente ferramenta de motivação profissional e geração de notícias são os eventos e encontros realizados entre os funcionários de uma organização. Sugerimos criá-los sempre que possível e não deixar de divulgar os resultados apropriadamente.

d) *Reuniões* – verificamos que, de acordo com a realidade local, as reuniões são estratégias eficientes de comunicação oral direta, em todos os âmbitos da gestão municipal, porém nem todas as Secretarias as realizam, prejudicando o processo de tomada de decisão e o fluxo de informação. Sugerimos a criação de calendários de reuniões entre os funcionários de uma Secretaria e seu gestor, e desses com seus superiores, criando fluxos ascendentes e descendentes de comunicação. Deve-se sempre registrá-las em atas para manter arquivados os assuntos discutidos.

e) *Entrosamento entre os gestores* – como continuidade ao item anterior, é necessário criar um entrosamento entre os gestores, seja por meio de eventos, reuniões ou procedimentos informais. Essa ação cria o fluxo transversal de comunicação, possibilitando a troca de *cases*, experiências, sugestões e conhecimento amplo da organização.

f) *Murais* – como não há verbas próprias para a comunicação, os murais internos poderiam ser utilizados para disponibilizar as informações ao público interno, criando um jornal mural com informações sobre bem-estar, aniversariantes do mês, comunicados oficiais, notícias, dentre outros, voltados à motivação e valorização do servidor público.

g) *Mailing interno* – é importante manter um *mailing* atualizado, com definição das funções e respectivos assuntos de domínio de cada um para, no caso de concessão de entrevistas ou contato instantâneo, os servidores fiquem mais acessíveis.



h) *Participação e engajamento dos funcionários* – usa-se muito o prefeito como porta-voz para os assuntos municipais, porém nem sempre ele é fonte ideal para todos os pronunciamentos. É importante também que outros servidores sejam “notícia” dentro de uma organização, criando uma comunicação participativa.

i) *Motivação* – a motivação no ambiente de trabalho passa pela comunicação interna. Assim, sugerimos valorizar o trabalho do servidor. Para isso, práticas simples podem ser adotadas, como o envio de cartões *online* para o *e-mail* do servidor em datas comemorativas, aniversário, dentre outros, ou mesmo a criação de momentos de descontração, além, certamente, de cursos de capacitação, realizados em parceria com outros setores.

### **Comunicação Mercadológica**

Adentrando-nos no conceito de *city marketing*<sup>6</sup>, propomos aqui algumas ferramentas para a divulgação e “venda” do município, de forma a alcançar o reconhecimento, a valorização local e novos investimentos e olhares para a cidade:

a) *Publicização da cidade nos meios virtuais* – a Prefeitura poderia usufruir dos meios virtuais de comunicação – sem altos custos – para tornar a cidade mais conhecida e desenvolver o *marketing* viral. Para isso, devem-se criar e gerir comunidades em mídias sociais, o *site* institucional e outras páginas *online* onde informações sobre a cidade são disponibilizadas, lembrando sempre de possibilitar a interação com o internauta.

b) *Pesquisas de opinião* – embora este trabalho proponha ações para um órgão público, não necessitando trabalhar a venda de produtos, é importante avaliar o “valor da marca” organizacional: conhecer as aspirações populares, bem como a avaliação que ela faz da gestão realizada para saber onde atuar na construção de uma imagem institucional fortalecida. Para isso propomos a realização de pesquisas de opinião, com questionários qualitativos e quantitativos, na tentativa de identificar os pontos positivos e negativos da gestão e da visão que os habitantes têm sobre a cidade – só a partir de então saberemos quais pontos devem ser trabalhados na melhoria da imagem institucional e municipal.

---

<sup>6</sup> O conceito de *city marketing* nasceu para designar as ações de marketing promocional destinados a uma cidade ou parte dela, de forma a atrair olhares para seu potencial e, a partir daí, ser o foco de eventos, festas, empresas, investimentos, novos habitantes etc.. Um meio eficiente de *city marketing* é a criação de novos pontos turísticos, utilização de paisagens naturais pré-existent, construção de edificações e estruturas inusitadas, dentre outros.



c) *Eventos* – são meios válidos de divulgar um produto, uma empresa ou até mesmo uma pessoa. Por isso sugerimos que, no processo de publicização da cidade, eles sejam valorizados e realizados também com o intuito de tornar o município mais conhecido.

d) *Materiais promocionais* – divulgar a cidade através de materiais impressos (*folderes, flyers, cartões postais* etc.). Observamos que já foi produzida uma série de material promocional, porém não mais encontrados no município. Sugerimos que novos materiais sejam confeccionados para divulgar os potenciais e as belezas do local.

### **Comunicação Institucional**

O foco desta pesquisa é compreender os processos comunicacionais de uma instituição pública e propor ações para melhorá-la. Portanto, aspectos da comunicação institucional são preponderantes, de forma a melhorar a imagem da organização:

a) *Jornais vizinhos* – embora a cidade não possua estrutura para comportar um jornal impresso, cidades vizinhas possuem imprensa própria que poderia ser mais utilizada por meio de sugestões de pautas, envio de *releases* para a geração de mídias espontâneas, parcerias e aumento do número de exemplares em circulação na cidade.

b) *Mídias sociais* – criação de comunidades ou páginas em mídias sociais, divulgando-as nos meios já existentes e incentivando a participação popular por meio da postagem de informações de interesse público. A presença nas mídias sociais é relevante, pois observamos grande parte da população mais jovem participando dessas comunidades e uma grande notoriedade na cidade.

c) *Site institucional* – como já demonstrado, a Prefeitura possui um *site* institucional, porém este meio de comunicação precisa ser atualizado e adquirir novo formato. Sugerimos que este seja vinculado às mídias sociais oficiais da cidade e que possua conteúdo interativo, como vídeos e fotos, e se possível uma página de notícias atualizadas.

d) *Informativo eletrônico (newsletter)* – diante do diagnóstico das ações de todas as Secretarias, existe uma diversidade de assuntos que poderia ser tratada em um *newsletter*, de forma a tornar públicas as ações de cada uma delas e compartilhá-las com os moradores da cidade, que muitas vezes as desconhecem. O informativo poderia ser enviado para o *mailing* da Prefeitura e postado nos meios virtuais existentes.

e) *Clipping* – a ferramenta de *clipping* é útil para analisar a imagem institucional criada pela imprensa. O trabalho é realizado pela Prefeitura, porém não há uma classificação das matérias por data, nome, tamanho, veículo etc. Sugerimos que o *clipping* seja



padronizado para arquivamento, que se faça uma análise posterior, averiguando o conteúdo publicado e, se possível, disponibilizado *online* no *site* institucional para consulta.

f) *Cartilhas* – não há documentos de orientação dos procedimentos administrativos. Como exemplo, a Secretaria de Obras Públicas possui processos formais para liberação de obras, intervenções urbanas etc., bem como a Secretaria de Assistência Social, que realiza diversas ações de interesse público que podem ser explicadas mais detalhadamente, porém não há meios para isso. Sugerimos que sejam criadas cartilhas explicativas e de orientação para informar essas e outras questões à população de forma didática e acessível a todos os públicos, de forma a evitar trabalhos redobrados posteriormente, e que sejam também disponibilizadas *online* para *download* no *site* institucional.

g) *Media training* – embora a Prefeitura não seja alvo da imprensa, é importante que seus dirigentes saibam atendê-la e como se portar diante de jornalistas e repórteres: discurso, vestimentas, conteúdo de fala, objetividade etc. Portanto sugerimos que os secretários municipais e ocupantes dos altos cargos públicos realizem o *media training*.

h) *Caixa de sugestões* – um meio possível de ter uma participação popular nas questões públicas é a criação da caixa de sugestões. Sugerimos instalá-la na recepção da Prefeitura. Este canal é importante para criar um senso de participação, dar oportunidades de a população tomar parte nas questões públicas e gerar mobilização social, porém é necessário também que as sugestões e demandas sejam ao menos respondidas.

i) *Rádio comunitária* – como observado, a Rádio Mata FM teve uma boa aceitação na cidade e muitos moradores lamentam seu fechamento, pois, além de entretenimento, levava informação aos moradores, incluindo os habitantes da zona rural. Embora não seja um veículo próprio de comunicação institucional, a Prefeitura poderia criar parcerias para veicular assuntos de interesse público. Sugerimos, portanto, a criação de uma rádio comunitária para São João da Mata, pois vemos que a cidade necessita de um veículo de comunicação onde as informações possam ser tornadas públicas.

Ressaltamos que todas as propostas descritas anteriormente são sugestões a serem criadas em cima de um novo planejamento e estratégias próprias. O cronograma de criação, implantação, desenvolvimento, orçamento e controle de cada uma dessas ferramentas não é objetivo deste trabalho, pois isso demandaria um estudo ainda mais aprofundado sobre viabilidade financeira, interesse da instituição e profissionais para



executá-las. O foco principal é sensibilizar os gestores da alta administração municipal para melhor estruturar a comunicação na cidade, enxergá-la não como gasto, mas como investimento e viabilizar uma construção mais democrática da gestão municipal.

## **Considerações Finais**

Analizamos nesse trabalho alguns conceitos da Comunicação Organizacional e como sua implantação é importante para o melhor desempenho das organizações. Utilizando-nos das principais subdivisões da Comunicação Integrada, demonstramos como a comunicação pode aprimorar o relacionamento com os diversos públicos de uma organização com estratégias simples que geram resultados em médio prazo.

Para propor melhorias nas atividades realizadas no município de São João da Mata, pesquisamos as atividades de comunicação desenvolvidas na cidade pela Prefeitura Municipal, identificando as ações válidas e úteis e diagnosticando possíveis intervenções para a melhor gestão da informação interna e externamente.

Concluimos que São João da Mata possui algumas atividades voltadas para a comunicação, dentro de uma composição administrativa formalizada. Porém, nem todas elas estão estruturadas ou são vistas como ações próprias da área. A cidade não possui veículos eficientes para trabalhar a comunicação de forma profissional e isso prejudica o sistema de informações e a construção de uma imagem pública positiva. Diante disso, constatamos a necessidade de algumas intervenções para melhorar sua comunicação. Para isso, algumas ações e ferramentas que poderiam colaborar na gestão comunicacional foram propostas. Cada uma dessas ações é importante para melhorar o fluxo informacional e, com sua criação e implantação, o município certamente alcançaria maior projeção, o relacionamento entre órgão público e população seria aprimorado e mais participativo e funcionários teriam maior conhecimento sobre a organização na qual trabalham, dentre outras vantagens. As propostas buscam, portanto, sugerir novas possibilidades e aperfeiçoar o que de comunicação já existe implantado. Cada uma se torna efetiva à medida que os gestores assumirem uma nova postura em relação à comunicação e estratégias mais detalhadas para a implantação de cada uma forem criadas.

Embora não tenha sido foco deste trabalho realizar pesquisas de opinião para aferir o conhecimento que há sobre comunicação entre servidores públicos e população,



notamos que existe um desejo em conhecer mais a área, observado principalmente pelo interesse de grande parte dos colaboradores em ter acesso aos resultados desta pesquisa.

Acreditamos, enfim, que, com a implantação das propostas, o município poderá se tornar mais conhecido, valorizado e aumentar seu desenvolvimento econômico, político e cultural, dando transparência às ações públicas e promovendo a participação popular na gestão da coletividade.

## REFERÊNCIAS

CENSO DEMOGRÁFICO. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 de abri. 2011. 17:40:00.

CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, Jorge. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas. p.121-137. 2002.

FRANCO, Luciano Moreira. **Luciano Moreira Franco**: depoimento [abr. 2011]. Entrevistador: L. Mendes. São João da Mata: Residência particular, 2011, 30 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

HENRIQUES, Márcio Simeone. **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

MONTEIRO, Graça França. A notícia institucional. In: DUARTE, Jorge. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas. p. 140-159. 2002.

MUSSE, Christina Ferraz. **Universidade, comunicação e construção da identidade institucional, na era da globalização**: o caso da UFJF. Dissertação de mestrado. 2001.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. **Poder Legislativo e Comunicação Pública**: uma perspectiva sobre a Região Metropolitana de Campinas. 2004. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/621](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/621)>. Acesso em: 06 jun. 2011. 14:30:00.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial. 1986.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.