

## Gestão do Relacionamento nas mídias sociais: estudo de caso da Fundação Clóvis Salgado<sup>1</sup>

Leandro Peters HERINGER<sup>2</sup>  
PUC Minas, Minas Gerais, MG

### RESUMO

A pesquisa analisou como ocorre o uso do Facebook como plataforma de relacionamento com o cidadão (*Citizen Relationship Management*) e suas implicações no âmbito do Governo Eletrônico 2.0, comunicação cidadã e Marketing de Relacionamento. A metodologia de pesquisa compreendeu análise documental, de conteúdo de *Fan Page* bem como questionários respondidos por gestores públicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** mídias sociais; governo eletrônico; gestão do relacionamento com cidadão; e-participação; cultura

### 1. INTRODUÇÃO

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) proporcionam novas formas de comunicação, negócios e relacionamentos, tanto no nível interpessoal quanto interorganizacional. Os órgãos governamentais passaram a utilizar recursos dessas tecnologias para, entre outras finalidades, disponibilizar serviços *online*, aumentar a transparência, reduzir custos e fomentar a participação do cidadão.

O estudo do relacionamento entre a Administração Pública e o cidadão nas mídias sociais nos contextos do governo eletrônico, da Gestão do Conhecimento e do Marketing de Relacionamento é uma área com poucas pesquisas. Percebe-se um conjunto de pesquisas sobre e-participação, tais como os trabalhos de Boart (2015), Cunha, Coelho e Pozzebon (2014), Lidén (2013), Bonsón, Royo e Raktai (2014), Reddick (2011) e Evans e Yen (2006). Sobre Marketing de Relacionamento com o Cidadão (CiRM), produções ainda são raras destacando-se as de Lara e Gosling (2016), com foco em canais de relacionamento com o cidadão, como *call center* e portais governamentais, e Demo e Pessoa (2015).

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na DT 8 – Estudos Interdisciplinares do XXIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 7 a 9 de junho de 2018.

<sup>2</sup> Doutorando em Administração, PPGA PUC Minas, e-mail: lheringer@gmail.com.

---

Há estudos, entre outros temas, sobre os portais eletrônicos governamentais no âmbito da e-participação (CUNHA; COELHO; POZZEBON, 2014) e do CRM Público (REDDICK; NORRIS, 2013). Soares e Monteiro (2015) apontam a necessidade de estudos qualitativos para averiguarem o conteúdo de postagens de administradores de páginas no Facebook e o efeito desse conteúdo nas interações subsequentes.

A instituição estudada, Fundação Clóvis Salgado (FCS), faz parte do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais, é referência em sua área e tem *Fan Page* com mais de 50 mil seguidores.

A Fundação Clóvis Salgado compõe o Sistema Estadual de Cultura. É um órgão de administração indireta que possui autonomia administrativa possuindo como missão institucional promover a criação, produção, difusão e formação no campo das artes, implementando políticas públicas de acesso à cultura no estado de Minas Gerais. Tendo corpos artísticos estáveis - coral, dança e orquestra - e uma escola de artes, a FCS tem a visão institucional de sustentar a tradição de excelência da instituição como complexo artístico, consolidando seu caráter de espaço público de inovação e cultura em Minas Gerais.

Entre seus espaços culturais – Serraria Souza Pinto, Câmara Sette- Casa de Fotografia de Minas Gerais, o Centro Técnico de Produção e Centro de Formação Artística e Tecnológica- está o Palácio das Artes. O Palácio das Artes é o maior e mais tradicional espaço cultural mineiro e compreende o Grande Teatro, o Cine Humberto Mauro, as salas Juvenal Dias, Sala João Ceschiatti, a midiateca João Etiénne Filho e quatro galerias de exposições. Eventos realizados no Cine e nas galerias são gratuitos, assim como o acesso à midiateca. Já nos espaços do Grande Teatro e nas Salas há apresentações pagas. Dessa forma, há promoção de eventos, venda de ingressos e um relacionamento também comercial com o cidadão/consumidor. O total de público no biênio 2015/2016, segundo dados da Fundação, foi de 1.272.453 (um milhão duzentos e setenta e dois mil quatrocentos e cinquenta e três) nos espaços da FCS, sendo 858.059 (oitocentos e cinquenta e oito mil e cinquenta nove) nos espaços do Palácio das Artes.

No ano de 2017, a Fundação Clóvis Salgado enviou solicitação para a Secretaria de Planejamento, Gestão e Finanças do Estado de Minas Gerais (SEPLAG-MG) para alterar a formatação da Assessoria de Comunicação incluindo em seu organograma, juntamente aos núcleos já existentes de Design e Assessoria de Imprensa, o Núcleo de Mediação. Este novo setor estaria encarregado de promover uma nova percepção de

comunicação na instituição, sendo responsável por ações de Relações Públicas, Comunicação Digital, Atendimento ao Cidadão e Marketing Social. Dessa forma, conceitualmente, o Núcleo de Mediação teria interface com diversos públicos da FCS, bem como participaria das reuniões da diretoria da Fundação.

O Núcleo de Mediação instituído tem institucionalmente, segundo documento encaminhado à SEPLAG-MG, os seguintes objetivos: estreitar o relacionamento institucional com seus diversos públicos – interno e externo - visando a alcançar um público maior desde o acolhimento presencial até as redes globais de instituições culturais.

Constituído pelos setores de Relações Públicas e Comunicação Digital, o Núcleo desenvolve relacionamento tanto virtual quanto presencial, tendo por fundamentação teórica os conceitos de comunicação cidadã, Governo Eletrônico (e-gov), relações públicas e marketing de relacionamento. Dessa forma, são apresentados os citados conceitos no referencial teórico deste estudo, bem como suas inter-relações.

Neste contexto, considerando-se a visão de relacionamento entre a Administração Pública e o Cidadão e a importância do espaço virtual como potencial esfera pública digital de relacionamento entre o Governo e a população, o objetivo da pesquisa consistiu em analisar o uso do Facebook como plataforma de relacionamento com o cidadão (CiRM) e suas implicações nos âmbitos do Governo Eletrônico 2.0. Dessa forma, pode-se verificar se há diferença em percepções e ações relacionadas ao Governo Eletrônico e à Gestão de Relacionamento com o Cidadão dentro da Administração Pública.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa pode ser classificada como estudo de caso exploratório/descritivo único (YIN, 2001). O caso é descritivo/exploratório por analisar as relações entre Cidadão e Governo na potencial esfera pública digital na página do Facebook da Fundação Clóvis Salgado. Nesta pesquisa, foram utilizadas a análise documental das resoluções normativas sobre e-gov no Governo de Minas bem como questionários estruturados aplicados aos gestores governamentais da instituição. A análise documental consistiu na análise de publicações de caráter regulamentar realizadas pelo Governo de Minas Gerais a respeito das TICs bem como manuais de implementação e de redação

dos sítios eletrônicos. Adicionalmente, foram aplicados questionários estruturados para Gestor Funcional de mídias sociais da Assessoria de Comunicação e para o Gestor Estratégico da instituição.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Comunicação Cidadã, Pública e Governamental

A contextualização do papel da comunicação governamental é fundamental para a abordagem da comunicação cidadã. É importante ressaltar que a publicização dos atos dos poderes públicos constitui determinação constitucional. Outra legislação que aborda e regulamenta de forma relevante o tema é a Lei da Transparência. Dessa forma, a característica primeira da comunicação governamental é a de informar sobre as ações dos poderes. Portanto, as características pública e publicista da comunicação governamental estão ligadas de forma intrínseca com a comunicação pública. Trata-se de uma forma legítima de a Administração Pública prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são do interesse público (BRANDÃO, 2009). Contudo, a comunicação governamental tem papel mais amplo do que o de informar o cidadão potencializando sua característica de comunicação cidadã.

O conceito de comunicação pública não é pacificado na literatura e apresenta diversas abordagens segundo Haswani (2007). Rego (1985) destaca que a comunicação governamental é uma necessidade social, já que os cidadãos são informados por meio da comunicação governamental dos atos da Administração Pública e dos governos em diversas esferas. Contudo, o autor salienta que a comunicação deveria ser em mão-dupla, uma vez que, também é por meio dela, que a Administração Pública tem ciência dos desejos e anseios dos cidadãos.

Segundo Brandão (2009), pode-se entender a comunicação governamental como comunicação pública tanto pela característica de influenciar a construção da agenda pública quanto pelo seu escopo de informar o cidadão, prestar contas e estimular a sua participação.

Para Matos (2006), a expressão comunicação pública apresenta basicamente três grupos de significação e sentido: a) utopia; b) conceito renovado de comunicação

---

governamental; c) próximo passo nas relações comunicativas entre o Estado (não o governo) e a sociedade.

Em uma percepção ampliada de comunicação governamental, dentro de um paradigma relacional, a comunicação unidirecional, com papéis claros e estanques de emissor e receptor, é sobreposta por uma visão comunicacional em que os elementos que constituem o processo comunicativo se inter-relacionam de forma dinâmica, buscando a circularidade e globalidade do processo, que possibilitam a intervenção de sujeitos sociais, interação, ações partilhadas e processos de troca (FRANÇA, 2002).

Contrapondo a Saldanha (2006), o objetivo da comunicação pública e governamental deve, portanto, se sobrepor ao objetivo de disseminar as informações contidas e preconizadas em lei, já que pode favorecer o exercício da cidadania por meio de participação e colaboração nas ações e políticas públicas tendo o caráter de comunicação cidadã.

No contexto do Governo Eletrônico, a comunicação governamental pode exercer papel estratégico no aproveitamento de potenciais espaços de esferas públicas digitais sobrepondo os próprios conceitos de comunicação pública e governamental tornando-se comunicação cidadã. O foco seria mais do que informações em mão única, mas proporcionar um processo comunicacional efetivo, relacional e democrático entre a Administração e o Cidadão.

### **3.2 Governo Eletrônico**

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) passaram a fazer parte do cotidiano de pessoas e organizações de forma intensa nos últimos anos. Nam (2012) afirma que o Governo Aberto defende a transparência, participação e governança (por meio da colaboração), como valores fundamentais do Governo Eletrônico. Para Meijer, Curtin e Hildebrandt (2012), o conceito de Governo Aberto é baseado na visão e na voz exemplificados pela transparência e pela participação, respectivamente. Dessa forma, entendem os autores que a transparência refere-se ao acesso aberto à informação do Governo e a participação está ligada ao acesso aberto a arenas de tomada de decisão.

Alexandrini, Piske e Piske (2006) classificam as TICs no e-gov brasileiro em três categorias: acesso à informação; participação de cidadãos; e serviços de transação, informatização das relações internas do governo, e deste com os diversos setores da

---

sociedade.

Para Pinho (2008), o conceito de Governo Eletrônico é mais amplo que a prestação de serviços, já que compreende relacionamento entre o cidadão e a Administração Pública, possibilitando maior participação social e transparência. Assim, percebe-se que há visões diferenciadas de Governo Eletrônico, podendo classificá-las como uma visão instrumental em que o foco está no *accountability*, na prestação de serviços e disponibilização de informações e outra relacional em que há uma percepção com foco no cidadão para aprimorar a prestação de serviços de forma personalizada, estímulo à participação e à e-democracia.

Conceitualmente, o e-gov é apresentado sob diversos prismas. Reddick (2010) explica que o *e-gov* tenta responder eficientemente às necessidades do cidadão e aumentar a participação do cidadão no processo decisório, considerando que os serviços do governo *off-line* têm um acesso limitado e exigem mais esforços e tempo para o cidadão adquirir serviços. Tais percepções podem ser notadas como uma perspectiva relacional que propõe um caminhar entre os conceitos de e-gov, e-participação e e-democracia.

No presente texto, aborda-se a comunicação governamental e Governo Eletrônico na concepção cidadã-cêntrica, distinguindo os conceitos de e-gov, e-participação e e-democracia. Por e-gov, entende-se uma política em que há favorecimento de maior *accountability*, acesso a informações, redução de custos bem como relacionamento com o cidadão focado em proporcionar atendimento aos desejos e necessidades, incentivando a participação do cidadão e considerando informações a respeito do cidadão e o conhecimento tácito da sociedade. Por e-participação adota-se a visão de Macintosh e Whyte (2008), concebendo uma participação que utiliza tecnologias disponíveis na Internet no intuito de proporcionar acesso à informação e favorecer o engajamento do cidadão nas ações e políticas públicas bem como seu empoderamento. Currane e Singh (2011) apresentam uma importante diferenciação conceitual entre e-gov e e-democracia ao relacionar o Governo Eletrônico com mudanças internas na burocracia pública, enquanto a e-democracia consiste em preocupações e ações para viabilizar a relação entre os atores políticos e cidadãos nos processos políticos.

---

### 3.2.1 E-gov e e-gov 2.0

Partindo dos conceitos já apresentados de e-gov, e-participação e e-democracia, nota-se que há um movimento do que se convencionou chamar de e-gov 2.0. O desenvolvimento da Internet, em especial da Web 2.0, possibilitou o surgimento de um novo lugar para relacionamentos. Desse modo, surgem ações tanto da sociedade quanto governamentais no intuito de favorecer esferas públicas de discussão para democratizar ações de interesse público.

Chun, Shulman, Sandoval e Hovy (2010) descrevem a evolução do e-gov em diferentes fases que descrevem os padrões de interações dos governos digitais com o público. O primeiro estágio consiste na digitalização de informações do Governo, ou seja, na disponibilização de dados e informações *online*. O segundo estágio é caracterizado por interações simples não necessariamente síncronas, como o *e-mail*, entre Governo, cidadãos e outras partes interessadas, portanto, uma fase informacional. A terceira fase é a possibilidade de transações *online*, tais como a realização de atividades como pagamentos de impostos e emissão de documentos, ou seja, a relação transacional. Já a última etapa tem por fundamento a governança compartilhada em que há tomada de decisão colaborativa. Nas três primeiras fases, a comunicação é exclusiva ou predominantemente unidirecional do Governo para o cidadão com *feedback* limitado, o que caracteriza o denominado Governo Eletrônico 1.0 (CHUN *et al.*, 2010).

A adoção das mídias sociais no e-gov 2.0 está de acordo com a visão cidadã-cêntrica do Governo focada no relacionamento entre Administração Pública e cidadão. Percebe-se que a participação do cidadão é estimulada e que o e-gov 2.0 ultrapassa a concepção puramente de Governo Eletrônico como *accountability*, prestação de serviços *online* e modo de diminuir gastos. O Governo Eletrônico tem por escopo também constituir uma esfera pública em que a Administração Pública tenha comunicação de mão-dupla com o cidadão, percebendo sua realidade, suas demandas e, conseqüentemente, possa, por meio de relacionamento, dados e informações, elaborar e/ou aperfeiçoar ações e políticas públicas tanto na visão de sociedade quanto de forma individualizada para o cidadão. Esta percepção de Governo Eletrônico pode caminhar para a denominada e-democracia (PINHO, 2008; CURRAN; SINGH, 2011).

---

### **3.2.2 E-gov e mídias sociais governamentais**

Batista (2011) classifica as mídias sociais da seguinte forma: a) redes sociais: são representações estabelecidas na Internet das relações e interações entre indivíduos de um grupo; b) comunidades virtuais: são grupos formados por indivíduos que compreendem e possuem um compromisso comum senso de valores, crenças e convenções que são compartilhadas entre si e que estabelecem uma relação que vai além do objetivo utilitário de uma particular interação, sem haver, necessariamente, uma interação face a face; c) mídias sociais: são ambientes disponibilizados na Internet que permitem aos indivíduos compartilhar opiniões, ideias, experiências e perspectivas com os outros indivíduos. Essas mídias podem permitir tanto a construção das mídias sociais como a construção de comunidades virtuais.

Chun e Reyes (2012) explicam que as ferramentas de mídias sociais podem prover à organização informações sobre opiniões, emoções, intenções, comportamento e características dos usuários. A mídia social usada pelo Governo é considerada inovação tecnológica e agente de transformação em gerar ao cidadão engajamento nas campanhas oficiais bem como ativismo para compartilhar governança promovendo democracia, conforme destacado por Chun (2012).

### **3.3 Relações Públicas**

Kotler e Levy (1969), propondo a ampliação do conceito, ressaltam que o marketing também pode ser usado em múltiplos âmbitos organizacionais, visando a diversos públicos, inclusive por instituições sem fins lucrativos. Isso é possível, segundo Kotler e Levy (1969), visto que o centro do Marketing seria a transação de valores entre duas partes e estes valores transcenderiam bens, serviços e dinheiro alcançando, por exemplo, tempo, energia e sentimentos. No contexto do artigo, os autores já citavam o relacionamento entre Marketing e Relações Públicas, bem como a necessidade de delimitar o campo de ação de cada área.

A definição da Associação Brasileira de Relações Públicas, aprovada em assembléia geral, é bem descritiva e didática: Relações Públicas consistem no esforço deliberado, planejado, coeso, e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada,



direta ou indiretamente, entendendo-se por grupos os acionistas, clientes, fornecedores, governo, indústria, escolas, financiadores” (ANDRADE, 2005).

De acordo com Andrade (2005), relações públicas seriam converter os diversos espectadores, clientes e funcionários da organização em verdadeiros públicos, por meio de ampla liberdade de informação e discussão.

Por meio dessas definições, nota-se que há a percepção de relações públicas como área responsável pela gestão de relacionamentos de uma organização com seus públicos com o escopo de elaborar, desenvolver e implantar políticas, ações e estratégicas para um relacionamento duradouro entre a instituição e seus públicos. Segundo Ferrari (2003), também caberia às relações públicas o zelo pela imagem institucional.

Já Kunsch (1997) destaca que a área de relações públicas precisa ter uma relação maior com o marketing. Neste contexto, os conceitos e as finalidades acabam desenvolvendo interface tanto com as definições já apresentadas de Governo Eletrônico 2.0 quanto de comunicação-cidadã e também, em essência, com o próximo tópico: marketing de relacionamento.

### **3.4 Marketing de Relacionamento**

Para Grönroos (1994), o Marketing de Relacionamento é um novo paradigma no marketing que muda da visão transacional para a relacional, ou seja, de uma perspectiva instrumental para uma visão em que clientes são bem atendidos e suas necessidades são satisfeitas.

Lourenço e Sette (2013) salientam que o Marketing de Relacionamento possui formas diversas de se definir, apresentar, interpretar e praticar. Lee, Gim e Yoo (2009) enfatizam que, quando o CRM é aplicado no setor público, é chamado de CiRM (*Citizen Relationship Management*). Para eles, o CiRM se refere aos sistemas que planejam, implementam, avaliam e controlam os serviços do Governo e maximizam a satisfação do cidadão, ao descobrir suas necessidades, comunicar continuamente com eles e fornecer informações e serviços que atendam às necessidades dos cidadãos.

Reddick (2010) apresenta as concepções de CRM e CRM Público. No setor privado, o CRM pode ser definido como uma abordagem de administração holística, possibilitada por meio de tecnologia para focar nos consumidores para fazê-los mais

leais e lucrativos para a empresa. Já no setor público, o CiRM pode ser definido como uma estratégia possibilitada pela tecnologia para focar nos cidadãos e nas necessidades deles, bem como encorajá-los a participar com o Governo. Para Reddick (2010), um dos objetivos do CiRM é aprimorar a satisfação do cidadão por meio do *accountability* e da mudança de relacionamento entre cidadão e governo. O autor exemplifica como forma mais comum de CRM público os *call centers* e os serviços via *Web*.

Reddick (2010) afirma que uma das razões mais citadas para a implantação do CiRM no setor público é aperfeiçoar o nível do serviço ao cidadão. Habilitar cidadãos para terem um número para pedir informação ou receber um serviço poderia aumentar o nível do serviço prestado. Quando o serviço ao consumidor é padronizado com um *call center*, por exemplo, cidadãos podem estar aptos a conseguirem algum nível de serviço, não importando o quê eles têm a resolver. Assim, o CiRM deveria aumentar a satisfação do cidadão como Governo e fazer o Governo mais resolutivo para as necessidades do cidadão (REDDICK, 2010). Reddick (2010) vai além ao afirmar que o CiRM pode ser visto como um elemento-chave para entregar serviços públicos centrados no cidadão.

Nam (2012) salienta que as prioridades governamentais requerem considerável suporte da população em geral, porque cidadãos não são meramente consumidores nem usuários dos serviços públicos, mas são também o alicerce de financiamento das operações governamentais por meio de impostos e de votos.

### 3.5 CiRM no contexto da Web 2.0

Para análise do CiRM no e-gov, parte-se do princípio de que haja um e-CiRM ou CiRM 2.0, ou seja, uma forma pública do conhecido e-CRM (Marketing de Relacionamento Eletrônico). Alencar, Oliveira, Andrade e Marinho (2015) exemplificam o e-CRM como marketing nas mídias sociais e enfatiza que tal marketing teria o único foco de relacionamento com os clientes por meio da Internet.

Anshari, Almunawar, Low e Wint (2012) descrevem as diferenças entre CRM 2.0 e CRM 1.0, baseando-se no tipo de relacionamento, conexão e valor gerado. Para eles, o CRM 1.0 é focado principalmente no relacionamento de uma via, também nos planos de consumidor para consumidor (C2C – *Consumer to Consumer*) e consumidor para negócios (C2B – *Consumer to Business*). Já o CRM 2.0 oferece relacionamento colaborativo e suporte de engajamento em relacionamento em rede. Desse modo, CRM

2.0 proporciona aos consumidores suprirem uma grande lacuna nos relacionamentos. Outra diferença entre CRM 1.0 e CRM 2.0 apontada é a restrição de mensagens no CRM 1.0, enquanto no CRM 2.0 múltiplas conexões permitem ganho de conhecimento aos consumidores. O exemplo citado é como a conversa entre pacientes nas mídias sociais pode influenciar a imagem do plano ou sistema de saúde. Para Anshari *et al.* (2012), o CRM 2.0 compartilha capacidades excepcionais nas mídias sociais e nas mídias sociais que oferecem uma abordagem que transcende o CRM tradicional. No estudo realizado pelos autores, a maioria dos respondentes concordou que tanto as mídias sociais quanto o suporte *online* deveriam ser parte de um sistema de saúde eletrônico.

Bonsón, Torres, Royo e Flores (2012) explicam que a importância da Web 2.0 no setor público ocorre em quatro áreas: aprimorar a transparência do setor público, aprimorar a formulação de políticas, aprimorar os serviços públicos e aprimorar a gestão de conhecimento e a cooperação entre agências. Nota-se que o CiRM pode ser utilizado para ao menos aprimorar os serviços públicos e a formulação de políticas. No caso específico do aperfeiçoamento de políticas, os autores ressaltam que novas formas de participação promovidas pelo uso de TICs aumentam a consciência social e o engajamento do cidadão. A evolução e popularidade das mídias sociais têm originado novas técnicas para engajamento comunitário *online* e adicionado vias para consulta aos cidadãos e interação com a população de forma a facilitar o diálogo, a criatividade, a colaboração e a participação. Todos esses diálogos entre cidadãos e entre cidadão e Governo podem ter efeitos positivos como aumento do interesse em política e da participação do cidadão, expansão do número de tipos de participação bem como confiança no Governo.

Assim, o CiRM passa a ter, também em sua versão digital, um papel fundamental na construção e/ou no fortalecimento do relacionamento entre Governo e Cidadão.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No âmbito da análise documental, foram inicialmente analisadas publicações de caráter regulamentar relacionadas ao tema Governo Eletrônico, em ordem cronológica, disponibilizadas no *site* da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas

Gerais (SEPLAG-MG). Com base na análise documental, pode-se afirmar que há uma crescente atenção ao e-gov no âmbito do Governo do Estado de Minas Gerais, contudo, ainda há a necessidade de melhor articulação entre os atores governamentais no que tange à agregação de funcionalidades mais colaborativas e a evolução em direção aos conceitos de e-gov no âmbito das mídias sociais. Ressalta-se que não há diretriz das secretarias de Governo em relação à utilização das mídias sociais, ficando, portanto, a cargo de cada órgão.

A Fundação Clóvis Salgado está presente no Facebook, Instagram, Youtube e Twitter. O setor responsável é a Comunicação Digital, inserido no Núcleo de Mediação. Para o Gestor Funcional, a inserção da Comunicação Digital no Núcleo de Mediação decorre do fato de este Núcleo ter como uma de suas atribuições o contato direto com os diversos públicos da instituição, interno e externo, e, dessa forma, poder compreender de forma mais assertiva as demandas e propor soluções mais eficazes em comunicação. Embora não haja um manual, como citado, elaborado pela Subsecretaria de Comunicação do Estado de Minas Gerais, nem pela Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, foi elaborado internamente um manual de textos e posturas para as plataformas digitais - site e mídias sociais. De acordo com o Gestor Funcional, percebe-se que as informações oriundas do setor são utilizadas no processo decisório no nível estratégico, no planejamento de marketing bem como em matérias de assessoria de comunicação e ações de comunicação interna. Além disso, a discussão sobre ações e políticas de relacionamento com o cidadão são constantes na organização.

O Gestor Estratégico aponta que os papéis da mídia social digital são informar os públicos, divulgar a instituição e ser espaço de relacionamento com os públicos da FCS. As respostas aos cidadãos nas diversas plataformas digitais (Fale Conosco, Mídias Sociais e e-mails) são fornecidas da forma mais completa e ágil dentro do funcionamento institucional. O relacionamento também se dá por meio de curtidas em publicações do público bem como em elaboração de produções que favoreçam a interatividade. Desde a implementação do Núcleo de Mediação, o atendimento ao Fale Conosco está em 100% de respostas em até 2 dias úteis e o atendimento via Facebook a questionamentos ocorre em cerca de 30 minutos não havendo mais falta de retorno ao cidadão.

Os relatórios sobre as ações de mídias sociais e relacionamento com o cidadão são apresentados sem periodicidade específica. Sugestões e críticas apresentadas com

origem nas mídias sociais são levadas em consideração para fortalecimento institucional incluindo em reuniões de diretoria. Tendo a percepção de que as mídias sociais são muito importantes, o Gestor Estratégico aponta a relevância deste espaço virtual devido ao acesso a públicos inacessíveis de outra forma e ao fato de constituir ferramenta para difusão da vocação de uma instituição pública. Nota-se, portanto, que há clara visão da mídia social enquanto espaço potencial de relacionamento com os públicos, informação e reforço do papel institucional da Administração Pública.

É nítido o alinhamento entre os gestores Estratégico e Funcional em relação ao papel das mídias sociais e à relevância das informações em mão-dupla para o relacionamento entre a FCS e seus públicos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permite a visão da instituição de uma nova proposta de comunicação em uma instituição pública. Considerando-se a dualidade da Fundação Clóvis Salgado em ter como missão promover a cultura e ao mesmo tempo ter inserção no mercado cultural, o Núcleo de Mediação apresenta conceitualmente uma novidade ao interligar percepções de Comunicação Cidadão, Governo Eletrônico 2.0, Relações Públicas e Marketing de Relacionamento em suas ações.

Percebe-se que a aplicação desses conceitos com foco tanto nos públicos quanto em fornecer informações para a alta cúpula da diretoria no intuito de balizar ações e decisões traz à Administração Pública a prática de Gestão do Relacionamento com o Cidadão. A ausência de legislação e de um paradigma institucionalizado no Governo de Minas se, por um lado, contribui para não padronização de ações, conceitos e percepções, por outro, favorece experiências com base teórica para estudo de caso.

Dessa forma, o artigo contribui ao trazer um tema pouco abordado pela literatura nacional, “A Gestão de Relacionamento com o Cidadão”, em uma perspectiva transdisciplinar bem como ao apresentar contribuições teóricas que possibilitam avaliação e classificação objetiva das políticas, estratégias e ferramentas da Administração Pública relativa ao relacionamento entre o Poder Público e o Cidadão.

Os resultados apresentados pelo Núcleo de Mediação sugerem maior eficácia na aplicação de práticas de comunicação integrada com foco no cidadão tendo por base os princípios de comunicação pública, marketing de relacionamento e e-cidadania. Como

único Núcleo instituído nesta percepção com esta nomenclatura na comunicação do Governo de Minas, sugere-se que estudos sejam feitos para verificar tanto academicamente quanto no âmbito da *práxis* a relação entre os conceitos aplicados e a possibilidade de replicabilidade em outros contextos, como na Administração Pública Direta.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, J. A.; OLIVEIRA, O. V.; ANDRADE, N. M. R.; MARINHO, L. P. F. Os efeitos do Marketing de Mídia Social na Popularidade dos Posts no Facebook. **XXXIX Encontro da ANPAD**. Belo Horizonte, 2015.

ANDRADE, T. **Para Entender Relações Públicas**. Brasil, 2005. 4ª edição

ANSHARI, M.; ALMUNAWAR, M.; LOW, P.; WINT, Z. Customer empowerment in healthcare through CRM 2.0: survey results from Brunei tracking a future path in e-health research. **ASEAS-Austrian Journal of South– Esar Asian Sudients**, v. 5, n.1, 2012.

BATISTA, F. P. S. **Gestão de marcas por meio das mídias sociais**: um estudo sobre a utilização do Facebook. Dissertação (Dissertação Mestrado em Administração – Universidade de São Paulo), 2011.

BERRY, L. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of marketing science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

BOART,C.; TORRES,K.; SILVA, R. Cadernos Avaliações de sítio municipais da Região Metropolitana da Grande Vitória-ES. **Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 66, p. 146-69, 2015.

BONSÓN, E.; TORRES, L.; ROYO,S.; FLORES, F. Local e-government 2.0: social media and corporate transparency in municipalities. **Government Information Quartely**, v. 29, p. 123-132, 2012.

BONSÓN, E.; ROYO, S.; RATKAI, M. Facebook Practices in Western European Municipalities: an empirical analysis of activity and citizens engagement. **Administration & Society, Society Online First**, v. 1, n. 28, 2014.

CHUN, S.; LUNA-REYES, L. F. Social media in government. **Government Information Quarterly**, v. 29, p. 441–445, 2012.

CUNHA, M. A. V. C.; COELHO, T. R.; POZZEBON, M. Internet e participação: o caso do orçamento participativo digital e Belo Horizonte. **RAE**, v. 54, n. 3, p. 296-30, 2014.

LOURENÇO, C. D. da S.; SETTE, R. de S. Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, 2013.

---

FRANÇA, F.; GRUNING, J.; FERRARI, M. A. **Relações Públicas – Teoria Contexto e Relacionamentos**. São Paulo: Difusão Editora, 2009

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

KUNSCH, Margarida M.K. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1997

LARA, R. D.; GOSLING, M. D. S. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, p. 333-362, 2016.

LEE, C. E.; GIM, G.; YOO, B. The effect of Relationship Quality on Citizen Satisfaction with Electronic Government Services. **Marketing Management Journal**, 2009.

LIDÉN, G. Supply of and demand for e-democracy: a study of the Swedish case. **Information Policy** v. 18, p. 217-32, 2013.

NAM, T. Citizens' attitudes toward OpenGovernment and Government 2.0. **International Review of Administrative Sciences**, v. 78, n. 2, p. 346-69, 2012.

REDDICK, C. G. Customer Relationship Management (CRM) technology and organizational change: evidence for the bureaucratic and e-Government paradigms. **Government Information Quarterly**, v. 28, p. 346–353, 2011.

REDDICK, C. G. Impact of citizen relationship management (CRM) on government: evidence from US local governments. **Journal of e-governance**, v. 33, n. 2, p. 88-99, 2010.

REDDICK, C. G.; NORRIS, D. F. Social media adoption at the American grass roots: Web 2.0 or 1.5? **Government Information Quarterly**, v. 30, p. 498–507, 2013.

SOARES, F.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. **In Navus**, v. 5, n. 3, p. 42-59, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.