

COMUNICAÇÃO SOCIAL

Transparência e estratégias de sucesso para a gestão



SEMINÁRIOS
Novos
gestores
2021-2024

COMUNICAÇÃO SOCIAL

Transparência e estratégias de sucesso para a gestão

Nayara Vianna Nogueira,
Tairo Arrial e Viviane Cruz





Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte. Todavia, a reprodução não autorizada para fins comerciais desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais, conforme Lei 9.610/1998.

Impresso no Brasil. Disponível em: <<https://www.cnm.org.br>>

Catalogado na fonte pela Confederação Nacional de Municípios

N778c Nogueira, Nayara Vianna
Comunicação social: transparência e estratégias de sucesso para a gestão / Nayara Vianna Nogueira, Tairo Arrial e Viviane Cruz. -- Brasília: CNM, 2020.
49 p.: il. -- (Coleção Gestão Pública Municipal: Novos Gestores 2021-2024)

Disponível em: <<https://www.cnm.org.br>>
ISBN 978-65-88521-19-9

1. Comunicação. 2. Planejamento Estratégico. 3. Mídia. 4. Redes Sociais. 5. Comunicação Interna. 6. Transparência Pública . I. Arrial, Tairo. II. Cruz, Viviane. III. Título.

CDD 343.74

Ficha catalográfica elaborada por: Daiane S.Y. Valadares CRB-1/2802

Autores

Nayara Vianna Nogueira
Tairo Arrial
Viviane Cruz

Supervisão Técnica

Viviane Cruz

Supervisão Editorial

Daiane da Silva Yung Valadares
Viviane Cruz
Luciane Guimarães Pacheco

Revisão de textos

KM Publicações

Diagramação

Themaz Comunicação e Publicidade



DIRETORIA **CNM** 2018-2021

CONSELHO DIRETOR

PRESIDENTE

Glademir Aroldi – *Saldanha Marinho/RS*

1º VICE-PRESIDENTE

Julvan Rezende Araújo Lacerda – *Moema/MG*

2º VICE-PRESIDENTE

Eures Ribeiro Pereira – *Bom Jesus da Lapa/BA*

3º VICE-PRESIDENTE

Jairo Soares Mariano – *Pedro Afonso/TO*

4º VICE-PRESIDENTE

Haroldo Naves Soares – *Campes Verdes/GO*

1º SECRETÁRIO

Hudson Pereira de Brito – *Santana do Seridó/RN*

2º SECRETÁRIO

Eduardo Gonçalves Tabosa Junior – *Cumarú/PE*

1º TESOUREIRO

Jair Aguiar Souto – *Manaquiri/AM*

2º TESOUREIRO

João Gonçalves Junior – *Jaru/RO*

CONSELHO FISCAL

TITULAR

Christiano Rogério Rego Cavalcante – *Ilha das Flores/SE*

TITULAR

Expedito José do Nascimento – *Piquet Carneiro/CE*

TITULAR

Gil Carlos Modesto Alves – *São João do Piauí/PI*

SUPLENTE

Cleomar Tema Carvalho Cunha – *Tuntum/MA*

SUPLENTE

Marilete Vitorino de Siqueira – *Tarauacá/AC*

SUPLENTE

Pedro Henrique Wanderley Machado – *Alto Alegre/RR*

REPRESENTANTES REGIONAIS

REGIÃO CENTRO-OESTE – SUPLENTE

Pedro Arlei Caravina – *Bataguassu/MS*

REGIÃO NORDESTE – SUPLENTE

Roberto Barbosa – *Bom Jesus/PB*

REGIÃO NORTE – SUPLENTE

Wagne Costa Machado – *Piçarra/PA*

REGIÃO SUDESTE – TITULAR

Daniela de Cássia Santos Brito – *Monteiro Lobato/SP*

REGIÃO SUL – SUPLENTE

Alcides Mantovani – *Zortea/SC*



COLEÇÃO GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

NOVOS GESTORES 2021-2024

1. Livro do(a) Prefeito(a)
2. Assistência Social
3. **Comunicação Social**
4. Consórcios Públicos Intermunicipais
5. Contabilidade Pública Municipal
6. Concessões e Parcerias Público-Privadas (PPP)
7. Cultura
8. Defesa Civil e Prevenção de Desastres
9. Desenvolvimento Rural
10. Educação
11. Finanças
12. Habitação e Planejamento Territorial
13. Inovação e Municípios Inteligentes
14. Internacional
15. Jurídico
16. Juventude
17. Meio Ambiente e Saneamento
18. MMM e Mulheres
19. Mobilidade e Trânsito
20. Previdência Social
21. Saúde
22. Transferências Voluntárias da União
23. Turismo



CARTA DO PRESIDENTE

Prezado(a) municipalista,

Assumir a gestão municipal é um dos maiores desafios que se pode enfrentar. É nos Municípios que a vida acontece e que se pode realmente transformar a vida da população. Ciente desse importante papel, a Confederação Nacional de Municípios (CNM) idealizou, há 18 anos, o projeto *Seminários Novos Gestores*.

A iniciativa visa a apresentar as pautas que precisam de atenção pelas administrações locais junto aos três Poderes, bem como fornecer informações e orientações para promover a excelência na gestão, especialmente neste momento em que o mundo vivencia uma crise sem precedentes em decorrência da pandemia da Covid-19. Assim, a entidade traz, na *Coleção Gestão Pública Municipal*, um rol de temas que o ajudarão no desenvolvimento de suas políticas locais e no enfrentamento dos novos desafios impostos pelo cenário atual.

A CNM, em seus mais de 40 anos de história, luta para garantir a autonomia municipal e o fortalecimento do Ente local, tornando-se a maior entidade municipalista da América Latina. São quatro décadas de forte atuação para dar voz aos 5.568 Municípios brasileiros e melhorar a vida de cada cidadão. Conquistamos mais de R\$ 898 bilhões em recursos aos Municípios por meio de pautas no Legislativo, no Executivo e no Judiciário. E isso só é possível porque temos cada um de vocês, gestores, ao nosso lado, seja atuando no Município, seja na capital federal para mostrar as necessidades de nossos municípios.

Essa história de lutas e conquistas continua. Ao longo de todo o mandato, a Confederação estará ao seu lado, apoiando as iniciativas, orientando os caminhos a serem seguidos e atuando para regulamentar o nosso pacto federativo, com respeito à autonomia dos nossos Municípios e por uma distribuição mais justa de recursos para possibilitar a implementação de políticas públicas que melhorem efetivamente a condição de vida da população.

Importante destacar que os cidadãos precisam de soluções rápidas para os problemas enfrentados e, por mais que a equipe seja competente e esteja disposta a desenvolver as atividades, a realidade é difícil, pois as obrigações são maiores do que as fontes de custeio disponíveis, sendo essencial definir prioridades. Para isso, é imprescindível estabelecer um diálogo frequente com os munícipes, fazer uma gestão integrada e mostrar a realidade local.

Assim, apresentamos nesta obra, intitulada *Comunicação Social: transparência e estratégias de sucesso para a gestão*, os passos para que o gestor possa montar a equipe e realizar um bom planejamento da área, compreendendo que a comunicação é uma peça-chave para o alcance dos objetivos da gestão. Trata-se de temas extremamente importantes, como transparência, gerenciamento de crise, relacionamento com a imprensa e os tipos de mídias que a prefeitura pode trabalhar.

Também buscamos explicar as ferramentas que a administração local pode criar e disponibilizar para tornar a gestão mais transparente e obter sucesso na administração. Vale lembrar, ainda, que a comunicação assertiva reflete confiança na gestão e credibilidade nas informações divulgadas. Assim, este material pode contribuir para orientar os novos gestores sobre a utilização dos meios de comunicação e a importância da gestão participativa.

Boa leitura e conte com a nossa equipe para realizar uma excelente gestão!



Glademir Aroldi
Presidente da CNM



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 POR QUE SE COMUNICAR?	13
1.1 Transparência	13
1.1.1 <i>Informações obrigatórias</i>	15
1.2 O interesse público	17
1.2.1 <i>Comunicação Pública</i>	17
1.3 Profissional de comunicação	18
2 COMUNICAÇÃO MUNICIPAL E ESTRATÉGIA	19
2.1 Plano de Comunicação	21
2.2 Mensuração de resultados	23
2.2.1 <i>Clipping e centimetragem</i>	23
2.2.2 <i>Monitoramento da internet</i>	24
2.2.3 <i>Relatório de gestão</i>	24
2.3 Gerenciamento de crise	25
3 COMUNICAÇÃO INTERNA	26
3.1 Meios e formas de comunicação interna	26
3.1.1 <i>Comunicado</i>	26
3.1.2 <i>Jornal mural</i>	26
3.1.3 <i>Intranet</i>	27
3.1.4 <i>Boletim de notícias/informativo</i>	27
3.1.5 <i>Ações de interação</i>	27
4 COMUNICAÇÃO COM A POPULAÇÃO	28
4.1 Conhecendo o público-alvo, o munícipe.....	29
4.2 Meios e formas de comunicação externa.....	29

4.2.1	Site.....	30
4.2.2	Diário Oficial	30
4.2.3	Redes sociais	31
4.2.4	Rádio	33
4.2.5	Jornalzinho/Folheto.....	33
4.2.6	Carro de som.....	34
4.2.7	Placas.....	34
4.2.8	Reuniões de bairro	34
4.2.9	Promoção de eventos	35
4.3	Ouvidoria	36
5	RELACIONAMENTO COM A MÍDIA	37
5.1	Credibilidade e transparência	38
5.1.1	Porta-voz.....	38
5.1.2	Media training	39
5.2	Meios e formas de comunicação com a imprensa	40
5.2.1	Nota oficial.....	41
5.2.2	Release	41
5.2.3	Mailing ou cadastro de jornalistas	43
5.2.4	Coletiva de imprensa.....	43
5.2.5	Press-kit	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
	ANEXO I	45

INTRODUÇÃO

Comunicar significa dar conhecimento, transmitir uma informação, fazer saber. Se na esfera privada comunicar de forma efetiva e transparente é o que possibilita a sobrevivência no mercado, na administração pública é o que garante o pleno exercício da democracia e permite fortalecer os laços com os diferentes públicos.

O desafio, no entanto, está em comunicar em meio a um cenário de grande quantidade de informações, *fake news* e poucos recursos, especialmente para os pequenos Municípios. Investir em materiais impressos, *outdoors*, anúncios, peças de rádio, TV, *sites*, *e-mails*, *marketing*, mídias sociais – entre outras tantas estratégias de divulgação – pode ter custo elevado.

O caminho, assim, está em buscar um diferencial, iniciando por um bom diagnóstico e planejamento que levem em consideração a realidade do seu Município. Conhecer o munícipe, os servidores e a imprensa local são passos importantes nessa empreitada. Além disso, é preciso entender que a área de Comunicação Social pode e deve ser trabalhada de forma estratégica, apoiando a gestão local no alcance do seu plano de trabalho.

Deve-se compreender que notícia não é propaganda nem publicidade, mas sim informação útil, que interessa ao bem comum e atende ao interesse público. Outro ponto importante: notícia não envolve custos. Jornais, revistas, telejornais, rádiojornais, *sites* e portais informativos que praticam o bom jornalismo têm o compromisso de publicar e veicular informações de boa qualidade e de interesse da comunidade. Toda matéria de serviço é de interesse público.

Para que a gestão seja bem avaliada e reconhecida pelos esforços e bons resultados, é preciso que a equipe de governo entenda que a comunicação assertiva – ou seja, positiva e transparente – é uma das grandes responsáveis pelo sucesso da administração. E é por meio de uma equipe qualificada que a população é informada sobre as ações realizadas e pode ser convidada a contribuir com a gestão.

A cada dia, novas ferramentas de comunicação surgem, facilitando a troca de informações e, por outro lado, a circulação de notícias falsas que podem impactar negativamente a administração municipal. Por isso, é importante que os gestores municipais priorizem uma política de comunicação transparente entre os colaboradores, os cidadãos e a mídia local, evitando rumores e gerando credibilidade. Existem vários meios para divulgar os trabalhos realizados pelas prefeituras. Cabe a cada gestor, no entanto, juntamente com o assessor de comunicação, conhecer e escolher a forma mais adequada para o Município.

Além disso, é importante lembrar que a Lei da Transparência obriga as administrações a tornarem públicos atos e resoluções. Sendo assim, responder a questionamentos com clareza e, principalmente, ouvir o cidadão, contribui para que se tenha uma comunicação efetiva. É importante que o gestor esteja cada vez mais próximo do seu eleitor, ouvindo as demandas e compartilhando as dificuldades e os resultados.

Diante desses desafios e da importância do tema para o Ente local, o objetivo desta cartilha é orientar os gestores públicos e os servidores sobre o funcionamento de cada meio de comunicação, bem como tratar do relacionamento com o público interno, a imprensa, e a população, além de dar diretrizes para que se possa realizar um bom planejamento estratégico, considerando-se as atividades desenvolvidas pelo setor.

1 POR QUE SE COMUNICAR?

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. (BRASIL, 1988, art. 5º)

O acesso aos dados públicos é um direito garantido pela Constituição Federal de 1988 ao cidadão, tendo sido posteriormente tratado em leis e decretos federais. Assim, o cidadão pode e deve ter acesso e clareza em relação a informações como receitas, atos públicos, despesas e aplicação dos recursos.

No entanto, além do que estabelece a Constituição, comunicar-se com o seu público é também fundamental para garantir o bom funcionamento da gestão. Cumprir com as obrigações constitucionais e ser transparente em relação às ações é fundamental para estabelecer e estreitar a relação da administração municipal com a sociedade e fortalecer o mecanismo da cidadania.

Quando se tem uma comunicação interna bem estruturada, o desenvolvimento das estratégias administrativas tende a ser mais efetivo. Por outro lado, uma boa comunicação externa garante que a população perceba que as demandas da sociedade estão sendo atendidas dentro do que é possível ser feito pela prefeitura.

1.1 Transparência

A partir da criação do Portal da Transparência, tornou-se possível acompanhar todo o gasto dos recursos públicos. Essa foi uma iniciativa da Controladoria-Geral da União (CGU), lançada em novembro de 2004, para possibilitar uma fiscalização mais assídua, combater a corrupção e estimular a participação do cidadão na gestão.

Desde 2009, toda cidade com mais de 50 mil habitantes precisa se adequar à Lei Complementar 131/2009, também conhecida como Lei da Trans-

parência. Caso a Lei não seja cumprida e os Municípios não divulguem todas as receitas e despesas pela internet, por exemplo, o envio de recursos dos governos estadual e federal pode ser interrompido.

Em 2011, a Lei 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), regulamentou o direito constitucional de acesso às informações públicas. Ela vale para os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, sejam eles da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios. Além desses, os Tribunais de Contas, o Ministério Público e as entidades privadas sem fins lucrativos também devem cumprir o que está escrito na Lei. É esta que garante a qualquer pessoa, física ou jurídica, receber informações públicas dos órgãos e entidades sem necessidade de apresentar motivo.

Sendo assim, a transparência é mais uma das obrigações da administração pública. Mas deve-se destacar que a lei não é inimiga do prefeito. Pelo contrário. É por meio dessas normas que se torna possível comprovar a idoneidade das atividades prestadas e dos gastos feitos durante a gestão. A legislação também permite deixar claro o compromisso com a população de trabalhar para atender às demandas do Município.

A prefeitura pode implantar seu próprio sistema ou, se tiver dificuldades, pode optar por alimentar a página que o governo estadual disponibiliza, mas precisa estar atenta para que os dados sejam sempre atualizados.



Conforme determinado pela Lei Complementar 131/2009, todos os Entes deverão divulgar:

- quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado;
- quanto à receita: o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários.



A CNM possui um grande acervo de publicações sobre a gestão municipal em sua Biblioteca digital. Nela você pode encontrar livros, notas técnicas, informativos, estudos e diversos outros materiais que vão ajudar o dia a dia de sua gestão. Entre esses, está disponível cartilha com perguntas e respostas acerca da Lei Complementar 131/2009 e quais os pontos a serem observados pelo seu Município. Acesse pelo *QR Code*.



Veja também o *hotsite*: www.leidatransparencia.cnm.org.br

1.1.1 Informações obrigatórias

Pode-se encontrar no Portal da Transparência informações sobre:

- transferências de recursos, para Estados, Municípios, pessoas jurídicas, e feitas ao exterior, ou diretamente a pessoas físicas. Dados de todos os recursos federais transferidos da União para Estados, Municípios e Distrito Federal. Por exemplo, é possível saber sobre o repasse do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) do Ministério da Educação para qualquer Município do país ou mesmo quem são os beneficiários do Bolsa Família, quanto receberam e em que meses (recursos federais transferidos diretamente ao cidadão);
- gastos diretos do governo federal: contratação de obras, serviços e compras governamentais, que podem ser vistas por órgão, por ação governamental ou por favorecidos (empresas privadas ou pessoas físicas);
- diárias pagas e gastos feitos em cartões de pagamento do governo federal;

- execução orçamentária e financeira com dados detalhados e diariamente atualizados sobre os atos praticados pelas unidades gestoras do Poder Executivo Federal no decorrer da execução de suas despesas. O cidadão poderá saber quanto e com o que está sendo comprometido o recurso do orçamento. É possível, inclusive, conhecer a fase em que a despesa se encontra: empenho, liquidação e pagamento;
- receitas previstas, lançadas e realizadas pelo governo federal, organizadas por órgão e por categoria das receitas, e atualizadas diariamente;
- lista de empresas sancionadas pelos órgãos e entidades da administração pública das diversas esferas federativas;
- cargo, função e situação funcional dos servidores e dos agentes públicos do Poder Executivo Federal;
- transparência no governo – relação dos órgãos e das entidades do governo federal que possuem Páginas de Transparência Pública próprias;
- participação e controle social;
- projetos e ações no âmbito do Poder Executivo Federal, que são divulgadas pelos órgãos em suas respectivas páginas eletrônicas – Rede de Transparência.
- páginas de transparência de Estados e Municípios – dados de cada Ente federativo, sobre transferências de recursos recebidas do governo federal e cadastro de convênios, extraídos do Portal da Transparência.



A Controladoria-Geral da União criou o programa Brasil Transparente para auxiliar Estados e Municípios na implementação das medidas de governo previstas na Lei de Acesso à Informação (LAI). A participação no Programa é voluntária. Saiba mais no *QR Code*.



1.2 O interesse público

Como abordado anteriormente, é importante ter clareza de que as ações da administração pública devem ser comunicadas ao cidadão, pois são de interesse público. Nesse contexto, é também fundamental compreender a diferença entre notícia e publicidade. Enquanto a primeira foca em informações relevantes para a sociedade, priorizando o coletivo e tendo como objetivo dar conhecimento ou orientar, a publicidade visa a promover uma marca ou um produto.

1.2.1 Comunicação Pública

É importante para qualquer gestão, seja de cidades pequenas, médias ou grandes, investir em Comunicação Pública, tendo sempre como referência a democracia e o interesse público. O principal objetivo dessa comunicação é contribuir para o fortalecimento do exercício dos direitos e deveres inerentes às responsabilidades do cidadão. Ela busca estabelecer uma relação de qualidade entre as pessoas e as instituições que desenvolvem atividades de interesse público.

O gestor precisa buscar orientações sobre quais meios e formas de comunicação são mais adequados para sua cidade e traçar a melhor estratégia de acordo com a realidade seu Município. Essa definição deve ser feita no início do mandato e é aconselhável que seja contratado um profissional da área para ser responsável pela comunicação da prefeitura e demais órgãos da administração municipal.

A comunicação municipal não é feita apenas de publicidade e divulgação. O bom gestor se mostra preocupado e empenhado em responder ao cidadão com soluções para os problemas da cidade apontados pelos próprios moradores, ou com explicações sobre os motivos de a demanda ainda não ter sido atendida, além de priorizar uma boa relação com os servidores públicos. É por meio da comunicação que ele conseguirá atingir esses pontos.

A comunicação deve oferecer informações consistentes e claras para que o cidadão saiba onde encontrar esclarecimentos sobre os assuntos que lhe interessam, como quando ele deve pagar impostos, onde buscar uma vacina ou como discutir as políticas públicas.

Entre os instrumentos básicos da comunicação pública estão pesquisas, planos, diretrizes, programas e canais institucionais, por exemplo. O importante é estabelecer objetivos e estratégias para só então definir os instrumentos que deverão ser adotados.

1.3 Profissional de comunicação

Todo mundo tem aquele amigo que é comunicativo e ativo nas redes sociais. Para boa parte dos gestores, contar com essa pessoa liderando a comunicação do governo parece ser uma excelente ideia. Alguém de confiança, que conhece e sabe o que o gestor quer falar. Mas pense um pouco. Ter alguém que seja formado e capacitado para cuidar da comunicação da prefeitura é fundamental para garantir que a população do seu Município saiba o trabalho que vem sendo feito na sua gestão.

A assessoria de comunicação de uma prefeitura pode atuar em diversas frentes para garantir uma boa comunicação interna e externa e é o assessor de comunicação quem deve auxiliar o prefeito a planejar o setor, bem como traçar estratégias para encontrar os melhores meios de informar o trabalho da prefeitura e das secretarias.

O assessor precisa ter uma rede de contatos para divulgar os resultados positivos da gestão e garantir uma boa imagem do governo, afinal, diferente do publicitário, que compra espaços junto à mídia, o assessor deve conseguir colocar notícias nos meios de comunicação sem realizar qualquer pagamento. Também é importante que saiba administrar situações de crise caso alguma notícia negativa venha a público.

Prefeituras de cidades grandes tendem a ter uma secretaria de comunicação responsável por cuidar do prefeito e das grandes ações de governo, enquanto as assessorias de comunicação de cada secretaria cuidam da divulgação dos trabalhos feitos por cada um dos secretários.

Para prefeituras de Municípios menores, sugere-se que o setor de comunicação fique vinculado ao gabinete. O ideal é que a equipe seja composta de, pelo menos, um jornalista, um fotógrafo e um publicitário ou *designer* gráfico. Além disso, é importante que cada secretaria de governo determine uma pessoa que será o elo com a assessoria de comunicação, passando informações sobre as ações e os trabalhos que devem ser noticiados.

2 COMUNICAÇÃO MUNICIPAL E ESTRATÉGIA

No contexto da comunicação institucional, a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Seu processo e sua atuação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p.169)

A citação reforça como a área de Comunicação tem sido inserida e trabalhada cada vez mais no sentido de apoiar o alcance dos objetivos estratégicos das instituições, sejam essas públicas ou privadas. No contexto das administrações locais, a assessoria de imprensa pode contribuir de forma efetiva para o acesso do cidadão a serviços e informações, bem como a receptividade em relação ao poder público.

Mas como concretizar isso? A resposta é: PLANEJAMENTO. Isso significa estabelecer metas e objetivos com a definição das ações a serem realizadas para que esses sejam alcançados. Importante destacar que é imprescindível levar em consideração a administração municipal como um todo, ou seja, construir um plano de comunicação coerente com o plano de governo.

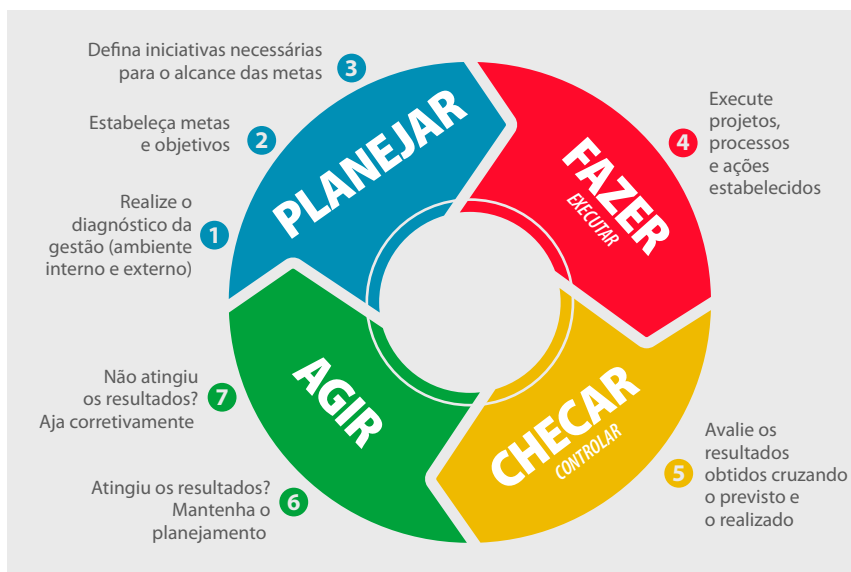
É simples! E ninguém melhor do que você, gestor, e a sua equipe para realizar esse planejamento, que deve considerar aspectos como a realidade local, o perfil do munícipe, a estrutura da administração, o quadro de servidores municipais, entre outros. Com esse planejamento, a concentração de esforços e recursos humanos e financeiros será possivelmente realizada de forma mais adequada e com melhores resultados.

Quer um exemplo de como colocar isso em prática? Se um dos seus objetivos é disseminar informações sobre a administração na imprensa local, por exemplo, pode-se listar ações como: analisar quais os veículos de comunicação do Município que podem divulgar as pautas de interesse do cidadão; fazer o levantamento dos jornalistas que atuam nesses veículos; separar os jornalistas

por editorias (saúde, educação, assistência social, esportes, cultura etc.); criar um *mailing* (lista de contatos) para o envio das informações; e assim por diante.

Além disso, é importante destacar que esse planejamento é um ato contínuo. Isso quer dizer que precisa ser revisto durante toda a fase de execução e acompanhamento. Um plano que não é flexível, ou seja, que não considera os cenários e as necessidades de mudanças, possivelmente não trará bons resultados para a prefeitura.

Existem vários métodos e ferramentas que podem ajudar na elaboração de um planejamento estratégico, seja ele na área de comunicação ou para a prefeitura como um todo. Entre esses, há o chamado **Ciclo PDCA**, uma metodologia que ajuda a planejar e melhorar continuamente o planejamento. O nome do método vem das palavras em inglês *PLAN* (planejar); *DO* (fazer/executar); *CHECK* (checar/controlar); e *ACT* (agir). Entenda a seguir:



Outra ferramenta que pode ser utilizada para o diagnóstico do contexto em que se insere a comunicação é a **Análise SWOT**, que possibilita a identificação de fatores internos e externos que podem influenciar o alcance dos objetivos. A sigla SWOT remete às palavras em inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas) – referentes ao ambiente interno – e *Opportunities*

(oportunidades) e *Threats* (ameaças) – referentes ao ambiente externo. Veja o exemplo na imagem a seguir.



2.1 Plano de Comunicação

Muito se fala hoje em dia em administração por objetivos ou por resultados. A adoção de um Plano de Comunicação pode ajudar o seu Município a se fortalecer e a atuar de maneira integrada junto aos seus mais diversos públicos. Na produção desse documento, um importante elemento que o profissional de comunicação deve ter em mente são os objetivos a serem alcançados.

Para que esteja alinhado com a estratégia da administração municipal, os profissionais de comunicação responsáveis pela concepção do plano devem analisar as estratégias de governo a fim de que a área estabeleça ações que apoiarão no alcance das metas da prefeitura. Além disso, participar das reuniões da administração, tanto para discussão do dia a dia como de suas ações, vai permitir que os objetivos do plano de comunicação estejam também representados no plano global.

Essas ações têm de ser do conhecimento de todos os funcionários da administração do Município, como forma de adoção de uma linguagem uniforme. Esse plano precisa deixar claro que toda e qualquer ação da administração tem como objetivo atender aos anseios e às necessidades da comunidade.

Cabe destacar ainda que, conforme explicado no Ciclo PDCA, esse plano e sua execução precisam ser constantemente avaliados e, quando necessário, ajustados no intuito de que se garanta a eficiência no alcance dos objetivos propostos.

A execução dessa tarefa está entre as prioritárias da assessoria de comunicação. Importante lembrar que o *feeling* do comunicador e as percepções obtidas junto à população por meio de andanças pela cidade, ao ouvir os comentários (negativos ou positivos) que têm a administração municipal citada, são importantes insumos para um bom diagnóstico, apoiando o direcionamento das ações.

Outro ponto a ser considerado no plano trata da análise do ambiente externo de comunicação. Qual a presença da administração municipal na mídia, o espaço dedicado às matérias produzidas e às campanhas realizadas? Foi identificado algum problema? A partir daí pode ser definido qual o potencial a ser explorado.

Uma decisão importante, muito ligada ao profissional de comunicação, é a escolha das mídias. Quais veículos serão utilizados? Será criado um novo jornal da administração? Vale investir em um programa semanal na emissora local para ser apresentado?



Para te ajudar a colocar em prática as orientações trazidas nesta publicação, o anexo I apresenta um exemplo dos tópicos que podem compor o seu plano de comunicação. Não deixe de ver e aplicar!

2.2 Mensuração de resultados

Se a Comunicação se insere em um contexto cada vez mais estratégico, avaliar os resultados decorrentes da atuação da área se tornou essencial. Essa mensuração permite que os esforços estejam alocados de forma correta, evitando desperdícios de recursos de toda ordem, além de possibilitar à alta administração a visão clara entre as metas e o que foi de fato alcançado.

Mensurar resultados na Comunicação sem dúvida é um importante diferencial, mas pode nem sempre ser uma tarefa fácil, em decorrência do tipo de atividade realizada pela área. Apesar dos desafios, é importante que o gestor e o profissional da área não deixem de fazer essa avaliação a fim de apoiar a tomada de decisão sobre manter ou adequar projetos e ações, por exemplo.

Só se pode mensurar alguma coisa sabendo onde se quer chegar. E isso só se consegue com um planejamento estratégico. Ou seja, tudo gira em torno dele. A partir daí, desenvolver ferramentas de gestão da comunicação e de mensuração de resultados é uma consequência. A grande dificuldade dos profissionais de comunicação é conseguir não apenas mensurar, mas classificar toda a sua produção em números, o que a maioria do mercado exige, de uma certa forma. (LORENZETTI, 2005)

Então, quais instrumentos podem ser utilizados para realizar esse diagnóstico e avaliar os resultados na área? Como mencionado anteriormente, a escolha da melhor estratégia caberá à Assessoria de Comunicação de cada Município, considerando-se todos os aspectos da realidade local. Destaca-se, ainda, que a comunicação interna também deve ser avaliada, com dados como acesso à intranet, participação em eventos internos, entre outros.

2.2.1 Clipping e centimetragem

Uma peça importante no trabalho de comunicação de uma instituição é o *clipping*, ferramenta que permite o acompanhamento do que é divulgado sobre o Município na imprensa, bem como outros temas de interesse da prefeitura. O ideal é que o *clipping* seja acompanhado pelo assessor diariamente.

Por meio dessa ferramenta, é possível também criar indicadores que podem ser utilizados para avaliar se o trabalho da Comunicação está sendo

executado de forma eficiente. Na divulgação de um serviço importante à população, por exemplo, é possível, com ele, analisar se teve ampla divulgação e se a forma abordada pela imprensa foi positiva ou se houve críticas negativas.

Além disso, é possível, por intermédio do *clipping*, realizar a centimeragem, que significa representar em valores quanto cada notícia publicada na imprensa custaria se aquele espaço fosse um anúncio pago. Exemplo: um anúncio de meia página em um determinado jornal da região tem um valor x. Se a notícia citando a administração pública ocupa uma página inteira, a valoração será duas vezes x. Para tanto, é preciso conhecer os valores cobrados por cada veículo analisado para a publicação de anúncios.

2.2.2 Monitoramento da internet

Também é importante considerar os dados estatísticos associados à dinâmica de acesso dos cidadãos aos canais digitais da prefeitura. Pode-se verificar, por exemplo, quais os serviços mais procurados no portal institucional e que tipo de notícia tem atraído mais o interesse do público, guiando a produção de conteúdo e a divulgação pela administração. Nas redes sociais, é possível visualizar o tipo de informação que gera maior alcance e engajamento.

Dados relevantes como tempo médio da visita, dias de maior acesso, número total de visualizações de página, número de seguidores, taxa de rejeição e perfil do visitante podem apoiar a tomada de decisão sobre a melhor forma de se comunicar com o público.

2.2.3 Relatório de gestão

Considerando que o plano de comunicação tem objetivos de curto, médio e longo prazo, é importante oferecer fotografias que possibilitem aos diversos atores da administração municipal a identificação dos resultados obtidos pela área. Além disso, para a equipe de comunicação, a produção desses relatórios possibilita verificar tendências e a constatação dos avanços e da transformação da situação anterior. Para a definição da periodicidade, deve-se considerar a dinâmica do trabalho e da oferta de informações, sugerindo-se que seja elaborado pelo menos mensalmente.

2.3 Gerenciamento de crise

A forma mais eficiente de combater momentos de crises durante a gestão é ter um planejamento prévio, ou seja, orientar a equipe sobre como agir caso alguma situação saia da normalidade. Para tanto, é possível listar situações que, se ocorrerem, podem gerar uma crise no Município, bem como apontar que ação poderá ser implementada diante de cada acontecimento.

Além disso, os funcionários devem estar orientados e treinados para saberem como e a quem recorrer neste momento. Dessa forma, a prefeitura estará preparada para enfrentar um momento de turbulência e para minimizar os riscos que podem afetar os resultados da gestão.

Diante de uma situação de crise, é preciso unificar o discurso com a comunicação para que as informações não sejam distorcidas. Por isso, antes de divulgar alguma nota à imprensa, o prefeito precisa reunir sua equipe e entender a situação. Neste momento, o gestor tem de manter a calma, estabelecer um porta-voz que tenha domínio do assunto para transmitir confiança para a população e assegurar a credibilidade.

É provável que sejam feitas perguntas que a prefeitura não consiga responder de imediato, mas o importante é anotar a questão e encaminhar a resposta assim que possível. A gestão deve ser o mais transparente que puder com a imprensa e a população. Caso haja dados numéricos e estimativas, é preciso se preocupar com a atualização constante dessas informações. A divulgação deve ser ágil e as respostas claras e objetivas.

3 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é tão importante quanto a notícia que sai em um jornal. Uma boa gestão deve priorizar que os servidores públicos estejam informados e atualizados sobre o que está sendo feito pela prefeitura e seus diversos órgãos. Lembre-se: eles também são importantes formadores de opinião. Um servidor público orgulhoso da gestão tende a apoiar e a defender a administração local.

3.1 Meios e formas de comunicação interna

Existem várias ferramentas e ações de comunicação interna que podem ser utilizadas pela prefeitura. Será papel da assessoria de comunicação definir qual delas é a mais adequada para a sua gestão. Conheça algumas:

3.1.1 Comunicado

Pode ser impresso ou enviado por *e-mail*, divulgando informações importantes para o servidor público, como feriados, pontos facultativos, confraternizações, campanhas de vacinação ou ações que envolvam a participação deles.

3.1.2 Jornal mural

O mural é uma excelente ferramenta, principalmente para Municípios com dificuldade de internet. Ele deve ser localizado em áreas estratégicas para que os servidores possam ler os comunicados. Essa ferramenta pode ser utilizada tanto para comunicação interna, sendo o jornal mural fixado em locais estratégicos de áreas internas dos órgãos públicos, ou externa, quando o jornal é fixado em recepções de órgãos que atendem ao público, informando, assim, as ações da prefeitura e das secretarias.

3.1.3 Intranet

É uma página na internet acessada apenas pelos servidores. Nela é possível criar canais de comunicação como *e-mail* e divulgar notícias importantes para os colaboradores da prefeitura.

3.1.4 Boletim de notícias/informativo

Geralmente enviados por *e-mail*, eles trazem notícias atualizadas das ações feitas pela prefeitura e demais órgãos da administração pública.

3.1.5 Ações de interação

Reuniões de *feedback* e compartilhamento de resultados, comemoração de aniversariantes do mês e reuniões entre equipes podem ser importantes estratégias para integrar e alinhar discursos.

4 COMUNICAÇÃO COM A POPULAÇÃO

Para a comunicação externa funcionar bem é preciso que o Município monte sua própria assessoria de imprensa, com profissionais que sabem como se relacionar com os diversos públicos. O principal papel da comunicação externa de um Município é fazer com que a sociedade fique sabendo e valorize as ações da gestão. Ela deve disseminar informações sobre os mais diferentes assuntos como:

Institucionais: referentes ao papel, às responsabilidades e ao funcionamento das organizações – o aparato relativo a aspectos como estrutura, políticas, serviços, responsabilidades e funções dos agentes públicos, poderes, esferas governamentais, Entes federativos, entidades, além dos direitos e dos deveres do cidadão. O que esperar, onde buscar e reclamar.

Gestão: relativos ao processo decisório e de ação dos agentes que atuam em temas de interesse público. Incluem discursos, metas, intenções, motivações, prioridades e objetivos dos agentes para esclarecer, orientar e municiar o debate público. O cidadão e os diferentes atores precisam saber o que está acontecendo em temas relacionados a acordos, ações políticas, prioridades, debates, execução de ações.

Utilidade pública: temas relacionados ao dia a dia das pessoas, geralmente serviços e orientações. Imposto de renda, campanhas de vacinação, sinalização, causas sociais, informações sobre serviços à disposição e seu uso são exemplos típicos.

Prestação de contas: dizem respeito à explicação e ao esclarecimento sobre decisões políticas e uso de recursos públicos. Viabiliza o conhecimento, a avaliação e a fiscalização da ação de um governo.

Interesse privado: se referem exclusivamente ao cidadão, empresa ou instituição. Exemplos: dados de imposto de renda, cadastros bancários.

Dados públicos: informações de controle do Município e que dizem respeito ao conjunto da sociedade e a seu funcionamento. Exemplos: normas legais, estatísticas, decisões judiciais, documentos históricos, legislação e normas.

4.1 Conhecendo o público-alvo, o município

Você possivelmente já ouviu falar que o Brasil é feito de vários brasis. Cultura, comida, hábitos, sotaque e outras muitas diferenças marcam e caracterizam a nação brasileira. Assim, diante dessa diversidade de realidades, não há como ter uma fórmula pronta para se comunicar melhor com o cidadão de cada Município.

É preciso conhecer quem é o munícipe. Qual a idade predominante? E o nível de escolaridade? Vivem na zona rural ou urbana? Quais são as suas demandas e os principais desafios enfrentados? Como o cidadão do Município costuma ter acesso a informações? Por onde os cidadãos do seu Município se informam sobre os trabalhos da prefeitura? etc. Destaca-se que pode ser necessário realizar uma pesquisa caso você não consiga responder a essas perguntas.

4.2 Meios e formas de comunicação externa

Existem diferentes formas de divulgação. É necessário entender que cada meio exige uma linguagem apropriada, e o profissional de comunicação saberá orientar o gestor sobre cada uma delas. Existem meios impressos, eletrônicos, verbais e visuais. Os canais ou veículos adotados devem possuir padrão visual com elementos em comum e discurso coerente, de modo a fortalecer a imagem promovida. Além disso, é muito importante que os canais formais tenham público e periodicidade definidos.

4.2.1 Site

Apesar do advento das redes sociais, o portal deve ser sempre a ferramenta mais importante. Se a gestão tiver de escolher apenas um meio de comunicação externa, a sugestão é que seja um *site*. A página institucional deve conter informações de todas as secretarias. Ela também auxilia a cumprir as leis da transparência e de acesso à informação.

Um bom portal institucional de prefeitura deve ter:

- notícias atualizadas;
- *links* úteis (portais do governo estadual e federal, associação de Municípios, órgão de segurança, campanhas governamentais);
- ouvidoria;
- agenda do prefeito;
- agenda de eventos;
- informações sobre a cidade;
- informações obrigatórias de acordo com a Lei da Transparência e Lei de Acesso à Informação;
- equipe de governo;
- serviços ao cidadão;
- informações sobre o Município; e
- contatos dos gabinetes do prefeito e secretários.

4.2.2 Diário Oficial

Outra forma de comunicação oficial é o Diário Oficial da União, do Estado, ou do Município. Ele é o jornal oficial dos órgãos públicos municipais, estaduais e federais e foi criado para suprir a necessidade de os governos tornarem públicos os assuntos de interesse da sociedade, como nomeações e decisões do gestor, leis, decretos, resoluções, instruções normativas, portarias e outros atos normativos de interesse geral.

O diário oficial do Município deve trazer informações da prefeitura e dos órgãos públicos municipais. Em cidades menores, é comum que sua publicação seja semanal, mensal, ou até mesmo sem uma periodicidade determinada, sendo publicado quando houver um ato a ser oficiado.



Como publicar no diário oficial?

O diário oficial é feito normalmente pela imprensa oficial do Estado, com exceção de algumas grandes cidades, e fica sob a responsabilidade da casa civil. Cada notícia ou informação publicada tem valor diferente de acordo com o previsto em decreto para cada imprensa oficial.

Como o pagamento de notícia é visto como publicidade, é sugerido que a prefeitura tenha uma agência de publicidade licitada para anunciar não apenas nos diários oficiais, mas também em outros meios de comunicação como jornais locais, canais de televisão, rádios e *outdoors*.

4.2.3 Redes sociais

A comunicação pelas redes sociais se tornou fundamental nos dias de hoje. Além de ser mais um instrumento para comunicar as ações da gestão ao cidadão, elas facilitaram a interação entre moradores da cidade e o órgão público, tido muitas vezes como inacessível pela população.

Veja as principais redes disponíveis.

i. Facebook

O Facebook é uma rede social criada em 2004 e muito utilizada pela administração pública. Além de se apresentar como um excelente canal para divulgar as ações da prefeitura, uma *fanpage* (como são chamados os perfis oficiais na rede) é um meio de comunicação direta com o cidadão, que pode mandar mensagens com críticas e sugestões. Por isso, é importante ter alguém dedicado à atualização do perfil, já que pode ter impactos negativos não responder um comentário, uma pergunta ou uma demanda.

Uma boa *fanpage* deve ser atualizada pelo menos duas vezes ao dia. O perfil também pode ser utilizado para a realização de transmissões ao vivo. É importante deixar claro algumas políticas de comportamento, como a exclusão de comentários ofensivos a terceiros e de cunho preconceituoso. Os demais comentários devem ser mantidos, ainda que sejam críticas à gestão. Eles devem ser respondidos de forma clara e objetiva, podendo ser, por exemplo, um agradecimento como “Obrigado por nos informar sobre esse problema, vamos fazer o possível para ele ser resolvido”. Isso traz credibilidade à gestão.

ii. *Twitter*

Criada em 2006, essa rede social permite fazer coberturas em tempo real dos atos da prefeitura. Assim como o *Facebook*, ela ajuda a aproximar a gestão do cidadão e também só deve ser utilizada caso haja uma pessoa dedicada a mantê-la sempre atualizada e respondendo às interações dos seguidores.

iii. *Instagram*

É uma rede social criada em 2010 e conta com a adesão de muitas prefeituras. Criada inicialmente com foco em imagens, a ferramenta hoje também possibilita e dá destaque a transmissões ao vivo. É também uma excelente ferramenta para promover eventos e o turismo da cidade. Mais uma vez, destaca-se que é importante manter o perfil atualizado e responder os comentários sempre que pertinente. Por ser uma rede social de fotos, é importante usar imagens com qualidade.

iv. *LinkedIn*

Lançado em 2005, o *LinkedIn* é a maior rede profissional do mundo, possuindo mais de 650 milhões de usuários. Tem o objetivo de conectar profissionais de todo o mundo. Pode ser utilizada pela prefeitura para a divulgação de vagas e também de temas importantes da administração municipal.

v. *WhatsApp*

O aplicativo é utilizado por grande parte da população e possibilita o envio de informações sem custos a usuários cadastrados na lista de transmissão. A ferramenta permite o envio de informações importantes, em primeira mão, aos cidadãos.

vi. *YouTube*

Criado em 2005, o YouTube é um *site* de compartilhamento de vídeos. Podem ser publicados vídeos técnicos, entrevistas, campanhas, matérias, além de ser um importante canal para transmissões ao vivo.

vii. *Flickr*

A rede foi criada para hospedar e compartilhar imagens. Podem ser disponibilizadas fotos de eventos, reuniões, entre outras ações da prefeitura. Destaca-se que as imagens precisam ser de boa qualidade.

4.2.4 Rádio

Não importa o porte do Município, a rádio sempre terá um papel fundamental na disseminação de informações. A prefeitura pode implementar uma rádio digital, acessada no portal oficial. Mesmo transmitida apenas pela internet, é possível disponibilizar conteúdo gravado ou ao vivo. Destaca-se que os materiais podem ser baixados e utilizados pelas emissoras locais. Portanto, deve-se atentar, mais uma vez, que é essencial que o conteúdo seja informativo e de interesse público.

4.2.5 Jornalzinho/Folheto

Nem sempre o mais indicado para se chegar a um público determinado é a mídia. Uma informação pode ser notícia para um segmento, para um público-alvo do órgão, mas não ser para os leitores de um grande jornal. Assim, um folheto anexado em um mural do posto de saúde, por exemplo, pode trazer mais resultados do que uma notícia em um jornal. É importante que seja informativo e não uma peça promocional da administração.

4.2.6 Carro de som

Em pequenos Municípios, o carro de som às vezes é mais efetivo e eficiente que outras ferramentas. Por isso, é importante conhecer por onde o cidadão da sua cidade se informa. Com áudios curtos e mensagens objetivas, o carro de som pode rodar pela cidade informando o cidadão sobre campanhas, ações, datas de impostos e eventos, por exemplo.

4.2.7 Placas

A utilização de placas e cartazes com informações do trabalho da prefeitura é uma comunicação eficaz em pequenos Municípios. Os *outdoors* em pontos estratégicos podem ajudar o prefeito a prestar contas do que está fazendo, além de anunciar as campanhas e as ações que devem ter participação do cidadão.

4.2.8 Reuniões de bairro

Fazer reuniões em casas de lideranças de bairro para prestar conta e ouvir a população é outra estratégia utilizada por prefeituras. Pode-se organizar, por exemplo, visitas para conversar com os moradores, escutar suas demandas e explicar o que a prefeitura estava fazendo ou tendo dificuldade para realizar. Essa estratégia aproxima o gestor do morador.



No início de cada ano, a CNM aproveita a semana do municipalismo para comemorar o Dia Nacional do Movimento Municipalista Brasileiro (23 de fevereiro) e para criar a campanha **Viva seu Município**. Lançada em 2014, a iniciativa visa a estimular gestores municipais a reforçarem a comu-

nicação com suas comunidades, relatando os desafios enfrentados e os resultados obtidos pela gestão municipal. Desde que foi criada, a campanha já mobilizou e uniu milhares de prefeituras e cidadãos.

Participe desta iniciativa da CNM e mobilize sua cidade! Fique atento ao *site* e às redes sociais da Confederação para saber mais sobre a campanha.

4.2.9 Promoção de eventos

Além das mensagens e dos veículos da própria administração (rádio *web*, TV *web*, boletim etc.), não podem ser descartados os eventos da administração. Seminários, mobilizações, exposições, participação em congressos, inaugurações e lançamentos. Todos são momentos importantes no trabalho do assessor de comunicação para levar à comunidade o conhecimento das ações desenvolvidas pela administração municipal nas diferentes temáticas, como cultura, saúde, educação, empreendedorismo, assistência social, entre outras. Os eventos também podem ser aproveitados para a divulgação de peças promocionais.



Mais vale ter um único canal de comunicação sólido do que investir em vários perfis e deixá-los desatualizados. A periodicidade e a frequência das informações geram credibilidade junto ao público-alvo. É importante que se façam avaliações periódicas no decorrer do mandato, seja por meio de pesquisas virtuais ou presenciais, para monitorar o plano de comunicação e verificar se os procedimentos escolhidos estão funcionando corretamente.

4.3 Ouvidoria

O cidadão pode e deve apontar sugestões de demandas sociais e participar diretamente na implementação de políticas públicas. O brasileiro está cada vez mais atento às atividades desenvolvidas no Município, sendo assim, é importante que a prefeitura crie um canal direto de comunicação com a sociedade para facilitar o acesso dos usuários aos serviços públicos e oferecer um espaço a fim de que as pessoas possam registrar suas sugestões, críticas, denúncias. No entanto, é preciso também que os gestores se preocupem em dar um retorno para que o cidadão tenha certeza de que foi ouvido, de que seu pedido será analisado e logo terá uma solução.

Por meio da ouvidoria, os cidadãos conseguem obter informações claras sobre seus deveres e direitos e também podem contribuir e cobrar soluções, além de aproximar a administração pública. As ouvidorias públicas são um instrumento da cidadania e serão pilares fundamentais de sustentação das democracias modernas. O objetivo é trabalhar pela satisfação dos cidadãos, atuando como promotoras e agentes de mudanças em prol de uma gestão pública democrática, transparente, eficaz, participativa, ética e eficiente.

Da mesma forma que as organizações da sociedade civil agem como permanentes vigilantes da qualidade dos serviços públicos, o cidadão comum cobra a sua cidadania. As reivindicações e as reclamações se tornam uma fonte de recomendações para a melhoria do serviço público.



A Ouvidora-geral da União disponibiliza a Rede Nacional de Ouvidorias. Prevista no Decreto 9.429/2018, a iniciativa visa a integrar ações das ouvidorias dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Segundo a OGU, as ouvidorias que fazem a adesão podem utilizar gratuitamente a Plataforma FalaBR, bem como ter acesso a ações de capacitação para agentes públicos. Saiba mais no *QR Code*.



5 RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

A forte influência que a mídia exerce sobre todos os demais setores da opinião pública – irradiando e inculcando neles suas atitudes e percepções a respeito da empresa e de seus produtos e serviços – permite ainda dizer que os jornalistas são os mais multiplicadores dos públicos. O relacionamento com a mídia torna-se então fundamental para as organizações desenvolverem e manterem relações próximas com repórteres e editores visando assegurar uma cobertura positiva ou, no mínimo, justa por parte da imprensa. (PINHO, 2003, p. 115)

Divulgar as atividades e as decisões tomadas pela administração municipal é apenas uma das obrigações da comunicação. Além de informar e instruir os cidadãos para a criação de uma visão crítica e participativa sobre as ações institucionais, este setor também é responsável por assessorar o prefeito e seus secretários municipais frente aos meios de comunicação externos.

O desenvolvimento de estratégias, o planejamento de mídias e a definição de padrões de identidades das campanhas publicitárias promovidas pela administração municipal também fazem parte das atividades desenvolvidas pelos profissionais de comunicação.

Ter um bom relacionamento com a imprensa é essencial para que a imagem da instituição seja fortalecida, credível e respeitada. Assim, sugerir pautas, organizar coletivas e desenvolver estratégias de comunicação com a imprensa é fundamental. Também é papel do assessor de imprensa orientar e treinar os servidores públicos sobre como se portar durante as entrevistas e o que deve ou não ser falado. É importante que o tratamento com a imprensa seja sério e respeitoso.

Para atender um jornalista é necessário estar inteirado do assunto; é função do setor de comunicação avaliar a pauta, o prazo e a forma de atendimento ao jornalista. Saber o perfil do jornalista e para qual veículo ele está

falando, levantar dados sobre as informações solicitadas pelo jornalista e, caso a prefeitura não possa se pronunciar, é fundamental que explique com antecedência e se coloque disponível para auxiliar em outras oportunidades.

5.1 Credibilidade e transparência

O respeito e o cuidado são primordiais no relacionamento com a imprensa para se manter um canal de comunicação aberto com a sociedade. Além disso, é essencial ter fontes preparadas para repassar as informações de forma clara e objetiva.

Em entrevistas, as respostas devem ser objetivas para evitar edições e comprometer a mensagem a ser repassada. Além disso, o gestor demonstra que está a par do assunto e evita dúvidas na interpretação de sua fala. Ofereça, sempre que possível, material escrito com mais informações acerca dos assuntos abordados. Isso facilita a consulta do repórter se ele tiver dúvidas quando chegar à redação. Caso alguma resposta não possa ser concedida, explique a razão.

Cuidado com os *e-mails* enviados aos jornalistas. Informações em “*off*” só devem ser passadas para jornalistas com os quais tenha uma relação de extrema confiança. Se falar nessa condição, peça o “*off*” explicitamente. Se não fizer isso, o jornalista vai publicar o que foi dito, identificando você como fonte da informação publicada.

5.1.1 Porta-voz

De modo geral, os porta-vozes da administração local são o prefeito e os secretários municipais, quando se trata de assunto específico da pasta. Esses devem estar sempre preparados para lidar com a imprensa, tanto no que se refere à forma de se portar quanto ao conteúdo da fala. Para tanto, deve-se preparar material de apoio antes da fala e, quando preciso, simular a realização da entrevista.

Um ponto importante, e que deve ser de conhecimento de todos os servidores municipais, é que não se pode falar em nome da prefeitura sem o conhecimento e a autorização da Assessoria de Comunicação e da alta administração. Assim, caso um servidor seja procurado por um jornalista para con-

ceder uma entrevista ou repassar informações, ele deve solicitar ao repórter que entre em contato com a área de Comunicação da prefeitura.

5.1.2 *Media training*

O *media training*, também conhecido como treinamento de mídia, é uma das mais atuais ferramentas de comunicação, o intuito é preparar um porta-voz da prefeitura para lidar com a imprensa e ser bem compreendido pelos meios de comunicação e pelo cidadão.

Este tipo de treinamento faz com que o porta-voz conheça um pouco mais sobre os bastidores dos meios de comunicação e contribui para que se tenha um bom relacionamento com os jornalistas. Durante o *media training*, são dadas dicas sobre comportamento, vestimenta, forma de falar, como conceder entrevistas para televisão e como os termos técnicos devem ser utilizados para que não dificultem a compreensão do que está sendo dito.

É importante se colocar à disposição para o caso de o repórter ter alguma dúvida. Outra dica é pedir para o repórter repetir o que foi dito. Em uma entrevista coletiva, todos esses cuidados dobram. O entrevistado deve dar uma explicação geral sobre o problema e terminar essa apresentação com a informação mais importante. Em seguida, o momento das perguntas, que devem ser respondidas com agilidade e consumindo pouco tempo.



Clareza nas informações

Se você é gestor municipal e for procurado pela imprensa, porque tem uma boa informação para transmitir para a sua comunidade, aproveite a oportunidade, sem esquecer que os jornalistas também vão atrás de pautas negativas, como denúncias ou polêmicas. O agente municipal tem de estar preparado e esclarecer com clareza todos os fatos solicitados.

O entrevistado precisa ser claro, direto, objetivo e conciso. Usar frases curtas e evitar intercalações excessivas ou ordens inversas desnecessárias.

Não deixe a oportunidade passar, atenda sempre que possível e transmita informações relevantes ao público.

Preparação para entrevistas

Quando surgir a oportunidade de uma entrevista, a assessoria de imprensa tem de possuir material a respeito do tema para distribuição. É preciso saber, ainda, preparar a autoridade local para a entrevista.

Confira algumas dicas para o assessor de imprensa:

- sempre que possível, escolha um local que tenha a marca da administração;
- prepare a autoridade sobre o que vai falar;
- busque informações sobre o veículo e o jornalista que vai realizar a entrevista;
- pesquise sobre como o tema da entrevista vem sendo abordado pela imprensa local;
- sempre que possível, antecipe com os jornalistas que outros temas pretendem abordar nas entrevistas. O entrevistado não pode ser surpreendido por perguntas de temas de que não tem completo domínio.

Confira algumas dicas para o entrevistado:

- seja gentil e educado;
- escute a pergunta antes de responder e dê respostas objetivas e curtas;
- use linguagem clara e simples, o que não significa ser informal;
- jamais use palavrões;
- não comente sua vida pessoal nem pergunte sobre a vida pessoal do jornalista;
- no final, agradeça e coloque-se à disposição para outras colaborações.

5.2 Meios e formas de comunicação com a imprensa

O relacionamento com a imprensa, como pôde ser visto, é um dos principais papéis da área de Comunicação da prefeitura. E deve ocorrer de modo responsável e contínuo. Existem instrumentos e ferramentas que facilitam essa comunicação.

5.2.1 Nota oficial

Texto escrito para se pronunciar oficialmente em relação a algum tema. Geralmente, é utilizado em momentos de crise, mas também serve para tratar de algum serviço ou ação importante por parte da administração municipal. Deve ser objetivo e transparente, evitando textos opinativos, e, sempre que possível, trazendo dados que possam ser comprovados.

5.2.2 Release

Trata-se de texto jornalístico de interesse da população enviado à imprensa para publicação. O material deve trazer dados para gerar interesse do editor a publicar a matéria. Se for uma pauta, deve ser notícia que, efetivamente, atraia o veículo que a recebeu.

Release não é texto publicitário, é notícia. Quanto menos trabalho um *release* der a um jornalista, maior a possibilidade de ele ser publicado. Além disso, deve ser atrativo. Muitas vezes, um bom título pode determinar que o *release* seja o escolhido em meio a muitos outros que chegam ao editor.

É importante que o *release* tenha um ponto principal: um único tema, uma única novidade. O texto do *release* é jornalístico, portanto, deve ter *lide*, *sublide*, título, entretítulos. Depois de, no máximo, duas laudas, o *release* deve apresentar todas as indicações que permitam ao editor e ao repórter do jornal aprofundarem as informações, com números de telefone e *e-mail*, a fim de que eles, se quiserem, contatem o assessor que enviou o material, ouçam a fonte citada ou marquem uma entrevista com o prefeito ou outro porta-voz.

Finalmente, um *release* só deve ser enviado se não houver qualquer dúvida em relação à sua autenticidade. Um texto mal redigido produz efeito contrário ao pretendido. O assessor nunca deve deixar de ser jornalista. Um bom texto publicitário pode vender, mas não convence, não tem credibilidade.



Preparando um bom *release*

- Adote como norma a ordem direta, por ser aquela que conduz mais facilmente à essência da notícia.
- Dispense os detalhes irrelevantes e vá diretamente ao que interessa.
- Despreze as longas descrições e relate o fato no menor número possível de palavras.
- Prefira palavras mais simples: votar é melhor que sufragar; pretender é sempre melhor que objetivar, intentar ou tencionar; voltar é sempre melhor que regressar ou retornar etc.
- Recorra aos termos técnicos apenas quando absolutamente indispensáveis e, nesse caso, coloque o seu significado entre parênteses.
- Procure banir do texto os modismos e os lugares-comuns. Você pode encontrar uma forma criativa de dizer a mesma coisa sem incorrer nas fórmulas desgastadas pelo uso excessivo.
- Dispense igualmente os preciosismos ou expressões que pretendem substituir termos comuns, como: causídico, data natalícia, primeiro mandatário, chefe do Executivo, aeronave, casa de leis etc.
- Proceda da mesma maneira com as palavras e as formas rebuscadas. Nunca escreva o que você não diria.
- Evite adjetivos (magnífico, maravilhoso, sensacional, espetacular, admirável, esplêndido, genial), superlativos (engraçadíssimo, compettíssimo) e verbos fortes (infernizar, enfurecer, maravilhar, assombrar, deslumbrar).
- Faça textos imparciais e objetivos. Não exponha opiniões, mas fatos, para que o repórter tire deles as próprias conclusões.
- Não use formas pessoais nos textos, como: Disse-nos o deputado [...] / Perguntamos ao prefeito [...] / Chegou à nossa capital [...] / Temos hoje no Brasil uma situação peculiar. Algumas dessas construções cabem em comentários, crônicas e editoriais, mas não em uma notícia.

5.2.3 Mailing ou cadastro de jornalistas

É uma lista de contatos dos jornalistas e veículos que interessam à administração para que sejam disparadas informações pela prefeitura. Sempre que possível, deve conter nome do jornalista; veículo; cargo que ocupa (editor, repórter, colunista etc.); editoria (saúde, economia, geral etc.); telefone; *e-mail*; e outras informações que considerar relevantes. Importante destacar que esse cadastro deve ser periodicamente atualizado.

5.2.4 Coletiva de imprensa

Trata-se de evento para reunir em um único momento jornalistas de vários veículos a fim de transmitir uma informação. De modo geral, é destinado espaço para que os repórteres façam perguntas em relação ao tema. Importante destacar que a coletiva deve ser utilizada de modo eventual e apenas para comunicar algo relevante e não informações que façam parte da rotina da administração local.

Tendo um assunto que justifique convocar a coletiva de imprensa, é necessário realizar um convite por *e-mail* à base de jornalistas que devem ter interesse em cobrir o tema a ser abordado. Deve-se preparar um local adequado para comportar os profissionais que participarão da coletiva, bem como disponibilizar, sempre que possível, material de apoio, como *release* com informações acerca do assunto em questão.

5.2.5 Press-kit

Trata-se de um *kit* que reúne materiais informativos acerca de um tema, produto, marca ou serviço. E tem por objetivo estreitar o relacionamento com a imprensa e fornecer informações que sejam relevantes para a gestão. Geralmente, é composto por *release*, informativo, folhetos sobre o tema, blocos de notas, canetas. O *press-kit* costuma ser distribuído aos jornalistas em coletivas de imprensa, eventos e ações que demandem levar mais informações a eles.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LORENZETTI, G. Os desafios de avaliar o intangível, 2005. In: *Revista Organicom*, Ano 02, n. 02, 1º semestre de 2005.

PINHO, J. B. *Relações públicas na internet técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. São Paulo: Summus, 2003.

Sites pesquisados

<http://www.portaldatransparencia.gov.br>

<https://www.gov.br/cgu>

<https://www.gov.br/ouvidorias>

<http://portal.imprensanacional.gov.br>

<http://www.techtudo.com.br>

<http://www.administradores.com.br>

Proposta de estrutura de Plano de Comunicação

No capítulo 2, foram apresentadas ferramentas que podem auxiliar na construção do Plano de Comunicação, como o Ciclo PDCA – que pode apoiar durante todo o processo de planejamento – e a Análise SWOT, que ajuda no diagnóstico inicial e na atualização do documento.

Capítulo I: Diagnóstico

1) Análise do cenário inicial

a) Comunicação interna

Deve-se avaliar como ocorre a comunicação com servidores e funcionários da administração pública, pontuando canais existentes e resultados que vêm sendo obtidos. Ex.: não há canais oficiais para comunicação com público interno, sendo preponderante a comunicação informal (conversas de corredor etc.).

b) Comunicação com a população

Deve-se avaliar como a prefeitura realiza a comunicação com a população, pontuando canais existentes e resultados que vêm sendo obtidos. Ex.: o site e as redes são os principais meios de comunicação da prefeitura com a população. Não há, porém, análise de acessos a esses canais.

c) Comunicação com a imprensa

Deve-se avaliar como a prefeitura realiza a comunicação com a imprensa local, pontuando canais existentes e resultados que vêm sendo obtidos. Ex.: a prefeitura possui espaço consolidado

nos principais veículos de comunicação do Município, mas pouca inserção na imprensa da região. Possui *mailing* estruturado com os principais contatos de jornalistas.

2) Análise SWOT

Ver modelo no capítulo 2 desta cartilha. Ex.:

- Strengths (forças): Recursos humanos disponíveis
- Weaknesses (fraquezas): Falta de recursos para investimento na área
- Opportunities (oportunidades): Nova estratégia de comunicação no início de gestão
- Threats (ameaças): Fake news

3) Análise dos diferentes públicos-alvo

a) Público interno

Deve-se analisar o perfil dos servidores públicos e demais funcionários da prefeitura. Ex.: A administração local conta com 650 servidores públicos, sendo 300 homens e 350 mulheres. A idade média é de 45 anos. Do total, 55% possui nível superior. A maioria está alocada na área de Educação.

b) Munícipes

Deve-se analisar o perfil da população do Município, podendo-se dividir por distrito, se possível. Ex.: O Município possui população de sete mil habitantes, sendo que 65% vive na área urbana e 35% na área rural. A população apresenta idade média alta, de 42 anos. Quanto à escolaridade, 40% concluiu a educação básica e 20% possui nível superior. Há uma taxa de 4% de analfabetos.

c) Imprensa

Deve-se analisar quais os veículos e formadores de opinião do Município e, se desejado, da região. Ex.: O Município possui quatro jornais e oito blogs de notícias. Há também um canal de rádio.

Capítulo II | Estratégia

1) Objetivos

a) Objetivo geral

Definir o que se pretende alcançar com o plano, considerando-se as informações obtidas por meio do diagnóstico. Ex.: reposicionar a comunicação do Município de forma a estreitar relação junto aos diversos públicos.

b) Objetivos específicos

Detalhar as metas que precisam ser alcançadas para que se atinja o objetivo geral. Ex.: obter maior espaço na mídia; fortalecer os canais digitais da prefeitura; aumentar participação dos munícipes nas ações da administração.

2) Canais de comunicação e estratégias

a) Comunicação interna

Definir quais os canais são mais adequados para se comunicar com o público interno e como serão utilizados, considerando-se as informações obtidas por meio do diagnóstico e os objetivos. Ex.: intranet, boletim digital mensal, *e-mail*, mural.

b) Comunicação com a população

Definir quais os canais são mais adequados para se comunicar com a população e como serão utilizados, considerando-se as informações obtidas por meio do diagnóstico e os objetivos. Ex.: informativo na recepção dos prédios públicos, carro de som, placas, site, redes sociais.

c) Comunicação com a imprensa

Definir quais os canais são mais adequados para se comunicar com a imprensa e como serão utilizados, considerando-se as informações obtidas por meio do diagnóstico e os objetivos. Ex.: *release*; *site*; redes sociais; coletiva de imprensa, *mailing*.

Capítulo III | Avaliação de Resultados

1) Indicadores

Para escolher os indicadores, deve-se considerar os objetivos do Plano de Comunicação. Assim, será possível verificar, periodicamente, o quanto se avançou por meio das ações e das estratégias definidas. Ex.: número de acessos à página da prefeitura; número de seguidores nas redes sociais; engajamento em relação ao conteúdo nas redes sociais; quantidade de matérias positivas publicadas na imprensa.

2) Processo de monitoramento

Definir a periodicidade para mensuração de cada indicador. Isso possibilitará a visão sobre o andamento das ações, apoiando a tomada de decisão para a gestão do plano, podendo manter as estratégias ou agir de modo corretivo, aprimorando o planejamento original. (Veja explicação sobre o ciclo PDCA no capítulo 2)



Sede

Palácio dos Municípios Paulo Ziułkoski
 SGAN 601 – Módulo N
 CEP: 70830-010
 Asa Norte – Brasília/DF
 Tel/Fax: (61) 2101-6000

Escritório Regional

Rua Marcílio Dias, 574
 Bairro Menino Deus
 CEP: 90130-000 – Porto Alegre/RS
 Tel/Fax: (51) 3232-3330

www.cnm.org.br

 /PortalCNM

 @portalcnm

 /TVPortalCNM

 /PortalCNM

 app.cnm.org.br

