

COMUNICAÇÃO PÚBLICA

ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO CIDADÃ



COLEÇÃO
**Novos
gestores**
2025-2028


CNM
CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS

COMUNICAÇÃO PÚBLICA

ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO CIDADÃ



Brasília/DF, novembro de 2024.



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

C957c Cruz, Viviane Santana de Oliveira da
Comunicação pública: estratégias para uma gestão cidadã /
Viviane Santana de Oliveira da Cruz ... [et al.]. -- Brasília: CNM, 2024.
56 p. : il. – (Coleção Novos Gestores – 2025-2028)

Inclui bibliografia

Disponível em: <<https://www.cnm.org.br>>

ISBN 978-65-83024-72-5

1. Comunicação Pública. 2. Planejamento Estratégico. 3. Comunicação Interna. 4. Rede Social. I. Melo, Marco Rodrigo de Oliveira. II. Morgado, Amanda Martimon. III. Lima, Allan Wallace de Oliveira. IV. Moraes, Erika Franco de. V. Giuliano, Heitor Guerra. VI. Oliveira, Isaías Moreira de. VII. Villela, Livia Ribeiro de Albuquerque. VIII. Souza, Mabilia Maiara Jesus de. IX. Montalvão, Raquel Machado. X. Mesquita, Thallyta Lima. XI. Gomes, Victor de Araújo. XII. Título.

CDD 354.75

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

Autores

Viviane Santana de Oliveira da Cruz
Marco Rodrigo de Oliveira Melo
Amanda Martimon Morgado
Allan Wallace de Oliveira Lima
Erika Franco de Moraes
Heitor Guerra Giuliano
Isaías Moreira de Oliveira
Livia Ribeiro de Albuquerque Villela
Mabilia Maiara Jesus de Souza
Raquel Machado Montalvão
Thallyta Lima Mesquita
Victor de Araújo Gomes

Ilustradores

Joelton de Oliveira Souza
Livia Faraoni Bertanha

Revisão de textos

KM Publicações

Revisão editorial

Daiane da Silva Yung Valadares

Diagramação

Eduardo Viana – Themaz Comunicação



COLEÇÃO **Novos gestores** 2025-2028

Livro do prefeito – O que fazer na minha gestão?

Assistência Social – Assistência Social – Início de mandato: o que preciso saber?

Comunicação – Comunicação pública – Estratégias para uma gestão cidadã

Consórcios Públicos – Consórcio público – Possibilidades para a gestão municipal

Contabilidade Pública – O início de mandato – A importância do uso das informações contábeis para tomada de decisão

Cultura – Cultura para a nova gestão pública municipal – O que é necessário saber?

Defesa Civil – Proteção e defesa civil municipal – Alertas e orientações

Desenvolvimento Rural – Futuro do agro municipal – Ações para o desenvolvimento rural sustentável

Educação – Desafios e oportunidades da gestão da educação municipal

Finanças e Tributação – Um mapa para o sucesso da administração tributária: finanças e tributação municipal

Habitação e Planejamento Territorial – Gestão urbana e habitação – Um guia para as equipes técnicas municipais

Jurídico – Jurídico – Leis importantes para a gestão local

Meio Ambiente – Gestão ambiental municipal – Um guia para tomadores de decisão

Obras, transferências e parcerias – Obras, transferências e parcerias

Previdência – Previdência dos servidores municipais – Conceitos, obrigações e perspectivas

Saneamento Básico – Saneamento básico – Metas e novas obrigações municipais

Saúde – Saúde – O SUS no seu Município

Transporte e Mobilidade – Desbravando caminhos para uma gestão eficiente de transporte e mobilidade nos Municípios

Turismo – Turismo – Potencializando o desenvolvimento municipal: oportunidades, estratégias e impactos na gestão local

Diretoria **CNM** 2024-2027

CONSELHO DIRETOR

Presidente | Paulo Roberto Ziulkoski

1º Vice-Presidente | Marcos Vinícius da Silva Bizarro

4º Vice-Presidente | Rafael Machado

5º Vice-Presidente | Joner Chagas

1º Secretário | Edimar Aparecido P. dos Santos

2º Secretário | Hudson Pereira de Brito

1º Tesoureiro | Francisco Nélio Aguiar da Silva

2º Tesoureiro | Fernando Sérgio Lira

CONSELHO FISCAL

Titular | Carlos Sampaio Duarte

Titular | Silvany Yanina Mamlak

1º Suplente | José Adinan Ortolan

3º Suplente | Paulo Ricardo Salermo

CONSELHO REGIONAL

Região Nordeste – Titular | Eduardo Gonçalves Tabosa Júnior

Região Sul – Titular | Mário Afonso Woitexem

Região Sul – Suplente | Amin José Hannouche

Região Sudeste - Suplente | Luciano Miranda Salgado

Região Norte – Suplente | Jair Aguiar Souto

Região Centro-Oeste – Titular | Wilson Tavares de Sousa Júnior

CARTA DO PRESIDENTE

Municipalista,

Fazer parte da administração municipal requer coragem, seja como chefe do Poder Executivo, legislador, secretário ou servidor. Você chegou até aqui e merece minhas felicitações e sinceros votos de sucesso. Contudo, não posso me eximir da tarefa de alertar sobre os desafios que estarão à frente, porque tudo recai sobre as prefeituras.

É nos Municípios que a vida acontece, é na porta do prefeito e da prefeita que o cidadão bate em busca de creche, de atendimento no posto de saúde, de saneamento, de segurança. A comunidade não recorre à União ou ao Estado, muitos não sabem nem quem são. Mas todo mundo conhece o prefeito, o vereador. Os municípios buscam soluções rápidas para seus problemas. Isso torna imprescindível ter uma equipe competente, disposta a prestar serviços de qualidade e a encontrar saídas às mais diversas realidades.

Pensando em você, a Confederação Nacional de Município (CNM) investe nos *Seminários Novos Gestores* e na coletânea *Gestão Pública Municipal*. O tema da edição 2024 do evento é *Desafios e caminhos para uma gestão inovadora e eficiente*. A partir dessa premissa, o rol de publicações traz orientações técnicas nas mais diversas áreas para o desenvolvimento de políticas públicas e enfrentamento dos novos desafios impostos pelo cenário atual.

A cartilha *Comunicação Pública: estratégias para uma gestão cidadã* vai te orientar na elaboração de um plano de comunicação e na definição de metas e ações voltadas aos mais diferentes públicos, desde o gabinete do prefeito a comunidades distantes, bem como apresentar técnicas e ferramentas que vão te auxiliar nesse processo. É por meio da comunicação que o cidadão pode exercer a sua cidadania.

Além dessas orientações técnicas, a coletânea apresenta as demandas prioritárias nas diferentes áreas e te municia para executar um mandato excelente, focado nas demandas da população. Contudo, para as reivindicações avançarem, junto aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e novas conquistas chegarem na ponta, onde realmente os serviços são prestados, você precisa se comprometer com o movimento.

Lutamos pelo fortalecimento e pela autonomia dos Entes municipais. Já avançamos muito na busca pela regulamentação do pacto federativo. Ao longo dos últimos 45 anos, o movimento municipalista garantiu mais de R\$ 1,8 trilhão em conquistas, além da aprovação de 22 Emendas Constitucionais de aperfeiçoamento desse pacto.

O trabalho é árduo, as demandas são muitas e o cobertor é curto, mas as soluções existem. Com vontade, organização e práticas inovadoras, é possível promover uma gestão com olhar voltado às necessidades da população. Juntos, continuaremos na luta por um Brasil mais justo e com menos desigualdade. Você já faz parte da história política democrática do Brasil e nós contamos com seu comprometimento e efetiva participação nesse movimento.

Paulo Ziulkoski

Presidente da CNM



Sumário

Introdução.....	11
1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	14
1.1 Linguagem Simples	15
1.2 Plano de Comunicação	17
1.2.1 Ferramentas	18
1.2.2 Mensuração de resultados	20
1.3 Gerenciamento de Crise	21
2 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA PARA INTEGRAÇÃO	23
3 Comunicação com a população: foco no interesse público .	27
3.1 Público-alvo	28
3.2 Canais de comunicação	29
3.2.1 Site oficial	29
3.2.2 Redes sociais.....	30
3.2.3 Cartazes, folhetos e placas	30
3.2.4 Rádio e carro de som.....	31
3.2.5 Reuniões e eventos	32
3.2.6 Ouvidoria.....	32

4	Relacionamento com a mídia	34
4.1	<i>Release</i>	35
4.2	<i>Vídeo-release</i>	35
4.3	Distribuição de conteúdo	35
4.4	<i>Press tour</i>	36
4.5	Informações organizadas	36
4.6	Direcionamento	37
4.7	Entrevista	37
4.7.1	Entrevista coletiva	38
4.8	Mensagem-chave.....	38
4.9	Monitoramento das notícias	39
5	O poder das redes sociais	40
5.1	Eu curto meu Município.....	42
5.2	Planejamento e estratégia nas redes sociais.....	44
5.3	Avaliar e monitorar	45
	Anexo I – Proposta de estrutura de Plano de Comunicação	47
	Referências	51

Introdução

A comunicação é essencial para o sucesso da gestão. Na esfera da administração pública, é o que garante o pleno exercício da cidadania e contribui para fortalecer as relações com os diferentes grupos. É preciso, porém, diferenciar a comunicação pública da comunicação política e da governamental, cada uma com suas características e objetivos específicos.

A primeira está diretamente relacionada ao fluxo de informações que são de interesse coletivo. Enquanto isso, a governamental engloba os fluxos que tratam do relacionamento entre o Poder Executivo e a sociedade. A comunicação política, por sua vez, diz respeito ao discurso que visa a conquistar a opinião pública a partir de ações que possuem relação direta com o poder. (DUARTE, 2011)

É fundamental ao gestor municipal e à área de Comunicação da prefeitura saberem distinguir essas funções e compreenderem que a administração pública deve se atentar à primeira, com a comunicação voltada ao interesse público, e não a propagandas de governo ou da figura pública. A Comunicação pode ser a ferramenta mais importante para promover uma gestão cidadã.

Peter Drucker (1998), considerado o pai da Administração, afirma que “60% de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação”. Assim, é necessário entender que a área de Comunicação pode e deve ser trabalhada de forma estratégica, apoiando a gestão local no alcance do seu plano de trabalho.

E como ter sucesso em um contexto de rápidas e constantes mudanças, grande quantidade de informações, forte circulação de notícias falsas e poucos recursos? A resposta está no planejamento, iniciando por um diagnóstico que leve em consideração a realidade do seu Município, ação que deve ser implementada logo no início do mandato. Conhecer a população, os colaboradores da administração municipal e a imprensa local representa o primeiro passo a ser dado para o sucesso da comunicação.

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. 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. O importante é estabelecer objetivos e estratégias para só então definir os instrumentos que deverão ser adotados. Além disso, deve priorizar uma política de comunicação transparente entre os colaboradores, os cidadãos e a mídia local, evitando rumores e gerando credibilidade.

Cabe a cada gestor, juntamente com o assessor de comunicação, conhecer e escolher a forma mais adequada para o Município. Assim, ter a sua gestão reconhecida pelos esforços e bons resultados alcançados exige, necessariamente, uma comunicação assertiva. E é por meio desse planejamento e de uma equipe qualificada que a população é informada sobre as ações realizadas e pode ser convidada a contribuir com a gestão.

Também é essencial lembrar que a Lei da Transparência obriga as administrações a tornarem públicos atos e resoluções. Destaca-se que a lei não é inimiga do administrador público. 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.

Nesse contexto, a CNM possui iniciativas importantes para auxiliar a sua gestão a estar mais próxima à população. Além desta publicação e da cartilha “Comunicação social: transparência e estratégias de sucesso para a gestão”, publicada em 2020, a entidade promove todos os anos o projeto “Viva seu Município”, tendo 23 de fevereiro, Dia do Movimento

Municipalista Brasileiro, a data central de celebração. A ação propõe levar os gabinetes para as ruas e ouvir as demandas da população, bem como apresentar as ações desenvolvidas pela administração local.

Diante desses desafios e da importância do tema para o Ente local, o objetivo desta cartilha é orientar a sua gestão a compreender como utilizar a comunicação de forma estratégica, trazendo um passo a passo de como planejar as ações de forma a possibilitar o alcance dos objetivos da gestão, além de esclarecer sobre os canais de comunicação e como se relacionar com os mais diversos públicos, como colaboradores, imprensa e a população como um todo.

1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

“A comunicação tem um poder muito superior do que costumamos conceder a ela”. (PÉREZ, 2008)

Do latim “*communicare*”, comunicação significa transmitir uma mensagem e receber o retorno do seu conteúdo. O objetivo da troca de informações é influenciar pessoas, compartilhar conhecimento, ideias, orientações, sentimentos etc. No universo da comunicação pública, o desafio é promover uma comunicação clara, precisa e eficiente para alcançar os munícipes e envolver a comunidade nas tomadas de decisões.

Pérez aponta que a comunicação estratégica é essencial. Considerado o pai da Nova Teoria Estratégica (NTE), o espanhol enfatiza que comunicar é tornar comum, compartilhar. Não apenas falar e divulgar, mas também escutar e dialogar. A visão é reforçada por Kunsch (2003), que aborda em diversas obras a relevância de se ter uma comunicação organizacional integrada e estratégica. Ela aponta a necessidade de se considerar, também, as novas demandas e exigências da sociedade, que passa por constantes transformações sociais, econômicas e políticas.

Assim, entender a importância da comunicação como parte fundamental de sua gestão fará toda diferença ao longo do mandato. Também é necessário compreender que o 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.

E isso engloba desde a forma de se comunicar até os canais disponíveis para atingir cada público, podendo-se utilizar métodos e técnicas que facilitam o planejamento e a execução de um plano que leve em consideração a realidade local.

1.1 Linguagem Simples

Para que a comunicação do Município alcance seu objetivo, transmitindo as informações de maneira clara para a população, é preciso estar atento para a estrutura das mensagens. É crescente no Brasil a adesão oficial de órgãos públicos à Linguagem Simples, técnica de comunicação para tornar a informação mais objetiva e acessível.

Referência sobre o tema no país, a autora Heloísa Fischer considera que um material está em linguagem simples quando o público-alvo é capaz de localizar rapidamente a informação de que precisa e compreender de tal modo que consegue utilizá-la e, se preciso, repassá-la. Para evitar o “burocratês”, há algumas diretrizes comumente organizadas por diferentes autores e órgãos.

10 passos para simplificar a comunicação

1) Antes de tudo: organizar e planejar

A primeira etapa ao produzir um material informativo é organizar o que será comunicado, identificar o público-alvo e definir o melhor meio para a mensagem.

2) Evite o uso de siglas, jargões, termos técnicos e palavras estrangeiras

Quando não for possível evitá-los, explique o que significam. Atente-se para as exceções, como CPF, sigla tão comum que é melhor utilizá-la do que “cadastro de pessoa física”.

3) Escolha palavras de uso frequente

Não use palavras difíceis para o público em questão. Prefira as palavras comuns. Por exemplo: troque residir por morar; logradouro por endereço; deferido por aceite.

4) Prefira frases em ordem direta

A ordem sujeito > verbo > complemento deixa o texto mais simples e claro.

5) Cuidado com a “nominalização”

Transformar verbos em substantivos pode deixar o texto mais burocrático. É melhor “A Secretaria X abrirá inscrições para o programa Y” do que “A Secretaria X anunciou a concessão de inscrições para participação no programa Y”.

6) Evite escrever frases com mais de 20 palavras

Frases muito longas e complexas podem deixar a informação truncada ou pouco acessível para pessoas com alguma dificuldade de leitura.

7) Organize o texto em tópicos e use listas

Torne a parte textual visualmente agradável e facilite a localização das principais informações.

8) Use elementos visuais

Recursos como ícones, tabelas e gráficos ajudam a esclarecer e reforçar a mensagem.

9) Não utilize termos pejorativos e discriminatórios

Muito cuidado com palavras e expressões que estão no dia a dia, mas são incorretas.

10) Revisar e testar

Revise e, sempre que possível, faça testes com o público-alvo para identificar se a informação está em linguagem simples e melhorar, assim, a aplicação da técnica.

1.2 Plano de Comunicação

Um gráfico resumido ou um plano completo com todas as etapas detalhadas, o plano de comunicação garante um sistema previsível e confiável de disseminação de informações. Ele deve prever como as metas do mapa estratégico serão alcançadas e definirá objetivos, públicos, mensagens, canais, cronograma, responsáveis e indicadores. Também deve nortear as estratégias para comunicação interna e externa, fortalecer a gestão, direcionar a atuação integrada e unificar a linguagem.

Por exemplo, se deseja disseminar informações da administração na imprensa local, será preciso identificar os assuntos de interesse da comunidade, mapear os veículos de comunicação presentes no Município, as editorias e os jornalistas que cobrem cada tipo de pauta. Também terá de criar um canal para contato – como *mailing*, planilha de *e-mails*, lista de transmissão no *WhatsApp* –, além de definir quem falará em nome da prefeitura, os chamados porta-vozes. Esses, por sua vez, deverão ser treinados e orientados a estabelecer mensagens-chaves a fim de conseguir transmitir, de forma clara e acessível, a informação para a população.

Para definir os objetivos a serem alcançados, a dica é alinhar com a estratégia da administração municipal. Ao estabelecer meios de avaliação, controle e ajustes, você garantirá maior agilidade, caso seja necessário recalcular a rota. Ao escolher um responsável pela elaboração do plano, opte por um profissional de comunicação que compreenda as estratégias e as metas da atual gestão. Lembre-se: toda e qualquer ação da administração visa a atender aos anseios e às necessidades da comunidade.

Outro ponto a ser considerado é a análise do ambiente externo de comunicação. O *feeling* do comunicador e as percepções obtidas junto à população por meio de andanças pela cidade, ao ouvir os comentários (negativos ou positivos) voltados à administração municipal, são importantes insumos para um bom diagnóstico, apoiando o direcionamento das ações.

Uma decisão válida, muito ligada ao profissional de comunicação, é a escolha das mídias. Quais veículos serão utilizados? Será criado um jornal da administração? Vale investir em um programa semanal nos canais da prefeitura para ser apresentado? Todas essas questões fazem parte do planejamento de comunicação e demandam, antes de qualquer decisão, o levantamento de dados e informações.



IMPORTANTE!

Confira uma orientação detalhada e alguns exemplos dos tópicos que podem compor o seu plano de comunicação no Anexo I e, em seguida, coloque em prática!

1.2.1 Ferramentas

Há diversas técnicas que podem auxiliar a gestão municipal na execução de uma comunicação eficaz. Ferramentas e métodos podem ajudar a planejar as interações com os públicos, a partir da realidade local, dos perfis dos munícipes, da estrutura da administração, do quadro de servidores municipais, dentre outros aspectos. Neste capítulo, você terá acesso a algumas delas, para auxiliá-lo no relacionamento com os mais diversos públicos e nos fluxos da comunicação.

1.2.1.1 PDCA e Análise Swot e Metas Smart

Usar métodos e modelos já existentes, testados e disponíveis, ajuda a planejar e a executar a comunicação estratégica. O chamado Ciclo PDCA, por exemplo, pode te ajudar a planejar e melhorar continuamente o planejamento da sua gestão, indo além da área de Comunicação. O nome do método vem dos verbos *PLAN* (planejar); *DO* (fazer/executar); *CHECK* (checar/controlar); e *ACT* (agir). Confira como implementar no exemplo a seguir.



A análise Swot, por sua vez, é uma ferramenta de diagnóstico do contexto que possibilita a identificação de fatores internos e externos que podem influenciar o alcance dos objetivos. A sigla remete às palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas) – referentes ao ambiente interno –, *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) – referentes ao ambiente externo. Veja exemplo a seguir.



As Metas Smart também podem ajudar a dar clareza aos objetivos e às metas do planejamento. Ela foi criada por George T. Doran e publicada no artigo *There's a S.M.A.R.T Way to Write Management's Goals and Objectives* (Há um caminho inteligente para escrever os objetivos e

metas da administração, em português). Pelo método, propõe-se que as metas sejam estabelecidas conforme os seguintes critérios:

eSpecíficas: ser clara e direcionada, não dando margem para ambiguidade.

Mensuráveis: estabelecer indicadores para cada objetivo.

Atingíveis: ser realista, de acordo com a realidade de recursos, prazos etc.

Relevantes: estar alinhada com os valores e os objetivos gerais da empresa.

Temporais: ter prazo definido, possibilitando a priorização das ações.

1.2.2 Mensuração de resultados

Só se pode mensurar alguma coisa sabendo onde se quer chegar; dessa forma, esse é o papel do planejamento estratégico. E tudo gira em torno dele. Contudo, ter ferramentas para mensurar resultados é um importante diferencial, pois ajuda a monitorar o desempenho, gera transparência e fortalece a gestão.

Um pilar da Comunicação Estratégica é a adaptabilidade. Assim, mensurar os resultados possibilita avaliar a gestão; identificar os resultados obtidos, comparando-os aos objetivos propostos; identificar erros e desvios; e apontar a necessidade de adequar projetos e ações. A escolha da melhor estratégia caberá à Assessoria de Comunicação de cada Município, considerando a realidade local.

O relatório de gestão possibilita acompanhar os avanços de menores períodos. Um relatório deve ter informações qualitativas e quantitativas. O plano de comunicação deve ter objetivos de curto, médio e longo prazo, assim, os relatórios possibilitam verificar os avanços diários rumo à transformação.

1.3 Gerenciamento de Crise

A comunicação estratégica pode minimizar conflitos e reduzir o risco de impacto na imagem e na reputação. No entanto, a forma mais eficiente de enfrentar crises é ter um planejamento prévio, ou seja, orientar a equipe sobre como agir e a quem recorrer, caso alguma situação saia da normalidade. Com a intenção de facilitar esse gerenciamento:

Tenha uma equipe de gestão de crise: para se ter uma boa administração e um bom gerenciamento de crise, é necessário criar um gabinete de crise com pessoas estratégicas da administração da prefeitura. Muitas vezes isso englobará pessoas de diferentes áreas e especialidades. Dessa forma, administrar a crise, quando ela vier, será mais fácil.

Liste situações que, se ocorrerem, podem gerar uma crise no Município: faça um levantamento dos pontos fracos e fortes da gestão municipal. Dessa forma, ficará mais fácil apontar que ação pode ser implementada diante de cada acontecimento, e isso fará diferença nos momentos de turbulência, podendo minimizar os riscos de afetar os resultados da gestão. Unificar o discurso evitará informações distorcidas e desdobramentos. Dica: reúna a equipe, o prefeito e os demais envolvidos antes de divulgar nota à imprensa e/ou conceder entrevistas.

Escolha o porta-voz: escolha o porta-voz que consiga responder de forma rápida e calma ao chamado. O escolhido deve passar por um *media training* para transmitir segurança na hora de passar a mensagem. Quando surgirem perguntas que a prefeitura não consiga responder de imediato, anote a questão e encaminhe a resposta assim que possível. Lembre-se de que a pior reação nos momentos de crise é permanecer em silêncio.

Rapidez e agilidade: a divulgação deve ser ágil, e as respostas, claras e objetivas. Caso haja dados numéricos e estimativas, é preciso se preocupar com a atualização constante dessas informações. Organização, análise de impacto, planejamento de respostas, definição de porta-voz, recuperação e avaliação de aprendizado são fundamentais. Contudo, como diz o ditado popular, “é melhor prevenir do que remediar”.

Análise da Repercussão: faça um acompanhamento e monitoramento da situação. Entenda como a prefeitura está sendo vista diante da situação, com o monitoramento de notícias e das redes sociais, por exemplo. Caso o cenário continue não sendo favorável, busque outras formas de comunicação para mudar a situação.

Balanço: passado o problema, reúna a equipe de crise e faça um balanço com pontos positivos e negativos. Aponte o que pode ser melhorado e o que pode ser mudado. Esse balanço é importante para entender os erros e os acertos da estratégia adotada. Lembre-se: para cada estratégia, uma ação pode dar certo; por isso, o balanço ao final é de extrema importância.

2 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA PARA INTEGRAÇÃO

O gestor que deseja ter uma equipe coesa, firme em seus propósitos e com vontade de buscar sempre as melhores soluções deve investir na comunicação interna. Seja dentro dos órgãos, das secretarias e no ambiente da própria prefeitura, a comunicação interna eficaz é fundamental para o bom funcionamento de qualquer gestão, sendo tão importante quanto a notícia que sai em um jornal.

A comunicação interna, muitas vezes, é levada como algo irrelevante durante a gestão, mas tem o potencial de gerir uma crise ou até evitá-la. 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 colaborador orgulhoso da gestão tende a apoiar e a defender a administração local.

Organizadas as informações e definido como serão distribuídas, o gestor direciona e consegue ter mais controle do ambiente interno da organização. Assim, é possível evitar a famosa “rádio corredor” (uma comunicação não oficial entre os trabalhadores), a qual contribui para o surgimento de ruídos.

Além disso, não há necessidade de sofisticação ou alto investimento em novas tecnologias. Ferramentas práticas como um canal de comunicação em aplicativo de mensagens é uma boa alternativa. De forma prática, o gestor de comunicação pode criar uma lista de transmissão no WhatsApp e por meio dela divulgar eventos internos em datas comemorativas, aniversariantes do mês e oportunidades de capacitação, por exemplo.

Caso possua um sistema de intranet desenvolvido, é possível, com apoio da equipe de comunicação, a construção de notícias inter-

nas com a temática de integração entre a equipe. Outra possibilidade para estabelecer a comunicação é o uso do *e-mail* institucional. Incentivar a participação dos servidores, com sugestões de temas, pautas internas e assuntos relevantes para o dia a dia das repartições é uma alternativa para garantir e manter o interesse de todos no material que é produzido.

No entanto, o mais importante é manter a regularidade das publicações. Ou seja, é indicado fazer a comunicação interna em curtos períodos, tais como semanalmente, a cada 15 dias ou até mesmo uma vez por mês, mas nunca de forma espaçada demais.

Para sua comunicação interna

A comunicação interna tem o poder de promover o alinhamento, o engajamento e a colaboração entre os servidores. A seguir estão algumas dicas para melhorar a comunicação interna no seu Município:

» Planejamento

O planejamento é o primeiro passo para organizar as ações internas. Faça o levantamento do perfil dos colaboradores, liste datas comemorativas, ações de incentivo, reuniões de alinhamento com a equipe etc. e crie um cronograma para o ano. Defina prazos para cada atividade e o responsável para maior controle. Retorne ao planejamento sempre que necessário e adapte de acordo com a realidade do seu público-alvo, a equipe.

Para esta fase, uma sugestão é a ferramenta Trello, o uso é colaborativo e possibilita monitorar os prazos de entrega. Mas um planejamento escrito também funciona. O importante é visualizar as atividades do ano, com prazos e metas.

» Estabeleça canais de comunicação claros

Utilize ferramentas apropriadas para cada tipo de comunicação (*e-mail*, chats, intranet, etc.). Evite usar várias ferramentas ao mesmo tempo. Foque em uma ou duas formas de comunicar e adapte conforme a necessidade da equipe. Manter várias ferramentas em atividade,

mas desatualizada ou com informações erradas, confunde o colaborador. Mantenha uma política clara de qual tipo de mensagem deve ser enviada por cada canal. Use plataformas colaborativas (Google Meet, Microsoft Teams, etc.) para agilizar o diálogo e o compartilhamento de informações.

» Promova a transparência

Compartilhe informações importantes de forma regular e aberta. Informe os colaboradores sobre mudanças, novas metas e resultados para mantê-los informados e motivados. Realize reuniões periódicas para garantir que todos estejam alinhados.

» Incentive o *feedback*

Crie canais para que os colaboradores possam dar *feedback* sobre processos, projetos ou a própria comunicação interna. Realize pesquisas de satisfação e escute ativamente as sugestões para melhorias.

» Adapte a comunicação ao público

Considere o perfil dos servidores ao planejar a comunicação. Nem todos assimilam as informações da mesma forma, então diversifique o formato (textos curtos, vídeos, gráficos).

» Comunicação visual

Mapeie os locais com maior circulação de pessoas e crie um mural com as principais informações de interesse do colaborador. Seja claro e direto nos avisos, com pouco texto e utilizando recursos visuais para chamar a atenção.

» Promova uma cultura de comunicação aberta

Estimule os gestores a manterem um canal de comunicação aberto com suas equipes. Facilite a comunicação entre departamentos para promover uma maior colaboração entre as equipes. Crie um ambien-

te onde os servidores se sintam à vontade para compartilhar ideias e preocupações.

» Crie rituais de comunicação

Realize encontros periódicos, como reuniões gerais ou reuniões semanais, para compartilhar novidades e manter a equipe unida e informada. Estabeleça *newsletters* internas ou comunicados regulares, sempre com linguagem direta e acessível.

» Valorize as conquistas

Reconheça publicamente os resultados e as contribuições dos servidores. Isso aumenta o moral e a motivação. Use a comunicação interna para destacar histórias de sucesso e boas práticas.

» Use métricas para avaliar a eficácia

Monitore o engajamento dos servidores com as comunicações (taxas de abertura de *e-mails*, participação em reuniões, engajamento em ações de integração). Ajuste a estratégia de comunicação com base no retorno desses dados para torná-la mais eficiente.

» Invista em treinamento

Ofereça capacitação sobre comunicação interna eficaz, tanto para líderes quanto para os servidores de forma geral. Promova oficinas sobre comunicação interpessoal e técnicas de *feedback* para melhorar o fluxo de informação.

3 Comunicação com a população: foco no interesse público

A gestão municipal deve focar sua atuação no que é de interesse público e isso se aplica à comunicação, que é uma peça fundamental para informar os cidadãos de seus direitos e deveres e para auxiliá-los no usufruto de serviços e benefícios e no cumprimento de suas obrigações. A divulgação de serviços e de informações relevantes para a população, assim como a prestação de contas, portanto, norteiam a comunicação da prefeitura com seus munícipes.

A Associação Brasileira de Comunicação Pública (ABCPública) define 12 princípios básicos a serem seguidos (CHIRNEV E MEDEIROS, 2021). São eles:

1. Garantir o acesso amplo à informação
2. Fomentar o diálogo
3. Estimular a participação
4. Promover os direitos e a democracia
5. Combater a desinformação
6. Ouvir a sociedade
7. Focar no cidadão
8. Ser inclusiva e plural
9. Tratar a comunicação como política de Estado
10. Garantir a impessoalidade
11. Pautar-se pela ética
12. Atuar com eficácia



SAIBA MAIS

Acesse o Guia de Comunicação Pública – voltado a profissionais que atuam nos diversos órgãos da administração pública



3.1 Público-alvo

O público-alvo do setor público é o cidadão que adquire tanto seu papel e status de cidadania, participando ativamente dos assuntos públicos, quanto o seu papel de cliente similar ao setor privado, cobrando pela eficácia na implementação de projetos e programas públicos, uma vez que ele é o contribuinte direto para fazer a máquina pública funcionar e, como tal, preocupa-se com a aplicação eficiente dos recursos. (GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ et al., 2009)

Os gestores públicos precisam entender as particularidades e as diversidades que existem em sua localidade para direcionar corretamente a comunicação com a população. É preciso avaliar, por exemplo, por quais meios seus munícipes se informam, qual tipo de acesso têm à internet e a outros meios, qual o nível de escolaridade, entre outros pontos. Dessa forma, será mais fácil identificar a melhor forma de dialogar com os cidadãos.

Em determinadas situações, cabe fazer uma análise segmentada, uma vez que nem toda a população será público-alvo de alguns serviços públicos prestados. Assim, as ações de comunicação poderão ser mais direcionadas. As campanhas de saúde voltadas a gestantes ou à vacinação infantil, a convocação de beneficiários de um programa social para atualização e a divulgação de mutirão para regularização fiscal são exemplos de ações com públicos segmentados.

Para conhecer o munícipe, é importante recorrer a dados concretos. Informações como a idade predominante, o nível de escolarida-

de, se vivem na zona rural ou urbana, faixa de renda e quantidade de beneficiários de programas sociais podem ser levantadas por meio de cadastros, levantamentos, estudos e sistemas já existentes.

Na busca por mapear o perfil, as demandas e os desafios enfrentados pela população, uma sugestão é realizar pesquisa para colher outros dados. Usar formulário eletrônico ou até mesmo formulário impresso disponível em locais que prestam atendimento ao público é uma ferramenta possível e com baixo custo. Nesse caso, a prefeitura deve se atentar ainda aos cuidados na coleta e na utilização dos dados pessoais, respeitando o que determina a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

3.2 Canais de comunicação

3.2.1 Site oficial

Como canal oficial de comunicação da prefeitura com a população, o *site* do Município deve ser mantido sempre atualizado e com informações precisas. O portal é uma importante ferramenta para reunir diferentes serviços, desde convocações para concessão de benefícios sociais e matrículas escolares ao cumprimento de regras previstas nas leis da transparência e de acesso à informação.

Para que o *site* cumpra sua função, a gestão pública precisa se atentar à organização do portal, avaliando se é fácil buscar e localizar as informações, questões de acessibilidade, quantidade de texto e uso de elementos visuais para organizar as páginas, entre outros.

É recomendado que o *site* tenha:

- » notícias atualizadas;
- » *links* úteis (portais do governo estadual e federal, associação de Municípios, órgão de segurança, campanhas governamentais);
- » serviços ao cidadão;
- » ouvidoria;

- » agenda do prefeito;
- » agenda de eventos;
- » informações sobre a cidade;
- » equipe de governo e contatos dos gabinetes do prefeito e secretários; e
- » área de transparência, com as informações obrigatórias de acordo com a Lei de Acesso à Informação (LAI).



IMPORTANTE!

Verifique no § 3º do art. 8º da LAI a lista dos itens com divulgação obrigatória em *site* oficial. Apenas Municípios com menos de 10 mil habitantes não se enquadram na regra.

3.2.2 Redes sociais

O uso de perfis nas redes sociais como meio de comunicação oficial entre órgãos públicos e a população é uma realidade crescente. Dessa forma, nesta cartilha preparamos um capítulo especial para falar sobre o tema. Confira no capítulo 5.

3.2.3 Cartazes, folhetos e placas

Com a internet e os canais virtuais dominando a forma de se comunicar em muitos espaços, é preciso alertar que aproximadamente seis milhões de lares brasileiros não têm acesso à internet, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em agosto de 2024. Isso mos-

tra o quanto é necessário entender o perfil da sua população e atuar em diferentes frentes na comunicação pública.

Um cartaz anexado em locais de ampla circulação que prestam serviços ou que sejam frequentados pelo público-alvo de uma ação pode ser um ótimo aliado na estratégia de comunicação. É o caso de um mural em uma Unidade Básica de Saúde (UBS). Folhetos informativos também podem ser distribuídos para orientar a população em temas específicos, como campanhas contra a dengue.

É importante que esses materiais sejam informativos e educativos e não uma peça promocional da administração. Além disso, recomenda-se que sejam claros, objetivos e ilustrativos, passando adequadamente a mensagem.

3.2.4 Rádio e carro de som

A grande revolução da comunicação se dará não apenas a partir de novas tecnologias, mas da adequação dos meios existentes, para que todo cidadão tenha direito à comunicação integral. Surge então a necessidade de se aproveitar o meio de comunicação que estiver mais próximo ao cidadão, abastecendo os indivíduos com informação precisa e clara.

Nesse contexto, há mais de cem anos, o rádio continua imbatível no que diz respeito à disseminação de informação. Portanto, manter um canal de comunicação aberto à comunidade é de grande importância ao gestor, e o rádio pode ser essa ponte entre a administração municipal e o cidadão. Faça contato com emissoras locais, ofereça relatos oficiais e aproveite a tecnologia para criar um canal onde essas informações possam ser verificadas e utilizadas.

Outra maneira de se comunicar com o cidadão, e não menos usual, é o carro de som. Sim, o bom e velho alto-falante, com suas cornetas estridentes, ainda podem ecoar as informações em comunidades ou cidades que não contam com todas as tecnologias. Assim, divulgue mensagens, convites, alertas e aquilo que for pertinente para que o cidadão seja orientado de maneira objetiva e oficial.

3.2.5 Reuniões e eventos

Especialmente considerando a realidade da maioria dos Municípios, que são de pequeno porte, reuniões com a população e eventos seguem como estratégia válida para identificar as demandas, informar e prestar contas. Pode-se organizar encontros setorizados por bairros ou por temas de interesse público, com diferentes formatos, como rodas de conversa, exposição do tema e espaço para perguntas.

Seminários, mobilizações, exposições, inaugurações e congressos são outras oportunidades de engajar a população e dialogar com ela. Além disso, eventos culturais, campanhas de saúde e ações de assistência social são momentos importantes e com maior adesão do público, sendo uma boa oportunidade para ampliar o acesso a informações úteis. Já pensou em montar um estande para cadastrar/atualizar cadastros nesses eventos? Ou levar a vacinação para um local de lazer no fim de semana?

3.2.6 Ouvidoria

A ouvidoria funciona como canal para receber as demandas da população, como forma de avaliar a qualidade do serviço público prestado. Por meio da ouvidoria, o cidadão pode apresentar sugestões, reclamações, solicitações, elogios e denúncias.

Por meio dessas representações da população, é possível entender algumas das principais demandas e dos problemas enfrentados pela população. Além disso, os elogios também são muito importantes, pois ajudam a entender quais ações estão sendo bem recebidas pela comunidade.

Segundo a Lei de Proteção e Defesa dos Usuários de Serviços Públicos (Lei 13.460/2017), as Ouvidorias Públicas devem exercer as seguintes atribuições:

- » promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário;
- » acompanhar a prestação dos serviços, visando garantir sua efetividade;
- » propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços;
- » auxiliar na prevenção e na correção dos atos e dos procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei;
- » propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações dessa Lei;
- » receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e
- » promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

Além de promover o acolhimento do usuário e de suas manifestações, as ouvidorias também deverão produzir relatórios de gestão anuais para propor aperfeiçoamentos à gestão.

A Rede Nacional de Ouvidorias, prevista pelo Decreto 9.492/2018, tem a finalidade de integrar as ações de simplificação desenvolvidas pelas ouvidorias dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A Rede é coordenada pela Ouvidoria-Geral da União, e todas as ouvidorias que fazem a adesão podem utilizar gratuitamente a Plataforma Fala.BR e ter acesso às ações de capacitação para agentes públicos em matéria de ouvidoria, acesso à informação, simplificação de serviços, entre outros.

» Saiba mais no QR Code



4 Relacionamento com a mídia

A imprensa é um importante canal de comunicação com a população, como forma de promover a transparência, conseguir alcançar de forma mais abrangente o cidadão do Município, além de manter as pessoas atualizadas sobre as principais ações adotadas pela gestão local. Um bom relacionamento com a mídia ocorre a partir de uma via de mão dupla, com respeito e conhecimento mútuos.

“O jornalista depende de informação atual, objetiva e correta e a organização ou a fonte da divulgação. Por isso essa relação é pautada pelo respeito e conhecimento mútuo. Afinal, a mídia é o setor mais influente e de maior visibilidade da opinião pública”, destaca Aldo Schmitz, jornalista e professor do curso Iscom. Lidar com a mídia “é antes de tudo manter o equilíbrio entre os interesses dela e os das organizações, valorizando o que é notícia do ponto de vista jornalístico”. (FARIAS, 2009)

Por isso, é fundamental ter pelo menos um assessor de imprensa no Município com conhecimento técnico e expertise para se relacionar com a mídia, e uma estrutura física mínima para esse trabalho disponibilizada pela prefeitura. Além da habilidade na produção de documentos de interesse da imprensa e da possibilidade de estar em contato com esta, o funcionário da prefeitura servirá de “ponte” em caso de pedido de entrevista para falar com o prefeito ou com seu representante.

Ele também será o profissional encarregado de sempre ter uma base atualizada com os contatos de jornalistas locais ou não. Essas informações dos profissionais que trabalham na mídia são importantes para a interação da prefeitura com a imprensa. Vale lembrar que a atualização precisa ser frequente, pois a rotatividade dos profissionais da imprensa costuma ser alta.

4.1 Release

O *release* é um dos principais produtos de comunicação utilizado pela assessoria de imprensa do Município para repassar aos jornalistas informações importantes que tenham como intenção a divulgação do conteúdo na mídia. Trata-se de um texto jornalístico sucinto, escrito de forma clara e objetiva, em que as principais informações serão hierarquizadas de forma decrescente, sempre com o contato do assessor da prefeitura no documento, pois será por meio dele que o jornalista vai procurar a prefeitura se tiver interesse pelo assunto. A técnica de Linguagem Simples que apresentamos no Capítulo 1 desta publicação pode e deve ser utilizada também na produção desse material.

4.2 Vídeo-release

Além do *release* escrito, existem outros meios de encaminhar importantes conteúdos da gestão municipal para a imprensa. É o caso do vídeo-release, citado por especialistas como material que tem sido muito bem aproveitado pelas redações.

Geralmente o vídeo-release traz imagens, entrevistas [...] Também servem como sugestão de pauta para a mídia impressa, mesmo porque a maioria dos jornais e revistas têm seus portais de notícias. Ainda se pode transformar em vídeo com amplo aproveitamento nas mídias digitais da própria organização (site, redes sociais, canais de vídeo etc.). (SCHMITZ)

4.3 Distribuição de conteúdo

O assessor de comunicação que for entrar em contato com os jornalistas para divulgar conteúdo de interesse público terá várias opções nesse processo. Para isso, existem opções de ferramentas pagas ou com baixo custo, como o caso do uso das redes sociais, *e-mail* e WhatsApp. A

escolha varia de acordo com o público que se pretende alcançar e com o assunto escolhido na publicação.

No caso de utilização de tecnologias pagas, a própria ferramenta já disponibiliza a relação dos veículos e jornalistas que cobrem determinados assuntos, e o envio do *release* ocorre na própria plataforma, com a opção de saber quantos releases enviados pela plataforma foram abertos pelos profissionais que cobrem o assunto. Se a opção for o uso de uma tecnologia com o custo mais baixo, uma sugestão de divulgação seria pelas redes sociais, por *e-mail* do próprio veículo ou por listas de transmissão do WhatsApp ou do Telegram.

4.4 Press tour

Esporadicamente, outra maneira de fortalecer a relação com a mídia é por meio de contato presencial do prefeito com os jornalistas em situações mais informais, como visitas ao espaço do jornal municipal ou estadual (essa estratégia é conhecida como *press tour*) ou mesmo conversas sem a intenção de entregar diretamente a pauta.

4.5 Informações organizadas

O interesse da mídia pelas informações disponibilizadas pela prefeitura ocorre em diversas situações e em várias áreas da gestão local. Sendo assim, o Município deve organizá-las de forma clara, se possível, com materiais que facilitem o apoio nas informações divulgadas no *release* como, por exemplo, estatísticas, números, gráficos, exemplos, datas, nomes e dados ou mesmo por meio do auxílio de uma pessoa capacitada na prefeitura para esclarecer informações técnicas de modo compreensível.

4.6 Direcionamento

A manifestação da vontade de tornar pública as informações do Município para a sociedade por meio da mídia deve ocorrer respeitando o assunto e o conteúdo direcionado ao profissional de imprensa responsável pela cobertura daquela pauta. Por exemplo, se a prefeitura tiver interesse de divulgar informações na imprensa sobre saúde, o envio precisa ser para o contato do jornalista responsável por tal área. Isso aumenta as chances de o material ser noticiado.

Igualmente relevante é procurar, dentro do possível, também atender às demandas da imprensa de forma ágil em caso de repasse de informação que sejam avaliadas pela prefeitura como de interesse público. Assim, a relação do Município com a mídia vai se tornando cada vez mais confiável e transparente.

4.7 Entrevista

A entrevista começa bem antes da própria conversa com os jornalistas e precisa ser pensada nos detalhes. Um dos processos é a escolha do porta-voz (geralmente o próprio prefeito) ou algum especialista no assunto abordado. Se o prefeito não dominar o tema, um profissional responsável pelo conteúdo deve apoiá-lo antes da entrevista e também acompanhá-lo na gravação junto com o assessor de imprensa.

O assessor de imprensa precisa orientar o prefeito em relação à sua postura, à escolha da roupa e até mesmo à dicção. Esta última é muito importante, pois o porta-voz deve falar de forma clara, sem descharacterizar sua personalidade. O local escolhido para a entrevista vai depender muito da situação. No entanto, a recomendação é de que ocorra na própria prefeitura, com o fundo que contenha informações que caracterizem a representação do Município.

Um exemplo seria que a entrevista ocorresse no gabinete da prefeitura com a bandeira do Município ao fundo. A escolha por um espaço, quando possível, sem barulho é outra estratégia para que a entrevista não tenha interrupções.

4.7.1 Entrevista coletiva

Se o assunto demandado for considerado muito relevante, urgente e de interesse de vários veículos, a prefeitura pode convocar uma entrevista coletiva. Nessa situação, também é necessário planejar o espaço adequado aos jornalistas, com tomadas para recarregar aparelhos, internet e espaço sem barulho. A coletiva também pode ocorrer de forma híbrida ou totalmente *on-line*, por meio de plataformas como *Zoom* ou *Google Meet*, por exemplo.

Em relação à pauta, o assessor de comunicação pode preparar materiais adicionais (impressos ou digitais) para auxiliar os jornalistas com mais informações. Ser pontual na entrevista também é muito relevante, pois os veículos de comunicação trabalham com horários de fechamento das matérias. É aconselhável também abrir espaço para perguntas dos jornalistas que participam da coletiva de imprensa.

4.8 Mensagem-chave

A chance de uma entrevista ser veiculada na mídia também aumenta quando o entrevistado, além de falar de maneira clara, consegue transmitir muitas informações com poucas palavras. Isso pode ser possível quando tal ação é trabalhada pelos assessores ao orientar o prefeito ou outro porta-voz a se comunicar na entrevista por meio de mensagem-chave. Dessa forma, debater com os assessores o que é mais relevante e alinhar como passar essas informações importantes de modo claro e objetivo vai facilitar o trabalho do jornalista responsável pela pauta e auxiliar para que a notícia seja mais compreensível para a população quando a matéria for publicada.

4.9 Monitoramento das notícias

Tão importante quanto um bom relacionamento com a mídia e ter suas informações veiculadas na imprensa é monitorar o conteúdo divulgado do Município. Esse acompanhamento é fundamental para avaliar se a notícia foi positiva, neutra ou negativa, noções que podem antecipar ações diante de uma iminente crise.

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 assessor deve monitorar essa lista de matérias divulgadas e pode criar indicadores que sejam utilizados para avaliar se o trabalho da Comunicação está sendo executado com eficiência.

Com o *clipping* é possível analisar se determinado assunto teve ampla divulgação e se a forma abordada pela imprensa foi positiva ou se houve críticas negativas. Além disso, é possível realizar a centimetragem, que significa representar em valores quanto cada notícia publicada na imprensa custaria se aquele espaço fosse um anúncio pago.

5 O poder das redes sociais

“A comunicação é o seu bilhete para o sucesso, se você prestar atenção e aprender a usá-la de forma eficaz.”
(GOLD, 2016)

Muita coisa mudou nos últimos anos. As redes sociais revolucionaram a forma como a política é feita. Hoje, políticos e cidadãos estão mais conectados do que nunca graças a plataformas como Facebook, Instagram, X (antigo Twitter) e WhatsApp. Essa nova realidade oferece oportunidades únicas para os gestores públicos, mas também exige uma nova forma de comunicação. O uso da internet no Brasil cresceu muito nos últimos anos. Quase nove em cada dez brasileiros com idade igual ou superior a dez anos acessam a internet, principalmente pelo celular. Em 2016, esse número era bem menor.

Atualmente, qualquer pessoa com um celular pode saber o que o prefeito está fazendo, fazer perguntas, elogiar e criticar. É como se a prefeitura tivesse se mudado para a internet e estivesse sempre aberta para conversar com as pessoas. A pesquisa TIC Governo Eletrônico aponta que, em 2023, mais de 90% das prefeituras brasileiras já utilizavam as redes sociais para se comunicar com a população. Esse dado é ainda mais expressivo quando se observa o crescimento em pequenos Municípios, que democratizaram o acesso à informação e à participação cidadã por meio das plataformas digitais.

Para os gestores, as redes sociais são uma ferramenta poderosa para:

- » **divulgar a atuação da prefeitura:** mostrar à população o que está sendo feito, quais são os projetos em andamento e os resultados alcançados;
- » **ouvir a população:** saber o que as pessoas pensam sobre os problemas do Município e quais são suas expectativas em relação à gestão pública;

- » **interagir em tempo real:** responder a perguntas, comentários e críticas de forma rápida e eficiente;
- » **construir uma relação de confiança:** demonstrar transparência, proximidade e compromisso com a comunidade.

E, junto a essas possibilidades, ficam evidenciados inúmeros benefícios das redes sociais para os cidadãos, entre eles:

- » **maior acesso à informação:** a população pode acompanhar de perto as ações do governo local e ter acesso a informações importantes sobre o Município;
- » **participação ativa:** os cidadãos podem se manifestar, fazer sugestões e acompanhar os debates sobre temas relevantes;
- » **mais controle social:** as redes sociais permitem que a população fiscalize as ações do governo e cobre resultados.

O digital revolucionou a forma de governar. As redes sociais são ferramentas poderosas para construir uma gestão pública mais eficiente e próxima das pessoas. O futuro da política é digital, e é preciso ter estratégias inovadoras. Parafraseando uma célebre citação atribuída a Albert Einstein, não podemos continuar governando do mesmo modo e esperar resultados diferentes. As redes sociais são uma janela para essa nova forma de governar: transparente, interativa e próxima da população.



ATENÇÃO!

Nas redes sociais, o perfil pessoal é pessoal e o da prefeitura é público. Não misture os dois! A impessoalidade é a chave.

5.1 Eu curto meu Município

As redes sociais desempenham um papel crucial na gestão municipal, especialmente para os novos prefeitos. Elas são ferramentas essenciais para comunicar as ações da administração e aproximar a população da prefeitura. A comunicação pode ter caráter institucional, tratar de gestão, utilidade pública, prestação de contas e outras informações de interesse público.

Quais benefícios as redes sociais podem trazer para a prefeitura e seus cidadãos?

Transparência na gestão: postagens regulares e em tempo real sobre projetos e decisões promovem um governo mais aberto e acessível, gerando confiança e proximidade entre os cidadãos e a nova administração. A prefeitura passa a ser vista como uma instituição de referência.



Dica prática:

Realize lives periódicas, *stories* mostrando o dia a dia na prefeitura e compartilhe conteúdos sobre decisões importantes e suas razões.

Engajamento da população: dar voz aos cidadãos por meio das redes sociais é uma ótima maneira de envolvê-los na gestão, fazendo-os se sentir ouvidos. As redes devem ser mais que um canal de notícias, transformando-se em um meio de interação direta.



Dica prática:

Use enquetes, caixinhas de perguntas e fóruns *on-line* para incentivar a participação dos cidadãos, permitindo que eles exponham suas opiniões e se sintam parte do processo.

Resolução de problemas: as redes sociais facilitam uma comunicação rápida e direta, permitindo que os cidadãos expressem suas queixas e dúvidas, o que ajuda a prefeitura a responder de maneira mais eficiente.



Dica prática:

Crie um canal de denúncias e reclamações para que os cidadãos possam enviar suas demandas diretamente à prefeitura.

Valorização da cultura local: fortalecer o senso de pertencimento é fundamental, e as redes sociais podem ajudar a destacar a identidade única do Município, promovendo tradições, festivais e outros elementos culturais que unem a comunidade.



Dica prática:

Compartilhe conteúdos regulares sobre a história, festivais, comidas típicas, lendas e belezas naturais da região.

Promoção dos atrativos locais: as redes sociais são um excelente meio de atrair turistas e promover o turismo local por meio de campanhas estratégicas e postagens que destaquem os pontos turísticos e os eventos do Município.



Dica prática:

Estabeleça dias específicos para postar sobre os atrativos locais e crie campanhas sazonais divulgando eventos e celebrações, aumentando o engajamento da comunidade e atraindo novos públicos.

5.2 Planejamento e estratégia nas redes sociais

Para alcançar bons resultados, é necessário planejamento, estratégia e comprometimento. Por isso, é recomendada a contratação de uma equipe especializada em *marketing* digital e produção de conteúdo, a fim de garantir uma identidade visual atraente e que transmita seriedade e compromisso com a gestão municipal.

Quais estratégias podem ser aplicadas para otimizar o uso das redes sociais?

Conheça o seu público: compreender quem são os cidadãos com quem a prefeitura está se comunicando é fundamental. Isso inclui um estudo detalhado do público-alvo, considerando dados demográficos, interesses e preocupações locais.



Dica prática:

Utilize ferramentas para monitorar os assuntos mais relevantes e engajados no momento e segmente seu público, criando conteúdos que atendam a diversos interesses. Exemplo: *Google Trends*.

Inove nas postagens: evite conteúdos repetitivos. Crie postagens com temas relevantes para o seu público, use uma linguagem próxima e aproveite a criatividade na escolha do formato.



Dica prática:

Varie os formatos: *reels*, carrosséis, postagens estáticas, transmissões ao vivo e infográficos são ótimas opções. Aposte em vídeos curtos e diretos, com temas como entrevistas com moradores, festivais e pontos turísticos.

Conecte-se emocionalmente: faça com que os cidadãos se sintam representados. Uma conexão emocional com o conteúdo pode aumentar o engajamento e o apoio à gestão.



Dica prática:

Compartilhe o dia a dia da prefeitura, reformas, aberturas de escolas e outros momentos que mostrem que as necessidades dos cidadãos estão sendo ouvidas. As postagens devem reforçar que o Município é a casa de todos.

Com essas estratégias, as redes sociais se tornam uma poderosa ferramenta de comunicação e interação, fortalecendo a relação entre a prefeitura e a população.

5.3 Avaliar e monitorar

Monitorar as redes sociais não é apenas coletar dados, mas sim utilizar essas informações para tomar decisões assertivas. Ao acompanhar de perto as interações e o engajamento do público, podemos identificar oportunidades e desafios, ajustando nossas estratégias em tempo real. Segundo Rafael Kiso, fundador e CMO da mLabs, os dados são a bússola que nos orienta em nossa jornada nas redes sociais. Ao testá-los e analisá-los, descobrimos quais rotas levam aos melhores resultados. Na gestão pública, essa prática nos permite construir uma comunicação mais transparente e eficiente, baseada nas demandas da população.

A análise de dados nas redes sociais é fundamental para uma gestão pública eficiente. Ferramentas como Facebook Insights, Instagram Insights e Twitter Analytics (*X Analytics*) permitem que os gestores municipais acompanhem em tempo real o impacto de suas ações e identifiquem oportunidades de melhoria. Ao compreender as preferências e o comportamento do público, é possível personalizar as mensagens e fortalecer a comunicação com a comunidade.

Para medir o sucesso de uma estratégia nas redes sociais, os *Key Performance Indicators* (KPIs) são indispensáveis. Esses indicadores, como taxa de engajamento, alcance orgânico, crescimento de seguidores e sentimento das interações oferecem uma visão clara e quantificável do desempenho das ações realizadas. Ao acompanhar de perto esses dados, podemos tomar decisões mais estratégicas, otimizar as campanhas institucionais e garantir que os objetivos de comunicação sejam alcançados, alinhando a estratégia digital com os resultados desejados.

Os dados obtidos através do monitoramento das redes sociais são a base para decisões estratégicas. Imagine que uma campanha de conscientização sobre o uso da água não está gerando o engajamento esperado. Ao analisar os comentários e as reações, podemos identificar os pontos que precisam ser melhorados e ajustar a mensagem. Essa agilidade na tomada de decisão é fundamental para o sucesso de qualquer ação de comunicação pública.

Escutar ativamente a voz da população é fundamental para compreender as demandas e as expectativas dos cidadãos. Ao analisar os dados das redes sociais, é possível identificar tendências, ajustar as estratégias de comunicação e tomar decisões mais assertivas, garantindo que as ações da gestão municipal estejam alinhadas com as necessidades da comunidade. Como afirma Theodore Roosevelt, “o mais importante ingrediente na fórmula do sucesso é saber como lidar com as pessoas”, e as redes sociais oferecem essa oportunidade de forma única e em tempo real.



DICA CNM

Prefeituras que possuem uma gestão participativa e humanizada nas redes sociais têm uma melhor compreensão por parte da sociedade, reforçando a imagem e a proximidade da administração pública com o cidadão.

Anexo I – Proposta de estrutura de Plano de Comunicação

No Capítulo 2, foram apresentadas ferramentas para 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

Análise do cenário inicial

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.).

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.

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.

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*

Análise dos diferentes públicos-alvo:

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.

Municípios

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.

Imprensa

Deve-se analisar quais são os veículos e os 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

Objetivos

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.

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.

Canais de comunicação e estratégias

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.

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.

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

Indicadores

A escolha dos indicadores deve ser realizada levando em consideração 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.

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 1)

Referências

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

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. *Guia para redes sociais*. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/central-de-conteudo/redes/guia>. Acesso em: 19 set. 2024.

CEZAR, Layon Carlos. *Comunicação e Marketing no Setor Público: diferentes abordagens para a realidade brasileira*. Brasília: Enap, 2019.

CHIRNEV, Lilian; MEDEIROS, Armando (org.). *Guia de comunicação pública*. Brasília: Associação Brasileira de Comunicação Pública, 2021.

CONNAT SOLUÇÕES. *Decifrando o público-alvo: estratégias para uma comunicação eficaz*. Connat Soluções, 2023. Disponível em: <https://connatsolucoes.com.br/blog/post/decifrando-o-publico-alvo-estrategias-para-uma-comunicacao-eficaz>. Acesso em: 19 de set. 2024.

DIAS, Jean Carlos. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 19, n. 2, p. 295-307, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/RX4G-z8WSqrkZ7d8BD9q49BR/>. Acesso em: 20 de set. 2024.

DOURADO, Bruna. *O que são KPIs e tudo o que você precisa saber sobre os Indicadores de Negócio*. RD Station. Disponível em: www.rdstation.com/blog/marketing/kpis/. Acesso em: 23 ago. 2024.

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

DRUCKER, Peter. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.

GOLD, Theo. *The Communication Bible: Social Skills, Body Language, Influence and Persuasion* (2016).

IBGE. Pnad Contínua TIC (2023). CETIC.BR | NIC.BR. *Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no setor público brasileiro – TIC Governo Eletrônico 2023*.

JÚNIOR, José João; NASCIMENTO, Rafaella Leandra. A utilização das redes sociais na administração pública: um estudo na prefeitura da Vitória de Santo Antão. *Trabalho de conclusão de curso de bacharelado em administração pública*. Universidade Federal Rural de Pernambuco.

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 2, número 2, 1º semestre de 2005.

FISCHER, Heloisa. *Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania*. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018.

HENTZ, Sergio. *Responsabilidade Social*. A importância das redes sociais para prefeituras e municípios no Brasil. Disponível em: <https://www.responsabilidadesocial.com/artigo/a-importancia-das-redes-sociais-para-prefeituras-e-municipios-no-brasil/>. Acesso em: 18 de set. 2024.

MEDEIROS, Armando Medeiros; CHIRNEV, Lilian. *Guia de Comunicação Pública*. Brasília: Associação Brasileira de Comunicação Pública, 2021.

MLABS. *Relatório de engajamento Instagram 2024*. Disponível em: <https://contents.mlabs.com.br/typ-relatorio-de-engajamento-2024>. Acesso em: 23 ago. 2024

NOGUEIRA, Nayara; ARRIAL, Tairo; CRUZ, Viviane. *Comunicação social: transparência e estratégias de sucesso para a gestão*. Brasília: CNM, 2020.

PÉREZ, Rafael Alberto. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación, 2001.

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

SECRETARIA DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL. *Guia para uso da Linguagem Simples*. 2024. Disponível em: <https://info.saude.df.gov.br/controle-social-na-saude/programa-de-linguagem-simples/>. Acesso em: 20 de set. 2024.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



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



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

