

ELEMENTOS PARA A FORMULAÇÃO DE UMA  
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL  
PARA A ADMINISTRAÇÃO POPULAR

I. INTRODUÇÃO

Os trabalhos de uma Subcomissão ligada à "Comissão dos 13" estão sendo complementados pelas atividades de uma Comissão Temática que reuniu mais de quarenta profissionais da área. O relatório final com as propostas desta Comissão Temática está sendo concluído. Aqui, antecipa-se algumas das questões que estão sendo discutidas nesta Comissão.

1. A EXIGÊNCIA DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A mobilização dos recursos materiais e humanos da Prefeitura, voltados para a área da comunicação, exige uma Política de Comunicação Institucional, que deverá ter Diretrizes Metodológicas, Administrativas e Operacionais, bem como uma Base Administrativa e Institucional, como detalharemos adiante

Consideramos como Política de Comunicação o conjunto de diretrizes que orientam um sistema de atividades de comunicação e que condicionam as normas, o planejamento e a execução desse tipo de prática social.

"Política de comunicação é, então, a forma 'planejada' e 'científica' de usar sinergicamente a comunicação como um dos meios para se atingir - da maneira mais eficiente - os objetivos a que uma instituição se propõe" (1).

2. AS RAZÕES

"As razões pelas quais 'é necessário' haver uma Política de Comunicação Institucional são:

'a) A existência de uma 'diversidade' muito grande de públicos (internos e externos) com os quais a instituição precisa estar em comunicação.

'b) O fato de que é preciso haver uma 'unidade' nas ações comunicativas.

'c) A necessidade de existir 'complementaridade' de comunicação; isto é, a comunicação com 'todos' os públicos, de acordo com seu papel face à instituição e da forma mais indicada a cada um desses públicos, tudo isso sem que se perca a 'unidade' da comunicação institucional.

"d) A existência de uma série de ferramentas de comunicação distintas (como propaganda, relações públicas, publicity, pesquisa, etc.) que precisam ser utilizadas de forma integrada"(2).

### 3. DIVERSIDADE DE PÚBLICO

"A diversidade de públicos com os quais a instituição precisa estar em comunicação é um fato facilmente constatável; pode-se, inclusive, enumerar alguns" (3):

- \* Dirigentes da Frente Popular que ocupam cargos na Prefeitura.
- \* Funcionalismo público municipal.
- \* Cidadãos em geral.
- \* Usuários de determinados serviços.
- \* Instituições da sociedade civil.
- \* Entidades do movimento popular.
- \* Entidades empresariais.
- \* Entidades representativas de trabalhadores.
- \* Pessoas que ocupem cargos nos governos estadual e federal.

"É evidente que cada um desses públicos tem uma 'linguagem' própria, tem 'conceitos estéticos' próprios e representa, para a instituição, 'interesses próprios'. Isso determina, conseqüentemente, 'mensagens individuais' para cada tipo de público, de acordo com sua importância, suas características e em função do objetivo específico da comunicação. Mas mensagens que não quebrem uma certa unidade na comunicação global da instituição" (4).

### 4. UNIDADE E COMPLEMENTARIDADE

"É fundamental que a comunicação tenha uma 'unidade', que as informações transmitidas pela instituição não se choquem e não permitam dúvidas, que não sejam emitidas 'em nome' da instituição as opiniões pessoais de seus dirigentes, que esses dirigentes saibam 'o quê' comunicar, 'quando' comunicar, 'como' comunicar, 'por que' e 'a quem' comunicar.

"A unidade básica só poderá existir a partir da 'definição' de uma política de comunicação que inclua a orientação e as limitações a cada pessoa que se comunique em nome da instituição.

"É fundamental, da mesma forma, que toda comunicação pública da instituição (através de propaganda, publicity e comunicados emitidos por suas diversas áreas) também respeite uma 'unidade' que centralize os diferentes conceitos e abordagens de cada peça de comunicação.

"É preciso que cada ato de comunicação, cada peça de comunicação, preencha uma 'função cumulativa', resultando sua somatória na unidade pretendida, dentro do princípio da complementaridade.

"Ao mesmo tempo é preciso que haja comunicação de forma 'individual' e 'dirigida' com 'cada um' dos públicos que compõem que universo total com o qual a instituição precisa 'estar em comunicação', é preciso também que, não se quebrando sua unidade, haja uma 'complementaridade' na comunicação. Quer dizer: toda ação, todo esforço de comunicação deve ser complementar no sentido da unidade. É a 'função acumulativa' anteriormente apontada.

"Nenhuma ação de comunicação da instituição deve contradizer outra ação, dirigida a um único público ou, mesmo, a públicos diferentes. Pelo fato de que a comunicação nunca é absolutamente estanque, sempre é possível que a comunicação dirigida a um público 'vaze' para outro. Por outro lado, há públicos que recebem comunicações 'superpostas', sendo esta superposição às vezes inevitável. Detectar as superposições e saber tirar proveito desse fato faz parte do aspecto 'complementação' da política de comunicação" (5).

#### 5. AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

"São muitas as ferramentas de comunicação à disposição das instituições como propaganda, relações públicas, publicity, pesquisa, etc. Cada ferramenta tem uma utilização específica para necessidades de comunicação particulares com públicos distintos.

"A utilização simultânea, combinada ou independente de cada uma dessas ferramentas exige especialistas profissionais para tarefas específicas. (...) A harmonização das ações de comunicação levadas a efeito através de cada uma dessas ferramentas só pode ser feita a partir da regência de uma abrangente política de comunicação.

#### 6. A REORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO

"Em vista da complexidade e especificidade das funções e atividades de comunicação e das dificuldades contextuais (diversificação de públicos, complementaridade e unidade de comunicação com a utilização de várias ferramentas) é 'imprescindível' (6) que sejam adotadas, pela Administração Popular, uma série de decisões políticas e administrativas para organizar a área da comunicações.

Temos a convicção de que a organização da área de comunicação, em novas bases é uma necessidade premente:

a) por motivos econômicos, evitando-se o desperdício de recursos materiais e humanos atualmente verificados;

b) por motivos políticos, num cenário onde se espera grande pressão das grandes empresas de comunicação (contrariadas em interesses econômicos e princípios ideológicos) e reações adversas de outras fontes de poder político, econômico e ideológico.

## II. CONCLUSÕES POLÍTICAS

Diante dessas avaliações e do diagnóstico produzido, a Comissão Temática propôs que a Administração da Frente Popular adote as seguintes decisões políticas:

a) Reconhecer o caráter estratégico das atividades de comunicação para a sustentação política e administrativa do governo da Frente Popular.

b) Atribuir, aos órgãos encarregados pela área da comunicação, a responsabilidade de orientação técnica de todos os instrumentos e atividades que mediem a relação direta da Prefeitura com o público.

c) Planejar e organizar, de forma produtiva, econômica e politizada a mobilização de todos os recursos materiais e humanos voltados para a área da comunicação, constituindo uma Política de Comunicação Institucional.

d) Centralizar, através de órgão especializados, a gestão dos recursos materiais e humanos utilizados em atividades públicas de comunicação da Prefeitura, considerando as necessidades econômicas, administrativas e políticas.

e) Após a implementação desse projeto, examinar - no prazo de seis meses - a necessidade de criação, a exemplo de diversas outras grandes Prefeituras do país, de uma Secretaria de Comunicação que centralize, racionalize e coordene os recursos materiais e humanos voltados para a área da comunicação.

f) Reconhecer a necessidade cautelar de que essa Secretaria não seja criada imediatamente, mas sim no prazo de, pelo menos, seis meses a um ano, pelos seguintes motivos:

i) dar um prazo para que a realidade da área na Prefeitura seja examinada com mais detalhe;

ii) possibilitar que as propostas operacionais aqui apresentadas - e que orientariam o perfil político, técnico e administrativo da nova Secretaria - sejam testadas;

iii) evitar os problemas políticos decorrentes da criação imediata de uma nova Secretaria que, embora pudesse utilizar apenas cargos já existentes, tenderia a ser vista como "inchamento" da máquina administrativa.

g) Adotar um Plano Operacional que permita uma atuação "como se já existisse" a Secretaria de Comunicação. Esse Plano Operacional seria tomado como "política administrativa" para a área e seria implementado com a base institucional e administrativa hoje existente.

h) Alocar todos os recursos humanos hoje voltados para a área da comunicação no Gabinete de Imprensa e Gabinete de Relações Públicas. Esses dois órgãos seguiriam um Plano Operacional que constituiria todas as novas funções que seriam atribuídas à área da comunicação (e que, no nosso entendimento atual, proporcionam a base para a criação da nova Secretaria).

i) Suprir a área de comunicação, aqui referida, com recursos humanos suplementares, o que pode ser feito sem a criação de novos cargos, apenas reciclando cargos de outras unidades. Esta é uma condição imprescindível para constituir equipes de trabalho com o pessoal do Quadro e assegurar a produtividade e a direção política e técnicas dessas equipes, segundo a orientação da Administração Popular.

### III. BASES PARA UM PLANO OPERACIONAL

A seguir, estão relacionadas as principais funções que seriam implementadas através da Política de Comunicação Institucional aqui proposta.

#### \* COORDENAÇÃO EXECUTIVA

- 1) Coordenar o planejamento e as funções executivas de todas as áreas de desdobramento do Projeto Operacional.
- 2) Estabelecer objetivos estratégicos e táticos e diretrizes políticas e técnicas traduzindo a Política da Administração Popular.
- 3) Pautar, conforme a linha política adotada pela Administração, as intervenções públicas do secretariado e do primeiro escalão, com eixos temáticos que traduzam objetivos estratégicos e táticos.

#### \* COORDENAÇÃO DE JORNALISMO

- 4) Produzir e distribuir informações de interesse jornalístico para os meios de comunicação de massa (assessoria de imprensa no sentido estrito).
- 5) Sistematizar o acesso de porta-vozes qualificados da Prefeitura (Prefeito, Vice, Secretários, etc.) aos meios de comunicação de massa.
- 6) Coordenar a produção de áudio e vídeo, atendendo as necessidades da Prefeitura e seus órgãos.
- 7) Coordenar a produção fotográfica, atendendo necessidades da Prefeitura e seus órgãos.
- 8) Manter arquivo de material jornalístico, fotográfico e de áudio e vídeo.
- 9) Monitoração das manifestações dos meios de comunicação de massa sobre temas que envolvam interesses do município e da Prefeitura.
- 10) Produzir sinopses com informações qualificadas, para uso interno da Administração, que subsidiem avaliações de conjuntura.

#### \* COORDENAÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

- 11) Coordenar as atividades de Relações Públicas da Prefeitura e assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da instituição perante a opinião pública.
- 12) Coordenar a promoção de eventos, encarregar-se do cerimonial e orientar a agenda social e a correspondência institucional do Prefeito.

\* CENTRO DE INFORMAÇÕES

13) Criar um Centro de Informações com dados, de interesse jornalístico, político e técnico, sobre todas as áreas de atuação da Prefeitura, com níveis de acesso diferenciado (livre, reservado e confidencial).

Exemplo: número de escolares atendidos pelo sistema municipal de ensino, extensão da malha de esgotos, número de luminárias instaladas na cidade, dados orçamentários, etc.

\* COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO COM O FUNCIONALISMO

14) Editar o atual Boletim do Funcionalismo.

15) Editar um Boletim semanal destinado ao funcionalismo, para debater a nova política de administração, questões políticas e culturais.

16) Planejar, desenvolver e executar - em conjunto com as Secretarias e demais órgãos da Prefeitura, especialmente a Secretaria de Administração - um Programa Permanente de motivação e mobilização do funcionalismo público.

\* SERVIÇO DE ATENDIMENTO E INFORMAÇÕES AO PÚBLICO

17) Ampliação do atual serviço "Prefeitura às Suas Ordens", fone 156, fundindo-o com o 158 - SMT e 195 - DMAE e transformando-o em "Linha Direta com a Administração Popular", orientando-o para:

a) o fornecimento de informações sobre órgãos procedimentos e processos em andamento na Prefeitura;

b) apresentação de denúncias, reclamações e sugestões;

c) assegurar que todas as consultas, reclamações, críticas e sugestões sejam adequadamente respondidas, e que constituam um meio de aferição do desempenho da Administração Popular.

d) desenvolver outros serviços de utilidade pública (como por exemplo informações turísticas, como já existe em São Paulo e outras capitais, podendo inclusive captar patrocínio).

e) manter o serviço 24 horas ativo, como já ocorre com o 195 - DMAE.

\* COORDENAÇÃO DE PROJETOS ESPECIAIS

18) Planejar e desenvolver sistemas próprios de comunicação e mobilização de massa e planos de contingência para situações críticas.

Exemplo: jornais murais, cadastramento de locais para distribuição de cartazes e panfletos, etc.

19) Documentar, sistematicamente, a atuação e a experiência da Administração Popular.

20) Planejar, desenvolver e executar pesquisas de opinião pública, para uso interno, buscando avaliar o julgamento popular sobre o desempenho da Prefeitura.

21) Planejar, desenvolver e coordenar a execução - junto com as Secretarias e demais órgãos da Prefeitura - de um amplo programa para qualificação dos serviços de atendimento ao público.

22) Planejar, desenvolver e executar campanhas especiais perseguindo objetivos estratégicos e táticos de comunicação.

Exemplo: Desenvolver, especialmente, projetos que reforcem e ampliem a base de sustentação da Prefeitura junto à sociedade civil. A título de exemplo, podemos referir um projeto que poderia ser denominado "Amigo da Cidade" e que consistiria no seguinte:

a) o cidadão tem um poste com uma luminária da Prefeitura (poderia ser uma praça, etc.) na frente de sua residência;

b) este cidadão é então convidado para se "responsabilizar" pela fiscalização daquela luminária, informando quando estiver queimada, se o suporte está com problemas, ou se a mesma não está ficando acesa durante o dia, etc. Trata-se de um interesse diretamente seu que se vincula aos interesses da coletividade.

c) isso tudo é acertado formalmente e o cidadão recebe uma carteirinha de "Amigo da Cidade", assinada pelo Prefeito;

d) os "Amigos da Cidade" podem ser cadastrados e receber Boletins da Prefeitura, sendo mobilizados para constituir uma base de sustentação política da Administração Popular.

#### \* ASSESSORIA DE PRODUÇÃO GRÁFICA

23) Planejar a racionalização do uso dos recursos gráficos atualmente disponíveis na Prefeitura.

24) Supervisionar, tecnicamente, os trabalhos de produção gráfica de interesse da área da comunicação.

25) Assessorar, quando necessário, na aquisição de serviços de terceiros.

\* ASSESSORIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

26) Assessorar, tecnicamente, o desenvolvimento e a execução dos planos de comunicação que serão desenvolvidos pela Prefeitura.

27) Supervisionar a qualificação dos serviços publicitários adquiridos de terceiros.

\* COORDENADORIA DE PROMOÇÕES

28) Programar, orientar tecnicamente e supervisionar eventos, de qualquer natureza, promovidos para envolver qualquer segmento de público. (Conforme as possibilidades que serão atribuídas a esse órgão, poderão ser assumidas também as funções de Planejamento e Produção).

\* CONSELHO POLÍTICO-TÉCNICO DE COMUNICAÇÃO

29) Manter um Conselho Político/Técnico de Comunicação, com a participação de profissionais e técnicos da área da comunicação, não remunerados, que se reúnam periodicamente para avaliar criticamente a política de comunicação da Prefeitura.

\* CONSELHO MUNICIPAL DE COMUNICAÇÃO

30) Promover a constituição de um Conselho Municipal de Comunicação, integrado por representantes de entidades da sociedade civil (entidades associativas, trabalhadores, empresários, igreja, etc.) para avaliar o desempenho dos meios de comunicação de massa no município.

Observação: esse Conselho traria resultados indiretos na medida em que se constituísse como um "forum" permanente de avaliação da atuação dos meios. Seus objetivos, entretanto, seriam mais amplos do que os interesses imediatos da Prefeitura.

IV. PLANO DE METAS IMEDIATAS (PRIMEIROS 30 DIAS)

- 1) Organizar o sistema de produção e distribuição de informações de interesse jornalístico (primeira semana).
- 2) Reorganizar o uso dos equipamentos de fotografia e o trabalho dos fotógrafos (primeira semana).
- 3) Organizar um sistema provisório de monitoração das manifestações dos veículos de comunicação de massa que envolvam interesses do município e da Prefeitura.
- 4) Editar o Boletim de Pessoal (imediato).
- 5) Editar um Boletim semanal destinado ao funcionalismo para debater a política de atuação da Administração Popular, questões políticas e culturais (primeira semana).
- 6) Produzir um plano de reformulação do Serviço de Atendimento e Informações ao público.
- 7) Desenvolver um sistema próprio de comunicação e mobilização de massa para uso em plano de contingência ou situação crítica.
- 8) Desenvolver sistema provisório de documentação sistemática da atuação e da experiência da Administração Popular.
- 9) Concluir os levantamentos dos recursos materiais e humanos disponíveis na Prefeitura e de interesse da área da comunicação.
- 10) Organizar todas as equipes de trabalho e desenvolver um plano de metas para os próximos 60, 90 e 120 dias e primeiro ano de atividades, colocando em prática todas as funções do Plano Operacional aqui apresentado.

V. REFERÊNCIAS

(1) SAMPAIO, Rafael. "Política de comunicação - uma necessidade institucional". Briefing. São Paulo, 1980, ago. n.24. p.49.

(2) Idem, p.49.

(3) Idem, p.49.

(4) Idem, p.49.

(5) Idem, p.49-50.

(6) Idem, p.50.

SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	0
I. INTRODUÇÃO .....	1
II. CONCLUSÕES POLÍTICAS .....	3
III. BASES PARA UM PLANO OPERACIONAL .....	6
IV. PLANO DE METAS IMEDIATAS (PRIMEIROS 30 DIAS) .....	10
V. REFERÊNCIAS .....	11