

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO NA
COMUNICAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO

Alexandre de Souza

PROCESSO COMUNICACIONAL NO ÂMBITO DO MARKETING DE
SERVIÇOS PÚBLICOS:
o desenvolvimento de um *Framework*

São Caetano do Sul

2020

ALEXANDRE DE SOUZA

**PROCESSO COMUNICACIONAL NO ÂMBITO DO MARKETING DE
SERVIÇOS PÚBLICOS:
o desenvolvimento de um *Framework***

Trabalho de conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Mestrado Profissional em Inovação na Comunicação de Interesse Público da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Inovação na gestão e produção da comunicação de interesse público

Linha de Pesquisa: Gestão da Comunicação de Interesse Público

Orientador: Prof. Dr. Silvio A. Minciotti

São Caetano do Sul

2020

De Souza, Alexandre

Processo comunicacional no âmbito do marketing de serviços públicos: o desenvolvimento de um Framework / Alexandre de Souza – São Caetano do Sul – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2020.124 p.

Orientador: Prof. Dr. Silvio A. Minciotti

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2020.

1. *Framework*. 2. Ação Comunicacional. 3. Comunicação da Administração Pública. 4. Marketing de Serviços Públicos. 5. Comunicação de Interesse Público. I. Minciotti, Silvio A.; II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação. III. Título.

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof.^a Dr.^a Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação

Prof. Dr. João Batista Cardoso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Silvio A. Minciotti
USCS (Orientador)

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni
USCS

Prof. Dr. Jeroen Johannes Klink
UFABC

Data da realização da Defesa: 15 de dezembro de 2020

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Álvaro e Mirtes, pelas impecáveis educação e atenção dispensadas, que foram fundamentais à formação de meu caráter e minha sempre presente disposição ao enfrentamento de desafios.

Às minhas, esposa e filha, Raquel e Rafaela, pela cumplicidade, paciência e principalmente amor, indispensáveis para o meu desempenho.

Ao meu filho Alan, que mesmo à distância (estar junto não é estar ao lado, mas do lado de dentro) pela importância que representa na minha vida, muito me motivou.

Aos amigos que estiveram próximos durante o desenvolvimento do meu trabalho de pesquisa e, mesmo inconscientemente, tiveram contribuição indispensável, pois, nos encontros com os mesmos tenho os responsáveis pela recarga de grande parte da minha de energia.

Aos docentes da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e de outras instituições que tiveram importantíssimo papel nessa minha jornada. Em especial à Professora Doutora Rebeca Guedes, por me apresentar ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da USCS.

Ao meu orientador, Professor Doutor Silvio Augusto Minciotti, pelo impecável rigor nos direcionamentos aplicados desde o primeiro momento do desenvolvimento do meu trabalho de pesquisa. Obrigado pela atenção, pelos ensinamentos e bons exemplos que tanto me auxiliaram na condução do meu trabalho. Enfim, obrigado pela primorosa orientação exercida, a qual me deu condições para caminhar desde o projeto de pesquisa até a conclusão da dissertação.

À Regiane Bianchini, que contribuiu com a tarefa de revisões, gramatical, estrutural e normativa, de toda a dissertação.

Aos discentes, colegas e amigos novos, que percorreram esta jornada comigo, compartilhando momentos intensos que vivemos durante o período do Mestrado.

A todos os funcionários da USCS.

E, por fim, agradeço ao ser supremo, um Deus que me fornece a fonte de energia que pulsa intensamente dentro de mim, uma bateria cuja recarga é realizada diariamente, nas minhas práticas de vida.

RESUMO

Os temas Comunicação Pública e Marketing de Serviços Públicos são de considerável abrangência e forte relevância. A partir daí, este trabalho de pesquisa foi fundamentado nas teorias referentes à Comunicação Pública, Interesse Público e Marketing de Serviços Públicos. A pergunta problema buscou responder: “Quais procedimentos podem ser aprimorados ou desenvolvidos para melhorar o processo comunicacional das Administrações Públicas com seus públicos-alvo?”. O estudo faz uma análise sobre a Comunicação Pública, como direito do cidadão e dever das Administrações Públicas, perpassando por leis que resguardam esse direito, identificando dúvidas relacionadas à eficácia dessas leis, para que o cidadão receba uma comunicação de interesse público, adequada e interativa. O trabalho discorre também a respeito do Marketing de Serviços Públicos, que tem papel importante ligado à informação e destaca também a atribuição de considerável relevância na promoção da cidadania e do bem-estar do cidadão. Para investigar e analisar o trabalho das Secretarias de Comunicação das prefeituras da Região do ABC Paulista, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com secretários ou responsáveis pela comunicação das prefeituras de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema e Ribeirão Pires. O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir de detalhes acerca das estratégias utilizadas, tipos de mídia, recursos humanos, pontos fortes e dificuldades dos comunicadores, entre outros. As entrevistas semiestruturadas evoluíram em torno desses temas, em suma, a respeito do andamento dos processos comunicacionais das prefeituras citadas, buscando o mais completo entendimento sobre estes processos. Os resultados dessas entrevistas foram analisados e o produto dessa análise, adicionado ao levantamento bibliográfico, permitiram o desenvolvimento do produto final desse projeto de pesquisa: um *Framework* de Ação Comunicacional. Após a conclusão do *framework* citado, o mesmo foi submetido a um Júri de Especialistas, composto por conceituados estudiosos da temática comunicação pública, selecionados entre membros da Administração Pública, profissionais de propaganda e professores da área, objetivando o aprimoramento e validação do mesmo.

Palavras-chave: *Framework*; Ação Comunicacional; Comunicação da Administração Pública; Marketing de Serviços Públicos; Comunicação de Interesse Público

ABSTRACT

Public Communication and Marketing of Public Services are considered themes as scope and strong relevance. From then on, this research work was based on the theories referring to Public Communication, Public Interest and Marketing of Public Services. The problem question sought to answer was: "What procedures can be improved or developed to improve the communication process of Public Administrations with their target audiences?". The study analyzes Public Communication, as a right of the citizen and the duty of Public Administrations, going through laws that safeguard this right, identifying doubts related to the effectiveness of these laws, so that the citizen receives an adequate and interactive public interest communication. The work also discusses the Public Service Marketing, which has an important role linked to information and also has highlights the attribution of considerable relevance in promoting citizenship and the well-being of the citizen. In order to investigate and analyze the work of the Communication Departments of the municipalities of the ABC Paulista Region, semi-structured interviews were carried out with secretaries or those responsible for communication in the municipalities of Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, and Ribeirão Pires. The interview script was prepared from details about the strategies used, types of media, human resources, strengths and difficulties of communicators, among others. The semi-structured interviews evolved around these themes, in short, regarding the progress of the communicational processes of the mentioned municipalities, seeking the most complete understanding of these processes. The results of these interviews were analyzed and the product of this analysis, added to the bibliographic survey, allowed the development of the final product of this research project, a Framework for Communicational Action. After the completion of the mentioned framework, it was submitted to a Jury of Experts, composed of renowned researchers on the topic public communication, selected from members of the Public Administration, advertising professionals and professors in the area, aiming at the improvement and validation of the same.

Key words: Framework; Communicational Action; Public Administration Communication; Public Service Marketing; Public interest Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Proposta de Modelo de Campo da Comunicação Pública.....	44
Figura 02 – Campanha Comunicacional - Etapa 01.....	76
Figura 03 – Campanha Comunicacional - Etapa 02.....	78
Figura 04 – Campanha Comunicacional - Etapa 03.....	80
Figura 05 – Campanha Comunicacional - Etapa 04.....	81
Figura 06 – Campanha Comunicacional - Etapa 05.....	82
Figura 07 – Campanha Comunicacional - Etapa 06.....	84
Figura 08 – Campanha Comunicacional - Etapa 07.....	86
Figura 09 – Campanha Comunicacional - Etapa 08.....	88
Figura 10 – Campanha Comunicacional - Etapa 09.....	89
Figura 11 – Campanha Comunicacional - Etapa 10.....	90
Figura 12 – Impulsionamento de mensagens através de redes sociais.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Atividades de Marketing de Serviços.....	38
--	----

LISTA DE SIGLAS

ABC – Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul

ABCDMRR – Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra

CD-ROM – Compact Disc Ready-Only Memory

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

COVID – Corona VirusDisease

CPM – Custo Por Mil

DNA – Deoxyribonucleic Acid

DST – Doença Sexualmente Transmissível

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano

ISS – Imposto Sobre Serviços

KPI – Key Performance Indicator

LAI – Lei de Acesso à Informação

LC – Lei Complementar

ONG – Organização Não Governamental

RH – Recursos Humanos

ROI – Return On Investment

SEADE – Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos

SMART – Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time based

UPA – Unidade de Pronto Atendimento

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	25
1.1. Origem do estudo.....	25
1.2. Problematização.....	26
1.3. Objetivos	28
1.3.1. Objetivo Geral	28
1.3.2. Objetivo Específico	28
1.4. Justificativa do tema.....	28
1.5. Delimitação do tema.....	30
1.6. Relação do tema com a comunicação de interesse público.....	30
2. REVISÃO DE LITERATURA	32
2.1. Marketing	32
2.2. Marketing Social.....	32
2.3. Outras aplicações de Marketing praticadas na Gestão Pública	33
2.3.1. Marketing de Serviços Públicos	34
2.3.2. Marketing Político.....	35
2.3.2.1 Marketing Partidário	36
2.3.2.2. Marketing Eleitoral	36
2.3.3. Marketing de Localidades (ou de Cidades e Regiões).....	37
2.4. Comunicação Pública.....	39
2.5. Interesse Público.....	45
2.6 Fundamentação teórica do <i>Framework</i>	46
2.6.1. O <i>Framework</i>	46
2.6.2. Público-alvo – Segmentação de mercado.....	47
2.6.3. Conceituação da Ação Promocional - Posicionamento.....	48
2.6.4. Plano de Mídia	50
2.6.5. Comunicação Integrada	52
3. METODOLOGIA.....	55
3.1. Métodos da Pesquisa de Campo	56
3.1.1. Entrevistas semiestruturadas	56
3.1.2. Formato das entrevistas.....	56
3.1.3. Público-alvo das entrevistas.....	57
3.1.4. Objetivo das entrevistas	57

3.1.5. Roteiro das entrevistas	57
4.1.5.1. Tópicos do Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas.....	58
3.2. Júri de Especialistas.....	59
3.2.1. Perfil dos Especialistas	60
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1. Análise e discussão dos resultados das entrevistas semiestruturadas	62
4.1.1. Procedimentos Operacionais das Secretarias de Comunicação.....	62
4.1.2. Técnicas e abordagens aplicadas nas ações comunicacionais	65
4.1.3. Pontos fortes e dificuldades inerentes às atividades.....	66
4.1.4. Estratégias e táticas praticadas	69
4.1.5. Definição e utilização das mídias	71
4.2. Análise e Discussão dos Resultados do Júri de Especialistas	73
5. FRAMEWORK DE EXECUÇÃO DE CAMPANHA DE AÇÃO COMUNICACIONAL, NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	75
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
7. REFERÊNCIAS.....	95
8. APÊNDICES.....	101
Apêndice A – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 01 do <i>Framework</i> de Ação Comunicacional - Estabelecer o Objetivo da Campanha Comunicacional.....	101
Apêndice B – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do <i>Framework</i> de Ação Comunicacional - Determinação do público-alvo	105
Apêndice C – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 03 do <i>Framework</i> de Ação Comunicacional - Identificação da população envolvida x Determinação dos públicos-alvo	108
Apêndice D – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 04 do <i>Framework</i> de Ação Comunicacional - Dimensionamento e localização dos alvos	111
Apêndice E – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 05 do <i>Framework</i> de Ação Comunicacional - Conceituação da ação promocional (posicionamento).....	115
Apêndice F – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 06 do <i>Framework</i> de Ação Comunicacional - Desenvolver o planejamento da campanha	117
Apêndice G – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 07 do <i>Framework</i> de Ação Comunicacional - Elaboração do Plano de Mídia.....	119

Apêndice H – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 08 do *Framework* de Ação Comunicacional - Preparação e implementação da ação comunicacional 121

Apêndice I – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 09 do *Framework* de Ação Comunicacional - *Feedback* e *Follow-Up*..... 123

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa foi desenvolvido objetivando analisar o processo de comunicação das Administrações Públicas e a partir dessa compreensão, desenvolver um Framework de Ação Comunicacional, para ser aplicado nas áreas de comunicação das Administrações Públicas.

Frequentemente, essa comunicação carece de ajustes, para atender os propósitos da informação de interesse público. Essa inadequação pode estar gerando desinteresse da população e fica mais evidente, na falta de clareza, compreensão, interatividade e outros pontos que podem influenciar negativamente um processo comunicacional.

Este trabalho de pesquisa trata a aplicação de abordagens do Marketing de Serviços Públicos em processos comunicacionais, em busca de uma comunicação mais rica, clara e interativa.

O Marketing de Serviços Públicos não carrega somente o papel promocional, de informar o cidadão, mas também tem como incumbência, estreitar as relações entre os órgãos da Administração Pública e a população.

A comunicação pública é um ato de interesse público e a partir deste ponto discorreu-se sobre o embasamento teórico, pesquisado e analisado no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

1.1. Origem do estudo

A ideia de estudar os processos comunicacionais dos órgãos públicos com seus cidadãos surgiu da identificação de deficiências na comunicação das Administrações Públicas com seus públicos-alvo, a partir de observação dos formatos de comunicação por elas adotados e da confirmação em literatura, o que despertou o interesse em investigar possibilidades de melhoria no processo comunicacional das Administrações Públicas.

Após levantamento preliminar, confirmou-se a conveniência de aprofundar estudos acerca desse tema.

1.2. Problematização

A comunicação pública é um direito do cidadão e um dever da Administração Pública, que deve exercer essa função alicerçada sempre por ética, transparência e verdade (SANTOS-BARBOSA, 2017).

A mesma autora defende, ainda, que seria um grande erro dos administradores públicos agirem de outra forma, sonegando ou manipulando essas informações. Os órgãos de Administração Pública precisam, cada vez mais, incentivar a transparência nas informações públicas.

Para Zémor (2009), o poder público civilizado acumula dados e decisões que afetam a vida em sociedade e cabe ao serviço público tornar as informações conhecidas. O acesso à informação é um forte mecanismo de controle e participação social, contudo, a falta de transparência ocasiona corrupção, quebra da legitimidade do órgão público e distancia o interesse do cidadão pelas atividades da Administração Pública.

O direito à informação e à comunicação pública é essencial à prática da cidadania, trazendo inúmeros benefícios à sociedade, bem como o oposto é verdadeiro; a falta de transparência e o não cumprimento das leis que tratam do assunto trazem prejuízos enormes à cidadania, a qual é construída pela prática de seu exercício diário.

Existem leis claras, referentes à disponibilidade de informações que tratam, em geral, os assuntos relacionados ao uso do dinheiro público.

A Lei nº 131/2019, de Transparência, obriga que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios divulguem em, no máximo, 24 horas, todas as receitas e despesas, através de sites pela Internet.

A Lei nº 12.527/2011, de Acesso à Informação, dita que todo cidadão pode solicitar qualquer informação ao órgão público, sem precisar justificar a necessidade. Existem, inclusive, informações consideradas mínimas e que devem estar disponíveis à sociedade através de um site, como por exemplo: Informações sobre transferências de recursos financeiros, funções e competências do órgão público, orçamento detalhado, projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento, entre outras.

Entretanto, o simples cumprimento das leis por parte da Administração Pública parece não ser suficiente. A prática da comunicação pública poderia existir de maneira proativa superando as leis em busca não só de disponibilizar as informações pertinentes, mas também de assegurar que essas informações cheguem aos

públicos-alvo com efetividade, garantindo a disseminação da informação de forma completa e inteligível.

Mais do que isso, é clara a necessidade de que o processo de comunicação permita interatividade, motivando o cidadão a buscar o entendimento das informações disponibilizadas e em caso de dúvidas, possa questionar com a certeza de que receberá respostas rápidas, claras, objetivas, completas e compreensíveis.

Sacramento e Pinho (2007) observam que a transparência é um instrumento que pode contribuir para reduzir a corrupção no espaço público e expandir a democracia.

Na visão de Duarte (2009), a comunicação pública é um instrumento de interesse coletivo para fortalecer a cidadania e no setor público incorpora o pressuposto da transparência.

Frequentemente, são observadas críticas acerca da comunicação da Administração Pública com seus públicos-alvo, considerando o processo um problema crônico. Portanto, o desenvolvimento do tema deve aprofundar a análise das dificuldades de entendimento das mensagens, que geralmente ocorrem por parte do público-alvo. Este estudo será também contemplado com uma análise das mídias utilizadas e formatos de mensagens, bem como buscará implementar processos de retroalimentação da informação, visando tornar assim essa comunicação mais clara, interativa e eficiente.

O problema torna-se mais complexo ao considerarmos a indisponibilidade ou a falta de interesse do cidadão por assuntos relacionados às políticas públicas.

Mais do que simples desinteresse do indivíduo em ser sujeito da ação, muitas vezes a apatia e a falta de formação política são resultado do cruzamento entre desinformação, falta de oportunidades de participação e descrédito com a gestão pública (DUARTE, 2007, p. 01).

Considerando o descrito por Duarte (2007), após o término desse projeto espera-se chegar à resposta para a seguinte pergunta: **Quais procedimentos podem ser aprimorados ou desenvolvidos para melhorar o processo comunicacional das Administrações Públicas com seus públicos-alvo?**

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar e analisar os procedimentos, que possam ser desenvolvidos ou aprimorados para melhorar o processo comunicacional da Administração Pública com seus públicos-alvo.

1.3.2. Objetivo Específico

Desenvolver uma estrutura conceitual básica (*framework*) que permita a identificação e aplicação de diferentes conceitos, técnicas e abordagens de comunicação na Administração Pública.

1.4. Justificativa do tema

Este tema foi escolhido com o intuito de contribuir com a realização de levantamentos e estudos aprofundados, buscando entender e aperfeiçoar o processo comunicacional entre a Administração Pública e seus públicos-alvo, visando identificar os possíveis *gaps* existentes nesse mecanismo.

Para que haja eficiência adequada em qualquer processo informacional são esperadas amplitude e completeza em seu sistema. Almeja-se que as informações sejam claras, objetivas, compreensíveis e interativas e que transitem de/para ambas as direções, com participação ativa de todos os atores envolvidos.

Duarte (2007) expõe que com o robustecimento da democracia e a renovação da sociedade brasileira, ocorridos a partir da década de 1980, ampliou-se a ideia de comunicação governamental, que por sua vez tipificou a Comunicação Pública.

Fatores como a evolução estrutural de processos democráticos e o fim da censura influenciaram diretamente na mudança do cenário. Surgiram necessidades de tratamento justo na relação do Estado e instituições com o cidadão, o que gerou uma grande demanda por transparência no setor público e a eclosão do Terceiro Setor.

Contribuíram para isso aparatos dirigidos às necessidades de informação, que nasceram alicerçados na atuação de movimentos sociais, no surgimento do Código de Defesa do Consumidor e da Constituição de 1988 (DUARTE, 2007).

A Administração Pública é constituída por órgãos, agentes estatais e prestadores de serviços, que trabalham a favor dos interesses e necessidades dos

cidadãos, prestando serviços públicos (saúde, educação, segurança e outros). Temos inúmeras definições teóricas para a Administração Pública, que são sempre muito claras e diretas, não deixando dúvidas com relação às funções dos administradores públicos, independente da área em que atuam. Dentre essas, destaca-se:

Administrar significa não só prestar serviço, executá-lo como, igualmente, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo (DI PIETRO, 2010, p. 44).

A complexidade acerca das boas práticas comunicacionais na Administração Pública foi observada por Meirelles (2010, p. 87):

Os fins da Administração Pública resumem-se num único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do administrador público deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o administrador se afasta ou desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não institui a Administração senão como meio de atingir o bem-estar social. Ilícito e imoral será todo o ato administrativo que não for praticado no interesse da coletividade.

Seja na área de segurança, saúde, educação ou qualquer outra, os administradores públicos devem gerir os interesses públicos, tendo sempre como premissa prestar serviços públicos para satisfazer as necessidades da sociedade.

Partindo do pressuposto de que a razão de ser do serviço público são os cidadãos usuários e a sociedade em geral, é necessário avaliar se os órgãos públicos têm dedicado à comunicação a importância que ela merece, como meio de interlocução com esses atores sociais e em defesa da própria cidadania (KUNSCH, 2011).

É importante refletir se a prioridade que hoje é dispensada à comunicação interativa da administração pública com seus públicos-alvo é suficiente e, também, sobre possíveis oportunidades de melhoria dessa comunicação, bem como a forma de trabalho das assessorias de comunicação.

A ideia de interatividade está presente em quase tudo que nos cerca hoje. A TV é interativa, o brinquedo é interativo, o rádio é interativo, o aparelho eletrônico é interativo, como se o que não fosse interativo carecesse de um valor agregado. É um *slogan*, que funciona tanto na indústria como na academia (PRIMO, 2000).

Duarte (2007) enriquece a ideia, evidenciando que a interatividade tem seu significado fundamentado na concepção, manutenção e fortalecimento de mecanismos comunicacionais que permitam fluxos multilaterais, com simetria e

equilíbrio, em um cenário no qual todos os atores envolvidos tenham oportunidades idênticas de falarem e serem ouvidos. Acrescenta ainda que seja necessário haver estímulo e viabilização da participação, cooperação, compreensão, crítica, estabelecidos a partir de uma pedagogia de interação.

Baseado nas teorias de interatividade e comunicação pública torna-se plausível o entendimento de que a interatividade na relação comunicacional entre as Administrações Públicas e seus públicos-alvo seja bastante relevante, considerando-se que por intermédio dela seja possível existirem um intercâmbio e uma comunicação 360º permanentes entre emissor e receptor.

Sendo assim, justifica-se o trabalho de pesquisa, ao pensarmos que a melhoria da comunicação entre a Administração Pública, cidadãos e demais públicos-alvo contribuirá fortemente para a transformação desse cidadão em um agente crítico construtivo, colaborador ativo e participante direto do processo comunicacional e contribuinte presente nas decisões de projetos da área pública.

1.5. Delimitação do tema

Este estudo está situado na área de Comunicação de Interesse Público, mais precisamente nos processos comunicacionais das Prefeituras Municipais de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra. Este conjunto de cidades é também conhecido como Região do Grande ABC.

O município de São Caetano do Sul em especial, oferece espaço para estudo nessa área por ser carente de mídias locais de grande circulação e penetração.

O foco do estudo dá-se na identificação de pontos fortes, no reconhecimento de *gaps* e nas possibilidades de melhorias dos processos de informação da Região descritos anteriormente, visando sempre fluidez, entendimento e interatividade na comunicação entre as Prefeituras e seus munícipes.

1.6. Relação do tema com a comunicação de interesse público

O processo comunicacional no âmbito do marketing de serviços públicos pode ser pensado como comunicação de interesse público, uma vez que trata da comunicação entre os gestores públicos e os cidadãos que integram seu público-alvo.

É admissível ponderar que a Administração Pública, visando transparência e clareza em sua comunicação, considere a importância do estreitamento da relação

com seus públicos-alvo, permitindo acesso às informações com entendimento e interatividade.

Além disso, é plausível esperar também dos órgãos públicos o estímulo e o incentivo à participação da sociedade nas agendas políticas, contribuindo assim para despertar o espírito de civismo e cidadania em seus munícipes.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Marketing

Sempre que pensamos no conceito de marketing devemos pensar na troca concretizada, somente se as partes considerarem que os custos são inferiores ou iguais aos benefícios oferecidos.

O valor envolvido na troca pode ser pensado como a relação entre o que se dá em contrapartida àquilo que é recebido. Este valor pode ser, além de monetário, psicológico, de tempo, energia, entre outros (MINCIOTTI; COUTINHO, 2011).

Os autores ressaltam que, pensando por este aspecto, podemos entender que o marketing está diretamente associado ao conceito de criação de valor, o qual fica caracterizado quando ambas as partes ficam em situação melhor após a troca.

Richers (2000) adverte para o cuidado que devemos ter com a má compreensão e interpretação de marketing, que colaboram para o descrédito de sua aplicação, pois não raramente ele é confundido com propaganda ou qualquer coisa negativa e ligada à manipulação de pessoas visando ao convencimento ou à venda de algo indesejável.

Esse entendimento de que o objeto de marketing é o processo de troca ensejou a possibilidade de sua aplicação a outras situações, além daquelas tradicionalmente encontradas no ambiente empresarial. O texto seminal que trata dessa possibilidade é o artigo "*Broadening the concept of Marketing*" (KOTLER; LEVY, 1969), o qual propunha a aplicação de marketing ao planejamento e implementação de ideias e causas sociais.

Essas aplicações não convencionais de marketing ainda suscitam entendimentos por vezes equivocados em relação aos seus conceitos e usos. Nos itens seguintes, serão abordados aspectos relevantes ao entendimento dessas distintas aplicações.

2.2. Marketing Social

O Marketing Social caracteriza-se por ser uma aplicação de marketing, que tem como objetivo a adaptação de conhecimentos e técnicas mercadológicas, utilizando-as para favorecer e propagar inovações sociais direcionadas ao bem-estar público (MINCIOTTI; COUTINHO, 2011). Os autores reforçam que as estratégias, técnicas e práticas utilizadas no Marketing Social devem ter objetivos claros, bem definidos e

evidentes, suportados por pesquisas e avaliações qualitativas e/ou quantitativas, buscando a promoção de trocas entre públicos governamentais ou privados.

Froemming (2009) evidencia que o Marketing Social está voltado às questões acerca da Gestão Pública, ao comportamento social e à promoção de causas, geração de ideias e comportamento social. A autora também defende que Marketing Social é uma perspectiva mais atual do marketing, por abranger estratégias que abarcam alteração do comportamento do público-alvo e, também, de uma forma mais ampla, o desenvolvimento social.

Vale lembrar que diferentemente do usual, as ações de marketing voltadas a satisfazer expectativas de benefício dos consumidores, o Marketing Social e a comunicação de interesse público nele inserida, muitas vezes, têm como propósito alcançar uma mudança cognitiva, atitudinal, comportamental ou de valor, não desejada espontaneamente, por algumas pessoas. Exemplos disso podem ser o integrante de um público-alvo de campanha antitabagismo, que tem prazer em fumar e não quer alterar esse hábito, e o dependente químico em busca de mais uma dose, fazendo parte do público-alvo de campanha antidrogas. Esse aspecto evidencia a complexidade frequente de uma campanha comunicacional de interesse público (MINCIOTTI; COUTINHO, 2011).

2.3. Outras aplicações de Marketing praticadas na Gestão Pública

O Marketing de Serviços Públicos ainda possui uma conceituação não consolidada na teoria do marketing, sendo muito comum encontrar na literatura outras terminologias que se confundem com ele, tais como: Marketing Público, Marketing da Administração Pública ou Marketing Governamental (FROEMMING, 2009).

Neste trabalho foi utilizada a terminologia Marketing de Serviços Públicos, por ser a que melhor contempla a Administração Pública como uma organização prestadora de serviços aos cidadãos, remunerada a partir do pagamento de impostos, taxas e tarifas.

Froemming (2009) explana ainda que outras definições e aplicações de Marketing têm relação estreita com o Marketing de Serviços Públicos, entre as quais destacam-se o Marketing Político - o qual pode ser dividido, ainda, em Marketing Partidário e Marketing Eleitoral - e o Marketing de Localidades (ou Cidades e Regiões).

Faremos a seguir breves comentários acerca dessas outras aplicações do marketing, com o objetivo de esclarecer diferenças conceituais existentes e consolidar o entendimento acerca do que seja o Marketing de Serviços Públicos, tema deste trabalho acadêmico.

2.3.1. Marketing de Serviços Públicos

São muito claras as diferenças entre marketing de produtos e marketing de serviços. A diferença de maior destaque é que os serviços, em geral, são vendidos antes de serem produzidos e são vivenciados no momento do consumo; já os produtos são produzidos antes mesmo de serem vendidos e podem ser vistos ou experimentados antes da compra. Considerando tais características das duas modalidades, explica-se o maior risco na compra de um serviço, se comparado a um produto (LIMA *et al.*, 2007).

Complementando a ideia, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) defendem que ao oferecer um serviço, a empresa ou o órgão público necessita de uma estratégia de marketing de serviços que provoque efeito positivo. Assim sendo, foram inseridos três componentes no composto de marketing de serviços, considerados de extrema importância, uma vez que os serviços comumente são consumidos no mesmo momento da sua produção. São eles: pessoas, processos e *physical evidences*¹.

Lovelock e Wright (2001), antecipando-se a esses autores, já defendiam que, além do composto de marketing de serviços, faz-se necessária a aplicação da qualidade como fator primordial na venda e realização de serviços.

Os órgãos da Administração Pública ainda não possuem total engajamento em relação à aplicação do marketing aos serviços públicos. O interesse, ainda que embrionário, tem aumentado devido ao surgimento de uma considerável variedade de problemas, cuja solução é facilitada com foco em planejamento e pensamento orientado por marketing (FROEMMING, 2009).

A autora defende que o marketing e seus vínculos de aplicação no âmbito do universo público abrangem a gestão da cidadania, aos servidores públicos engajados na busca do bem comum para o cidadão e para a sociedade como um todo, dado que as ações do Marketing de Serviços Públicos são voltadas aos serviços disponibilizados pela Administração Pública.

¹*Physical evidences* - evidências físicas (tradução nossa)

Minciotti e Coutinho (2011) defendem que a idealização do Marketing de Serviços Públicos refere-se a um complexo conjunto de tarefas de planejamento e implementação de projetos sociais, focados na satisfação das necessidades da sociedade e originados em políticas públicas. Tais necessidades são atendidas pelo desenvolvimento de bons serviços públicos e distribuição e comunicação desses serviços.

A definição dos autores endossa a abordagem de Kotler e Lee (2008), que consideram a adoção do marketing no setor público como atividade principal em ações direcionadas ao bem comum, buscando com essa conduta atender da melhor forma as necessidades do maior número de pessoas.

Entende-se como atenção ao bem comum, posicionar luz ao meio ambiente, economia e bem-estar social, que são itens considerados como métricas de resultados observados na atuação da esfera pública.

Froemming (2009) corrobora a ideia, ressaltando ser imperativo que o Marketing de Serviços Públicos apresente transparência, sem exceção, em todas as suas ações direcionadas ao interesse público. É exposto ainda pela autora que o marketing deve estar inserido no pensar e agir das pessoas e também permear todas as práticas da gestão pública, com foco permanente no atendimento das necessidades, carências e direitos da sociedade.

Assim, compreendemos que o Marketing de Serviços Públicos pode ser visto como uma ideia, um pensamento, que precisa estar latente nas pessoas, departamentos e atividades dos órgãos públicos para que não exerça papel pontual, mas que seja algo permanente e efetivo no atendimento ao interesse público.

2.3.2. Marketing Político

A abordagem das aplicações do Marketing Político não se restringe à esfera pública ou ao seu entorno. Pode também ser aplicado a outras instituições, nas quais a governança é escolhida entre seus integrantes, tal como no caso de condomínios, clubes e associações esportivas e sindicais, entre outras (VAZ, 2003).

Embora não seja foco deste trabalho, abordaremos a seguir o Marketing Político, com o intuito de explicitar suas principais características distintivas em relação ao Marketing de Serviços Públicos, objeto deste estudo. Faremos um breve comentário acerca das estratégias de Marketing Partidário e Marketing Eleitoral,

evidenciando seus aspectos mais relevantes e buscando apurar a compreensão com referência às inter-relações e afinidades das duas abordagens.

2.3.2.1 Marketing Partidário

Em uma sociedade democrática, para ter acesso a cargos e poder públicos, buscando disseminar seus pensamentos e projetos, pessoas de uma mesma ideologia partidária se organizam em associações, formando os Partidos Políticos (VAZ, 2003). O autor descreve que Marketing Partidário é o trabalho realizado pelo partido político, com o objetivo de buscar mais simpatizantes e sensibilizar o interesse público com suas propostas e ideias, a partir da aplicação de estratégias de Marketing.

2.3.2.2. Marketing Eleitoral

O Marketing Eleitoral tem suas características bastante semelhantes ao Marketing Partidário, considerando-se que é por meio dos partidos e suas legendas que os candidatos disputam as eleições a cargos públicos. Uma das características que mais os distinguem são as ações de curto prazo, exigidas pelo Marketing Eleitoral, bem mais do que no correlato (FROEMMING, 2009).

As ações de Marketing Eleitoral têm seu foco no voto, que é o centro das suas atividades e práticas. Essa ideia é apresentada por Vaz (2000), que define Marketing Eleitoral como a utilização de estratégias de marketing aplicadas no âmbito das eleições a cargos públicos; é uma intersecção do Marketing Pessoal com o Marketing Político, considerando a importância da imagem de um candidato e a associação desta imagem com suas ideias.

Froemming (2009) acrescenta que deveria haver ainda uma relação desejável entre o Marketing Eleitoral com o Marketing de Relacionamento, em que seriam aplicadas técnicas em busca da criação de uma relação duradoura entre o candidato e seu eleitor.

A autora reforça o fato de que o Marketing de Relacionamento é de extrema importância, não pensando somente no curto prazo, mas atuando no reconhecimento do eleitor e na busca do voto.

Desta maneira, isto nos permite refletir sobre o alerta de adotar o Marketing Eleitoral somente em períodos de eleição, o que torna sua efetividade reduzida, considerando-se que o candidato escolhido pela sociedade para representá-la publicamente deve manter relacionamento perene e confiável com seus eleitores.

Todo político, enquanto em exercício do mandato ao qual lhe foi confiado, deverá prestar contas e responder às demandas e expectativas da sociedade que o elegeu (FROEMMING, 2009).

2.3.3. Marketing de Localidades (ou de Cidades e Regiões)

O marketing estratégico de local é o tratamento mais ajustável, amoldável e produtivo dos problemas das localidades. Cada local tem sua história, cultura, política, o que precisa ser considerado com bastante foco e atenção ao pensarmos em plano estratégico de Marketing de Local (KOTLER, 1994).

Sob a ótica do mesmo autor, notamos que os desafios do vendedor de um local é entender as necessidades, preferências e percepções dos públicos-alvo e é uma tarefa bastante complexa e arriscada, pois além de finanças há também componentes culturais, de orgulho, de imagem, entre outros. Kotler (1994) afirma ainda que um problema bastante comum é a atitude reativa e não preventiva das localidades.

Enfatizando o exposto, Minciotti e Coutinho (2011) defendem que localidades, informações, bens, serviços e outros são produtos de troca e, conseqüentemente, objetos de Marketing. Eles ressaltam, ainda, que no Marketing de Localidades temos lugares e localidades caracterizados como produtos de troca.

Ao estabelecer um paralelo com o marketing convencional, Minciotti e Coutinho (2011) afirmam que, além dos Sete (7) P's que integram o composto de marketing de serviços – produto, preço, promoção, praça, pessoas, processos e *physical evidences* (evidências físicas) - o Marketing de Localidades deve considerar, também, mais três itens que compõem suas atividades, conforme demonstra o quadro 01, que veremos a seguir.

Vale ressaltar que o Marketing aplicado ao setor público não se refere apenas à promoção e à comunicação da localidade - país, estado, regiões ou cidades - mas também visa aproximar e fortalecer o relacionamento entre o governante e os seus atores locais, com o intuito de promover trocas, onde a localidade representa a principal peça e o objeto do Marketing de Localidades (MINCIOTTI, 2011).

Quadro 01- Atividades de Marketing de Localidades.

<p>COMPOSTO DE MARKETING DE SERVIÇOS</p>	<p>Produto: Benefícios decorrentes dos bens e serviços públicos locais;</p> <p>Preço: Custos, financeiros ou não, de acesso aos benefícios e incentivos;</p> <p>Praça (ou Distribuição): Modalidade de acesso ao local;</p> <p>Promoção: Comunicação e gestão da imagem do território; Importante: considerar também as características da comunidade e os seus serviços;</p> <p>Pessoas: Funcionários que representam a imagem da empresa e atendem diretamente ao cliente na prestação de um serviço;</p> <p>Processos: Roteiro contendo as peculiaridades e características de um serviço;</p> <p>Physical evidences: Evidência física gerada a partir da prestação de um serviço, ou seja, o resultado do serviço.</p>
<p>INCENTIVOS</p>	<p>Criar incentivos que atraiam, não só os potenciais, mas também os atuais compradores e usuários dos bens e serviços locais.</p>
<p>PRODUTOS E SERVIÇOS</p>	<p>Fornecer produtos e serviços do local de um modo eficiente e acessível.</p>
<p>IDENTIDADE E SERVIÇOS</p>	<p>Promover a identidade e os valores de um lugar, de modo a fazer sobressair as suas vantagens distintivas aos potenciais usuários.</p>

Fonte: Adaptado de Minciotti (2001)

Ocorre um fenômeno denominado desequilíbrio social, que pode ser observado quando a oferta de bens públicos fica aquém das ofertas de bens particulares correlatos. Exemplos deste fato são as condições das estradas, ruas, estacionamentos, policiamento, hospitais e outros serviços que não dão conta do aumento do consumo de automóveis (KOTLER, 1990).

Estabelecendo uma relação entre o Marketing de Localidades e o Marketing de Serviços Públicos o estudioso destaca, ainda, que os serviços públicos têm menos atenção em economias capitalistas, que focam sua produção em demandas de mercado. Isto ocorre devido aos órgãos de administração pública geralmente

desfocarem o atendimento aos seus públicos-alvo e passarem a orientar seus esforços apenas ao atendimento de seus próprios interesses.

Com o objetivo de minimizar estes e outros problemas, muitas localidades desenvolvem estratégias eficazes e traçam objetivos e metas, considerando oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos a melhorar, buscando o melhor planejamento estratégico de marketing.

Poucos lugares possuem todas as qualidades positivas como serviços, infraestrutura e/ou atrações. Algumas localidades possuem história interessante e urbanismo bem desenhado, o que pode atrair o turismo, mas atraem empresas que não dão valor para nostalgia, história ou estética da localidade.

Uma cidade com ótimas atrações pode ter alto índice de criminalidade, poluição ou problemas com serviços públicos, enquanto outra, com boa infraestrutura pode ter poucos negócios, tornando o local fraco comercialmente, bem como hospitalidade e ambiente agradável não são de grande ajuda sem transporte e outras atrações importantes (KOTLER, 1994).

Todo este arcabouço de estratégias e processos para realização de um bom Marketing de Localidades terá eficácia potencializada se combinado com ações comunicacionais corretas. A comunicação, certamente, auxiliará na exposição das características relevantes dos lugares.

No item a seguir, abordaremos com mais profundidade a comunicação pública, que é de extrema importância para todas as atividades voltadas aos interesses da sociedade, em geral, e dos cidadãos, em particular.

2.4. Comunicação Pública

Após a abordagem sobre Marketing de Serviços Públicos e considerando as variáveis que integram o Composto de Marketing de Serviços Públicos, nos concentraremos na variável Promoção, na qual se insere a comunicação pública, tema que será discorrido neste item.

A ação administrativa empenha-se para atingir seus objetivos e missões, que são os atendimentos e soluções às necessidades públicas, e está sempre caminhando com envolvimento nos processos de comunicação pública (RANTA, 2011).

A autora reforça que os efeitos da comunicação diferem de acordo com a forma de recepção da mensagem, fazendo despontar comportamentos e atitudes do público,

levando a impactos positivos e negativos sobre os receptores, e também alerta para a necessidade de as autoridades públicas atentarem ao fato do receptor da informação da Administração Pública ser também uma fonte de informação.

Mas ainda que as atividades de comunicação pública tenham na legislação as definições e descrições de seus métodos, nem sempre estas regras são utilizadas pela Administração Pública, como complementa Ranta (2011).

Antecipando-se à Ranta (2011), o pesquisador Meirelles (2010), propõe que o bem comum da coletividade administrada é o principal propósito da Administração Pública, que deve ter suas atividades voltadas a este objetivo. Ele ressalta, ainda, que quaisquer atos administrativos podem ser declarados imorais e ou ilícitos se não mantiverem o foco no interesse da coletividade, pois uma administração é instaurada pela comunidade sempre em busca do bem-estar social.

Layon (2018) também corrobora com a ideia exposta por Ranta (2011), ao afirmar que a disponibilidade das informações públicas, bem como o entendimento das mesmas são questionáveis, apesar do direito à informação ser resguardado pelas Leis de Transparência e de Acesso à Informação.

A Lei nº 12527/2011, de Acesso à Informação, vigora desde 16 de maio de 2012, cento e oitenta dias após sua publicação, ocorrida em 18 de novembro de 2011. Esta Lei tem como objetivo regulamentar o direito constitucional de qualquer indivíduo solicitar e receber informações públicas custodiadas ou produzidas pelas entidades ou órgãos públicos.

É dever das entidades e órgãos públicos divulgarem na Internet informações de interesse geral e/ou coletivo, conforme define o artigo 8º da LAI. De acordo com o Decreto nº 7.724/2012, os órgãos e entidades do Poder Público Federal devem divulgar informações mínimas, por meio eletrônico. São elas:

- a) estrutura organizacional e competências dos órgãos, além dos endereços e telefones de suas unidades e horários de atendimento ao público;
- b) programas, projetos, ações, obras e atividades, indicando a unidade responsável, principais metas e resultados e indicadores (se existirem);
- c) repasses ou transferências de recursos financeiros;
- d) execução orçamentária e financeira detalhada;
- e) procedimentos licitatórios, com os contratos celebrados e notas de empenho emitidas;
- f) remuneração recebida por servidores e empregados públicos, de maneira individualizada;
- g) respostas a perguntas mais frequentes da sociedade;

- h) contato da autoridade de monitoramento da LAI na instituição e informações sobre o Serviço de Informações ao Cidadão;
- i) informações classificadas e desclassificadas, nos termos do art. 45, I e II do Decreto 7.724/2012. (BRASIL, 2012, *on-line*)

Entende-se como informações os dados brutos ou devidamente processados, de qualquer formato ou suporte, e que contenham e/ou possam gerar produção e transmissão de conhecimento, de acordo com o art. 4º, inciso I da Lei nº 12527/2011.

A Lei de Acesso à Informação proporcionou uma mudança muito significativa, pois o que era sigiloso virou exceção e a regra tornou-se publicidade. Porém, vale ressaltar que há exceções em relação à obrigatoriedade de disponibilizar informação, notadamente aquelas cuja divulgação indiscriminada podem trazer riscos à sociedade ou ao Estado.

Como exemplo dessas exceções está o acesso a dados pessoais, que são aquelas informações relacionadas a um determinado indivíduo comum da sociedade, e que devem ser tratadas de maneira transparente, respeitando sempre a imagem, a vida privada, a intimidade e as garantias individuais.

Outro tipo são as informações classificadas como sigilosas, cuja divulgação pode colocar em risco a vida, a segurança e a saúde da população, bem como a soberania nacional, as relações internacionais ou, até mesmo, as atividades de inteligência. Portanto, apesar de públicas, essas informações devem ter o acesso restringido por meio da classificação da autoridade competente.

Os motivos da solicitação de uma informação a um órgão público não podem ser exigidos e isto é resguardado pelo art. 10, inciso 3º da Lei de Acesso à Informação. Entretanto, pode ocorrer um diálogo buscando melhor entendimento da demanda, com o objetivo de fornecer a informação que mais se adeque à necessidade do solicitante.

No caso de indisponibilidade imediata da informação solicitada, a entidade ou órgão público tem até vinte (20) dias para realizar o atendimento ao pedido, podendo ser prorrogado por mais dez (10) dias, desde que haja justificativa expressa; porém, caso a informação esteja disponível, deve ser entregue imediatamente ao solicitante.

Alguns órgãos e entidades praticam a transparência ativa, que é o ato de, independentemente de quaisquer requerimentos, tornar públicas as informações utilizando como principal veículo, a Internet. Os portais de transparência, bem como as seções de acesso às informações dos sites dos órgãos e entidades públicas, são ótimos exemplos de transparência ativa.

Além da redução de custos com a disponibilização de informações e a ampliação da facilidade do acesso das pessoas às mesmas, proatividade na divulgação de dados de interesse público também colabora para evitar o acúmulo de pedidos de acesso a informações acerca de assuntos semelhantes.

A interatividade no processo comunicativo é outro ponto de bastante relevância, quando pensamos que o desenvolvimento da cidadania dá-se à medida que a sociedade participa das agendas públicas, defende Duarte (2009).

Zémor (2009) segue a mesma linha e sustenta que um mecanismo de extrema relevância para controle e participação social é o acesso à informação, cabendo ao serviço público tornar as informações conhecidas, pois o poder público civilizado detém dados e decisões que impactam diretamente a vida em sociedade. No entanto, uma das causas mais frequentes de distanciamento do cidadão da Administração Pública, da ruptura da legitimidade do órgão público e da corrupção é a falta de transparência.

A comunicação pública é um instrumento de interesse coletivo que fortalece a cidadania e tem a transparência pressuposta quando se trata do setor público (DUARTE, 2009). Essa ideia é corroborada por Sacramento e Pinho (2007), ao observarem que a transparência é um instrumento que pode contribuir para reduzir a corrupção no espaço público e expandir a democracia.

O direito à informação e à comunicação pública são essenciais à prática da cidadania, trazendo inúmeros benefícios à sociedade, bem como o oposto é verdadeiro; a falta de transparência e o não cumprimento das leis trazem prejuízos enormes à cidadania que é construída pela prática (LAYON, 2018) .

Já antecipando-se ao exposto anteriormente por Layon (2018), os autores Simélio, Ginesta & Corcoy (2017) apresentavam a transparência como um dos objetivos básicos da democracia e as Administrações Públicas responsáveis por levar aos cidadãos informações sobre projetos de interesse geral, além do real emprego dos recursos pagos pelos munícipes.

Duarte (2007) afirma que a comunicação pública abrange tudo o que referencia a interação e o fluxo de informações relacionadas a temas de interesse coletivo, principalmente aquelas conectadas a assuntos do governo, terceiro setor, partidos políticos e a todo o aparato estatal e, em alguns casos, às ações privadas. O autor reforça, ainda, que a necessidade de atendimento às exigências da comunicação pública é caracterizada pela existência do interesse público.

Pelo exposto, pode-se chegar ao entendimento de que a Administração Pública deveria utilizar a comunicação pública como veículo de aproximação dos seus públicos-alvo, permitindo acesso a informações claras e transparentes, para que haja total entendimento e interatividade. Essa relação próxima impulsiona a participação da sociedade nas agendas políticas, favorecendo assim a geração do espírito cívico e da cidadania em seus municípios.

Mais à frente, podemos ver com maior riqueza de detalhes a demonstração dos fluxos de informação (Fig.1) entre atores sociais e agentes públicos no processo comunicacional de Interesse Público, em modelo elaborado por Duarte (2007).

Afirma Habermas (2008) que discussões deliberativas de interesse público ocorrem em esferas públicas, que são o conjunto de pessoas da sociedade civil com interesses e objetivos comuns, reunidas em espaços denominados Arenas de Discussão, que podem ser presenciais ou midiáticas como, por exemplo, as redes sociais.

O autor nos convida a imaginar a esfera pública como um sistema intermediário de comunicação entre deliberações formalmente organizadas e deliberações face a face informais em arenas localizadas, respectivamente, no centro (ou no topo) e na periferia (ou na base) do sistema político.

O interesse público resulta do conjunto dos interesses que indivíduos pessoalmente têm, pelo único fato de serem membros da sociedade (no presente e futuro), bem como o direito de acessar informações verdadeiras (ou opiniões qualificadas) de utilidade social, política, econômica, cultural, etc. (ANTONIOLI, 2017).

Kosters e Jandura (2019) complementam que recentes alterações no modelo de informação política geram inconveniências para a democracia, como o aumento da polarização, fragmentação e desigualdades de conhecimento público, o que pode mirrar o processo de coesão social e o grau de inclusão.

Figura 01 – Proposta de Modelo de Campo da Comunicação Pública.

Fonte: Duarte (2007)

O desenvolvimento e o aperfeiçoamento das mídias de massa, como TVs e rádios comunitárias, devem fundamentar o ideal de comunicação pública voltado para a pluralidade de espaços que garantam a intervenção do cidadão no debate de questões de interesse público, defendem Cal e Serejo (2017).

Assim, é importante cuidar para que não se confunda o interesse público com o interesse privado. Nem sempre o que é divulgado representa interesse público, uma vez que a diversidade de populações com seus interesses individuais é entrelaçada a ações dos atores sociais e suas perspectivas coletivas.

Os autores Cal e Serejo (2017) expõem ainda que por meio de uma interpretação coletiva, os meios de comunicação de massa conciliam valores e regras essenciais comuns da sociedade, realizam inclusão social com instrumentos

diversificados, agregam politicamente diversos grupos sociais e geram agenda coletiva de demandas.

2.5. Interesse Público

McQuail (2012) defende que podem ser consideradas manifestações do interesse público todos os objetivos da Administração Pública, bem como seus planos e suas políticas. O autor reforça que esta é uma esfera em que são discutidas e estabelecidas políticas coletivas e assuntos pertinentes aos objetivos sociais.

Podemos complementar com a Teoria dos Interesses, apresentada por Martins Filho (2000), que veio ampliar o rol de interesses da sociedade, fixando a gradação entre o interesse público e o privado, que inclui as noções de demais interesses, conforme segue:

- Interesse público - relacionado ao bem comum, o que diz respeito a toda coletividade (exemplo: segurança Pública);
- Interesse difuso - que afeta uma parcela indeterminada da sociedade (exemplo: meio ambiente, direitos do consumidor);
- Interesse coletivo - que afeta um grupo definido da sociedade (exemplo: condições de trabalho em uma empresa);
- Interesse individual homogêneo - que diz respeito a pessoas em situações semelhantes (exemplo: empregados acidentados por inobservância de normas de segurança no trabalho por uma empresa);
- Interesse privado - relacionado ao bem particular, que diz respeito exclusivamente ao indivíduo (exemplo: filho natural que pretende o reconhecimento de paternidade através do teste de DNA).

Na opinião de Saldanha (2017), o interesse público articula-se de forma mais relevante ao apresentar-se não como interesse do público (a população), mas como utilidade pública, interesse comum ou social e benefícios individuais ou coletivos; difusamente associado às ideias de benefícios, melhoria da qualidade de vida e, centralmente, de utilidade pública.

Já as decisões de interesse público são aquelas que advêm das discussões na esfera pública, especialmente a partir da deliberação participativa (HABERMAS, 2008).

Existe uma multiplicidade de visões diferentes para os significados de “público” e “esfera pública”. Muitos são os sentidos emitidos quando se fala de algo público.

Arendt (2007), por exemplo, defende que é público enquanto aquilo que é interessante é tido como relevante e digno de ser visto e ouvido, sendo tudo que vem a público e pode ser visto e ouvido por todos, com a maior divulgação possível. Ao mesmo tempo, para ela, o irrelevante torna-se assunto privado.

2.6. Fundamentação teórica do *Framework*

São apresentados a seguir, algumas abordagens e fundamentos teóricos acerca da comunicação na Administração Pública, os quais darão suporte conceitual às etapas que integrarão o *framework* a ser proposto para sintetizar o processo comunicacional, no âmbito do Marketing de Serviços Públicos.

2.6.1. O *Framework*

Considerando que o produto final proposto por este projeto de pesquisa consiste em uma estrutura conceitual básica (*framework*), que permita a identificação e aplicação de diferentes conceitos, técnicas e abordagens de comunicação na Administração Pública, justifica-se a definição de *framework*, buscando esclarecer a importância e o destaque da ferramenta como objeto fim deste trabalho.

Framework pode ser descrito como um composto de concepções que tem o objetivo de resolver um dado problema. Um *framework* pode também definir atividades de orientação para a execução de processos (TOMHAVE, 2005).

Shehabuddeen (1999) complementa a ideia apresentando algumas aplicabilidades dos *frameworks* que se destacam. São elas:

- a) comunicar ideias e descobertas;
- b) comparar cenários e abordagens distintas;
- c) descrever limites ou domínios de um cenário;
- d) dar suporte ao desenvolvimento de processos e técnicas.

Os *frameworks* são empregados na tradução de situações complexas em formatos mais simples, possibilitando e facilitando o estudo e a análise das mesmas e podem ser classificados como facilitadores e viabilizadores de entendimento e desenvolvimento de um processo.

Corroboram o exposto Odeh e Kamm (2003) ao defenderem que, os *frameworks* facilitam a comunicação e o entendimento entre os envolvidos em um

contexto de perspectivas divergentes, suportando a tomada de decisão, apresentando categorias e concepções, geralmente utilizando símbolos e figuras.

2.6.2. Público-alvo – Segmentação de mercado

Os mercados são heterogêneos e as pessoas têm características bastante diferentes, as quais podem ser utilizadas para a formação de grupos semelhantes em certos aspectos, relacionados, por exemplo, com suas necessidades e preferências.

À formação desses grupos distintos, por suas características semelhantes, chamamos de segmentos de mercado, tema que será detalhado a seguir, objetivando esclarecer possíveis dúvidas quanto a este processo de extrema importância para o desenvolvimento de uma ação comunicacional eficaz.

Kotler e Keller (2012) segmentam as preferências em três modelos:

a) Preferências Homogêneas: o mercado não apresenta declaradamente nenhuma diferença e as pessoas, em geral, comportam-se de maneira igualitária com relação à preferência.

b) Preferências Difusas: o público possui preferências variadas e se encontra pulverizado, disperso por todo o espaço.

c) Preferências Conglomeradas: o mercado apresenta pessoas de preferências semelhantes, localizadas em grupos distribuídos pelo espaço.

Segundo os mesmos autores, outro ponto de extrema importância a se conhecer, para que se realize uma identificação adequada do público-alvo, são as variáveis de segmentação de mercado. Existem inúmeras variáveis de segmentação, porém as principais são:

a) Segmentação Geográfica: Segmentar geograficamente propõe fragmentar o mercado em partes que podemos nomear de unidades geográficas, como bairros, subdistritos, cidades, regiões, estados ou países. Desta forma, a ação comunicacional atenta às diversificações locais e pode ser direcionada a um ou mais desses fragmentos de mercado.

b) Segmentação Demográfica: Segmentar demograficamente exige que o mercado seja subdividido em variáveis consideradas básicas, como por exemplo: classe social, tamanho da família, raça, grau de instrução, ocupação, renda, sexo, gênero, idade, ciclo de vida da família, religião e nacionalidade. Os desejos, necessidades, vontades, metas das pessoas estão geralmente ligados a variáveis demográficas. Pelos motivos expostos e também por ser mais facilmente mensurada,

a segmentação demográfica é a mais comumente utilizada para distinguir públicos-alvo.

c) **Segmentação Psicográfica:** Este modelo de segmentação sugere separar o mercado em grupos, considerando valores, personalidade e estilo de vida das pessoas. A Psicografia é a ciência empregada para melhor atuar no entendimento e identificação do público-alvo, porque reúne a psicologia e a demografia.

d) **Segmentação Comportamental:** É o tipo de segmentação que considera as atitudes, comportamentos e respostas a um estímulo. As variáveis comportamentais que se destacam são as ocasiões ou aspectos temporais na vida de uma pessoa, os benefícios que procuram, a prontidão que considera o nível de interesse do público, a atitude - entusiasta, positiva, indiferente, negativa e hostil - entre outras.

Kotler e Keller (2012) defendem que a segmentação, a seleção de mercado e o posicionamento são os norteadores para obter uma boa estratégia de marketing. A segmentação define o universo de pessoas a serem atingidas pela comunicação e o posicionamento situa a mensagem em cada segmento estabelecido, dando foco à mesma, objetivando destacar a mensagem ante outras tantas veiculadas.

2.6.3. Conceituação da Ação Promocional - Posicionamento

Uma boa estratégia de posicionamento é fundamental para que a ação comunicacional tenha eficácia. São apresentadas inúmeras definições para posicionamento e o precursor desse assunto foi Trout (1969), afirmando que de nada adiantaria uma boa propaganda, se não fosse considerado o posicionamento.

Trout (1969) entende o posicionamento, substancialmente, como uma concepção de comunicação que auxilia no processo de tornar as ações comunicativas bem mais eficazes, bem como os resultados dessas ações.

O mesmo autor explicita que cada mensagem fica alocada em uma parte da memória humana que naturalmente é limitada, assemelhando-se à memória de um computador. Trout (1969) esclarece, ainda, que a mente humana possui instrumentos que trazem rigor ao processo de seleção acerca das informações que adentram a memória e são armazenadas. Então, podemos concluir que, as mensagens comunicativas participam de uma concorrência pela adequação em espaços existentes na memória.

Podemos entender que assim começa o que foi chamado de a “Era do Posicionamento”, quando os comunicadores, além de criativos, precisaram ser também muito mais estratégicos (Trout, 1971).

Posteriormente, Trout (1996) apresentou estudos sobre as pessoas desenvolverem processos seletivos de aceitação de informações, ao serem expostas a mais mensagens do que conseguiriam assimilar. As pessoas selecionam quais mensagens comunicativas consentem receber, dedicar atenção e guardar na memória. As mensagens as quais as pessoas se interessam mais e se apresentam com maior simplicidade são as mais facilmente retidas pela mente humana.

Trout e Rivkin (1996) entendem que é preciso trabalhar cinco características da mente humana, buscando melhor fundamentação do conceito de posicionamento. São elas: 1) as mentes são limitadas, considerando que só àquilo que é dispensada a devida atenção pode ser retido; 2) mensagens muito complexas não são bem-vindas, pois as mentes repugnam confusão; 3) mentes apresentam insegurança, por tenderem a ter atenção voltada ao emocional muito mais do que para o racional; 4) mentes possuem resistência à mudança, portanto, mensagens bem definidas e direcionadas terão facilidade de fixação; 5) simplicidade e clareza são imprescindíveis em uma mensagem, pois mentes podem perder o foco, em caso de qualquer sinal de dúvida.

Podemos entender que o posicionamento nasceu como suporte à potencialização da eficácia da ação comunicacional. Ries e Trout (1997) afirmam, em sua publicação mais relevante, que podemos enxergar o posicionamento como uma forma de pensar que realça uma abordagem diferente da comunicação, que se faz necessária e oportuna, principalmente, devido ao excesso de mensagens comunicativas.

Kotler e Keller (2012) defendem que posicionamento é o ato de projetar a mensagem em um espaço específico e expressivo na mente do público-alvo. No entanto, um posicionamento, mesmo que muito bem delineado, não trará um resultado adequado se não for precedido de uma boa segmentação, muito embora, segmentação e posicionamento, sejam apresentados como conceituações distintas (GWIN; GWIN, 2003).

Considerando a visão de vários autores, podemos entender que posicionamento e segmentação devem caminhar juntos, admitindo a dependência considerável que a aplicação do conceito de posicionamento possui em relação à

segmentação. Após definido o segmento, aplica-se o conceito de posicionamento, buscando ocupar um espaço na mente do público-alvo, com a acomodação da mensagem conduzida pela ação comunicativa.

A necessidade de uma atenção especial ao posicionamento é necessária para evitar os característicos erros de subposicionamento (mensagem vista como mais uma entre várias), superposicionamento (mensagem pouco clara e direta, que limita a compreensão), posicionamento confuso ou posicionamento duvidoso. Quaisquer desses erros podem tirar o foco da informação ou contribuir para o equívoco no entendimento de uma mensagem ou parte dela (KOTLER, 2012).

Outro aspecto que merece atenção é a influência da vivência pessoal na estruturação de determinado posicionamento na mente do público-alvo. Por este motivo, é necessário cautela, dado que o posicionamento pretendido pode ser, por vezes, diferente do posicionamento alcançado (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999).

Neste sentido, podemos entender que a correlação entre segmentação, posicionamento e comunicação traz maior eficácia à ação comunicativa, desde que estes elementos sejam aplicados em dosagens corretas e obedeçam às suas interdependências.

2.6.4. Plano de Mídia

O negócio de mídias no Brasil mostra-se em ascensão, o que leva ao intenso aumento de investimentos em uma variedade progressiva de mídias, em busca de assegurar a proximidade da mensagem comunicativa com os públicos-alvo, o que onera demasiadamente o investimento em uma campanha de ação comunicacional (BRIGGS; KRISHNAN; BORIN, 2005).

As mídias digitais tiveram um crescimento bastante expressivo no Brasil, entre 2010 e 2013; enquanto o mercado absoluto de mídia cresceu 41%, o investimento publicitário em Internet subiu 139% (IBOPE MONITOR, 2015).

Anderson (2008) relata que públicos que simplesmente consumiam informações, passivamente, passaram a criar sua própria grade de programação, dosando o tempo de publicidade quando se dedica à programação a qual está consumindo, o que compromete a eficácia das mídias e dificulta sua mensuração.

Briggs et al. (2005), antecipadamente, já defendiam a ideia de que comunicadores deveriam mesclar em suas estratégias as novas mídias com as mídias tradicionais, objetivando sempre a eficiência da campanha de ação comunicacional.

O planejamento de mídia está calcado, basicamente, na adequação de algumas métricas que auxiliam na avaliação do desempenho das mesmas. Crescitelli e Shimp (2012) defendem que a escolha das mídias depende da avaliação das métricas, alcance ou cobertura, frequência, peso, continuidade, recência e custo. Estas seis métricas auxiliam fortemente no delineamento do planejamento de mídia, permitindo que o comunicador obtenha informações essenciais para tomada de decisão. Algumas dessas informações são o percentual de impacto sobre o público-alvo, exposição desse mesmo público, volume de mensagens, intensidade dessas mensagens, frequência de impacto no público-alvo, alocação do orçamento, entre outras.

Kotler e Keller (2012) explicam que, considerando os canais de comunicação não pessoais, a mídia se apresenta através dos seguintes formatos:

- a) escrita – Jornais e revistas;
- b) transmitida – rádio e televisão;
- c) rede - telefone, cabo, satélite, sem fio;
- d) eletrônica – páginas WEB, áudio e vídeo, videodisco, CD-ROM;
- e) expositiva – painel, outdoor, cartaz.

Os mesmos autores defendem que após a mensagem, o comunicador precisa tomar decisões sobre cobertura, frequência e impacto, analisar e decidir sobre os principais tipos de mídia, veículos de comunicação e distribuição geográfica. A escolha da mídia adequada consiste em definir aquela que é mais eficaz, considerando formato e quantidade de exposições do público-alvo à mensagem e o custo dessas exposições.

Outro aspecto a ser considerado pelo comunicador é o dimensionamento do público. A avaliação deste enfoque pode ser feita observando-se a circulação, isto é, a quantidade de locais em que a mensagem é transmitida; a audiência, a qual abarca o número de pessoas expostas a determinado tipo de mídia; a audiência efetiva, que pode ser descrita como a quantidade de pessoas expostas, compondo o universo do público-alvo e a audiência efetiva exposta ao anúncio, que é a quantidade de pessoas com características do público-alvo que efetivamente têm contato com a mensagem (KOTLER; KELLER, 2012).

O processo de construção e aplicação do plano de mídia constitui relevância e complexidade. Muitos aspectos precisam ser avaliados, muitas métricas têm de ser seguidas e todos os detalhes necessitam de definição clara e objetiva.

Ainda discorrendo acerca da elaboração de um bom plano de mídia, que seja adequado e eficaz, focando nas estratégias de apresentação da mensagem, Kotler e Keller (2012) defendem a necessidade de o comunicador atentara outros quatro itens, não menos importantes dos já expostos até aqui. São eles:

- a) Continuidade – estratégia que consiste em definir um período, no qual haja exposições regulares e constantes, em campanhas mais longas e contínuas;
- b) Concentração – realização de exposições da mensagem em um único período. Estratégia utilizada para campanhas breves e momentâneas;
- c) Alternância – estratégia que abarca as duas anteriores, ou seja, realiza-se um período de exposição da mensagem seguido de um momento de interrupção e, então, retorna-se com exposição vigorosa;
- d) Intermitência – a mensagem é veiculada de forma branda, com períodos de exposição com intensidade maior.

Pudemos observar até aqui, o quão complexo é um processo de elaboração de planejamento de mídia, o que exige do profissional de comunicação muita pesquisa, destreza e competência.

Se considerarmos que o planejamento de mídia é apenas uma parte do planejamento de uma campanha comunicacional, podemos imaginar a complexidade de se operacionalizar uma campanha de ação comunicativa por completo.

2.6.5. Comunicação Integrada

As ações comunicacionais têm demonstrado evolução em suas complexidades, em consequência de os públicos-alvo estarem cada vez mais segmentados e também em decorrência da variedade de técnicas, conceitos e abordagens de comunicação, a cada dia, mais variadas.

Outro fator que provoca ainda um aumento na complexidade é a saturação de mensagens as quais as pessoas estão expostas, fator que Kotler (2000) já alertava acerca dos bombardeios de mensagens a todo o momento.

Os comunicadores, então, passaram a somar às suas atribuições a geração de mudanças nos formatos das ações comunicacionais e criaram estratégias de integração de inúmeras ferramentas de comunicação, para desenvolverem processos comunicacionais, atentando sempre para que todos os formatos de mídia utilizados em uma comunicação integrada de marketing estejam direcionados para uma única mensagem, sem perda de foco.

A usual utilização de um *mix* de comunicação reforça o conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), que passa a ter notoriedade nos desenvolvimentos de processos de ações comunicacionais (CORNELISSEN; LOCK 2000).

Ogden e Crescitelli (2007), antecipados por Corrêa (2006), expõem que ao se apropriar dos conceitos de CIM, o comunicador depende de inúmeros pressupostos que precisam estar muito bem fundamentados.

Westwood (2008) corrobora com esses autores e Aaker (2005) antecipa-se aos mesmos, ao explanarem que o responsável pela ação comunicativa precisa estar atento à determinação do público-alvo, à conceituação da ação comunicacional ou posicionamento, à segmentação de mercado, em especial à região geográfica de atuação, entre outros.

Destarte, podemos observar que para alicerçar a CIM de forma adequada, faz-se necessário um bom plano de marketing, que contenha uma estratégia de comunicação muito bem estruturada. Entendemos também que o processo de desenvolvimento de uma CIM envolve inúmeras tarefas, o que o torna complexo, conduzindo-o além de somente um conjunto de ações comunicacionais.

A CIM deve ser aplicada objetivando o alinhamento das formas de comunicação e direcionando as mesmas para um único propósito (EKHLASSI; MAGHSOODI; MEHRMANESH, 2012). Ratifica a ideia e a complementa Struweg (2014), expondo a necessidade de atenção à relação de contato da mensagem com o público-alvo, os formatos de exposição da mensagem e, não menos importante, a obtenção dos *feedbacks*, opiniões das pessoas acerca da ação comunicacional.

A atenção a aspectos como comportamento das pessoas, culturas, crenças, também é recomendada no momento de definição das formas de comunicação a serem integradas em uma ação de comunicação (MONTEIRO, et. al. 2016).

A coerência e a consistência da mensagem precisam estar em perfeita harmonia, o que significa ter perfeito alinhamento ao que se diz na mensagem, utilizando inúmeras ferramentas de comunicação com os componentes verbais, visuais e sonoros (SERIC; SAURA, 2012). Os autores também ressaltam que, a deficiência na harmonia entre consistência e coerência gera confusão no momento de decodificação da mensagem por parte do público-alvo, podendo passar a impressão de estar recebendo informações fracionadas e desagregadas.

Mateus (2013) compara a prática de CIM ao alcance do máximo impacto no público-alvo, através de mensagens comunicativas associadas e coordenadas, o que gera um resultado mais significativo se equiparado ao resultado provocado por mensagens isoladas.

Kotler e Keller (2012) descrevem a CIM como um planejamento extenso e completo, que tenha capacidade de avaliar diversas abordagens da comunicação, combinando-as na exposição da mensagem, objetivando sempre impacto absoluto com coerência, clareza e coesão. Os autores complementam sua tese com o pensamento de que a combinação dos canais de comunicação pessoais e não pessoais é de grande valia para um bom impacto na ação comunicativa.

Os mesmos autores defendem que existem alguns critérios a serem observados para realizar uma boa avaliação e perfeita verificação da aplicação de uma comunicação verdadeiramente integrada. São eles:

- a) Cobertura - diz respeito ao alcance do público-alvo com os diferentes formatos de comunicação utilizados em uma ação comunicativa;
- b) Contribuição - é o potencial de impacto que uma mensagem tem em influenciar gerando resposta e/ou estímulo em um público-alvo;
- c) Compartilhamento - é a relação entre coesão e coerência, ou seja, em que grau as diferentes opções de comunicação têm o mesmo significado e são direcionadas para os mesmos objetivos da ação comunicacional;
- d) Complementaridade - está associada à aplicação sequencial das opções de formatos de comunicação, dando ênfase aos vínculos existentes entre as abordagens da ação comunicativa;
- e) Versatilidade - capacidade do comunicador de trabalhar com a mensagem em diversos formatos, considerando o público-alvo que já teve contato com a mensagem e também aquele que está vendo a mensagem pela primeira vez;
- f) Custo - atenção à avaliação dos processos comunicativos, levando em conta eficácia e eficiência.

3. METODOLOGIA

Para atender às necessidades decorrentes da problematização deste trabalho, o delineamento da pesquisa foi composto por duas fases distintas, as quais serão explanadas nos tópicos seguintes.

Com foco nos objetivos sugeridos neste trabalho, antes mesmo da pesquisa de campo, a primeira tarefa foi a de realização de um levantamento bibliográfico, buscando estruturar a seleção dos artigos eleitos para leitura e enriquecimento deste trabalho de pesquisa.

Em sequência ao levantamento bibliográfico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com membros da Administração Pública, compondo a primeira fase

do trabalho. Após a conclusão e geração do produto final (*Framework* de Ação Comunicacional), iniciou-se a segunda fase do projeto que consistiu em estabelecer um Júri de Especialistas objetivando a validação desse *framework*.

3.1. Métodos da Pesquisa de Campo

A presente pesquisa de campo foi conduzida em duas etapas. A primeira delas se deu a partir de entrevistas semiestruturadas e outra partindo da utilização do método Júri de Especialistas.

3.1.1. Entrevistas semiestruturadas

Em um primeiro momento, foi utilizado método de pesquisa de natureza qualitativa em nível exploratório, com coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas, com profissionais da Administração Pública - responsáveis pela comunicação pública das Prefeituras Municipais da Região do Grande ABC.

A elaboração do roteiro das entrevistas teve o objetivo de trazer as melhores e mais amplas visões possíveis sobre os formatos, modelos, problemas, dificuldades, facilidades e outras informações acerca das estratégias e práticas de comunicação utilizadas pela Administração Pública, voltadas aos seus públicos-alvo.

As informações obtidas nessa etapa somaram-se àquelas geradas a partir de um levantamento bibliográfico, junto às principais bases de dados acadêmicas: Capes, Scopus, Scielo, Dialnet, DOAJ, Proquest e Web of Science.

Dessa análise, obteve-se um conjunto de informações, utilizado para identificar e entender a situação dos Processos Comunicacionais das Administrações Públicas pesquisadas e hoje vigentes, incluindo a identificação de *gaps* e de pontos a melhorar, culminando com a construção de um *framework*, que descreve um roteiro para planejamento e implantação de processos comunicacionais públicos, com o propósito de contribuir com melhorias que gerem a interação com os munícipes e colaborar, desta maneira, com o despertar do interesse da sociedade em participar das agendas públicas.

3.1.2. Formato das entrevistas

As entrevistas semiestruturadas foram gravadas, com duração aproximada de setenta (70) minutos cada, nas quais foram abordados assuntos referentes ao tema

pesquisado, sendo que o entrevistado discorreu sobre cada um deles, sem ser interrompido.

O papel do entrevistador foi o de anotar os pontos que ainda não ficassem bem claros ou que ainda poderiam ser mais explorados, para retomá-los e discuti-los até que se esgotassem.

3.1.3. Público-alvo das entrevistas

Foram realizadas cinco entrevistas com os responsáveis pelos processos comunicacionais das Prefeituras da Região do Grande ABC, ou pessoas indicadas por eles, com competência específica para falar sobre o tema. Entende-se por Região do Grande ABC, o conjunto de cidades composto por Santo André, São Caetano do Sul, São Bernardo do Campo, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra (ABCDMRR). Os municípios de Diadema e Rio Grande da Serra não indicaram respondentes para as entrevistas.

A quantidade de entrevistas pode ser considerada satisfatória por ter atingido sua saturação. Por conseguinte, a última entrevista não acrescentou nada de novo às anteriormente efetuadas.

3.1.4. Objetivo das entrevistas

Discorrer acerca dos processos comunicacionais utilizados pelas Secretarias de Comunicação das Prefeituras da Região do Grande ABC, buscando entendimento detalhado das estratégias utilizadas.

A conversa também abordou o que os (as) entrevistados (as) entendem como pontos fortes, pontos a melhorar, dificuldades, facilidades, anseios. Por fim, foi feita uma análise geral das informações, categorizadas por assunto, permitindo assim que o conteúdo dessas informações fosse utilizado na construção do *framework* proposto como produto final desse trabalho.

3.1.5. Roteiro das entrevistas

A entrevista foi iniciada sempre buscando empatia, conforto e descontração, para que a conversa acontecesse da forma mais tranquila e natural possível.

Após uma pequena apresentação, iniciada por e-mail no momento de agendamento das entrevistas, foi solicitada a autorização para gravação da conversa.

Os tópicos foram desenvolvidos de forma a obter-se a maior abrangência possível do assunto “Processo Comunicacional da Administração Pública”, neste caso das Prefeituras.

3.1.5.1. Tópicos do Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas

1 – Processo comunicacional da Prefeitura.

- a) O processo de comunicação da prefeitura com a população.
- b) Comentário geral sobre as estratégias de comunicação utilizadas.

2 – Comentário geral sobre mídias impressas.

- a) Abordagem sobre as mídias impressas utilizadas.
- b) Comentário sobre os resultados.

3 – Comentário sobre utilização de mídia televisiva.

- a) As emissoras utilizadas.
- b) Comentário sobre os resultados.

4 – Comentário sobre a utilização do rádio como mídia.

- a) Abordagem sobre as emissoras utilizadas.
- b) Comentário sobre os resultados.

5 - Comentário sobre a utilização de mídias digitais.

- a) Análise das mídias utilizadas.
- b) Comentário sobre os resultados.

6 – Comentário acerca da utilização de faixas de rua.

- a) Comentário sobre os resultados.

7 – Comentário acerca da utilização de banners.

- a) Comentário sobre os resultados.

8 – Comentário acerca da utilização de outdoor.

- a) Comentário sobre os resultados.

9 – Comentário acerca da utilização de folhetos.

- a) Comentário sobre os resultados.

10 – Comentário acerca da utilização de *busdoor*.

- a) Comentário sobre os resultados.

11 – Comentários acerca da utilização quaisquer outras mídias não abordadas até aqui.

- a) Comentário sobre os resultados.

12 – Comentário acerca dos pontos considerados “fortes”, no processo comunicacional da sua prefeitura.

13 - Comentário acerca dos pontos considerados “a melhorar”, no processo comunicacional da sua prefeitura.

a) Informações sobre a estratégia de superação dessas dificuldades.

b) Identificação e análise das dificuldades encontradas para realizar seu trabalho.

14 – Comentários acerca da interatividade em suas ações de comunicação.

a) Comunicação 360°.

b) Canais de resposta.

15 – Análise dos Recursos Humanos envolvidos no processo comunicacional da prefeitura.

a) Principais facilidades, destrezas e talentos relacionados a RH.

b) Principais problemas relacionados a RH.

16 – Comentário acerca do Orçamento da sua Secretaria.

a) Adequação.

b) Distribuição.

c) Utilização.

17 – Comentário acerca do valor do orçamento da Secretaria de Comunicação.

18 – Comentário a respeito do relacionamento com os seus fornecedores de serviços.

a) Agência de Propaganda

b) Assessoria de Imprensa

c) Produtores de Faixas

d) *Banners*

e) *Outdoor*

f) Outro

20 - Comentário geral sobre o processo comunicacional da prefeitura, com a população.

a) Análise geral sobre o estado atual do processo comunicacional em sua prefeitura.

b) Comentário sobre a tendência do processo comunicacional em sua secretaria.

c) Análise acerca do que poderia/necessitaria ser diferente.

3.2. Júri de Especialistas

Na segunda fase, foi estabelecido um Júri de Especialistas, composto por especialistas consagrados no assunto "comunicação pública", pré-selecionados entre técnicos da Administração Pública e consultores e professores da área, que avaliaram o *framework* desenvolvido na etapa anterior, objetivando o seu aprimoramento e validação.

Feito isso, o desenho foi refinado e concretizado com base nas opiniões dos especialistas e então será proposta a aplicação do *framework* na área de comunicação de uma das Administrações Públicas pesquisadas, a ser definida.

A técnica de pesquisa Júri de Especialistas é utilizada em inúmeras áreas inclusive nas Ciências Sociais. Tem por objetivo colher opiniões de especialistas sobre assuntos específicos, assegura maior confiança e fidedignidade nas informações e diminui o risco de viés metodológico (PINHEIRO *et al.*, 2013).

MEYER e BROOKER (2001) defendem que a opinião do especialista não é somente um palpite, mas uma afirmação alicerçada na experiência, conhecimento e competência do perito, o que justifica o reconhecimento e assertividade do método.

3.2.1. Perfil dos Especialistas

A eleição dos especialistas foi definida considerando o conhecimento e o envolvimento de cada um com os temas, comunicação pública e marketing. Todos os especialistas elencados atuam na área acadêmica ou na Administração Pública, mais precisamente em Secretarias de Comunicação das prefeituras da Região do Grande ABC, sendo que alguns atuam na administração pública e, também, na área acadêmica.

Objetivando preservar a identidade pessoal dos especialistas convidados, todos serão identificados somente por um número sequencial, seguido da área de atuação de cada um.

- a) Especialista 01 – Professor Doutor atuante em universidade, especialista em comunicação e com vasta experiência na comunicação pública.
- b) Especialista 02 – Professor Doutor e publicitário, atuante em universidade, especialista em marketing e comunicação.
- c) Especialista 03 – Professor Doutor, atuante na área acadêmica como docente e pesquisador com experiência na administração pública.

- d) Especialista 04 – Ex-membro da administração pública com experiência em comunicação pública e publicidade.
- e) Especialista 05 – Secretário de comunicação na Região do Grande ABC.
- f) Especialista 06 – Secretário de comunicação na Região do Grande ABC.
- g) Especialista 07 – Professor Doutor, atuante na área acadêmica como docente e pesquisador, com vasto conhecimento em marketing de serviços públicos.
- h) Especialista 08 – Diretor de jornalismo responsável por Secretaria de Comunicação da Região do Grande ABC.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No tópico a seguir serão apresentados os resultados oriundos das entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela comunicação pública das Prefeituras de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Mauá e Ribeirão Pires, todas da Região do Grande ABC. Imediatamente após, serão demonstrados os resultados das opiniões dos membros do Júri de Especialistas, que validaram o *Framework* de Ação Comunicacional.

Para análise e entendimento do texto, foi utilizado o método de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011), é um composto de técnicas de análises

do conteúdo compreendido nas mensagens comunicativas de um objeto. Segundo a autora, a análise de conteúdo pode ser aplicada a diversos discursos de diversas origens.

Foram obedecidas as fases que o método exige, considerando em um primeiro momento a organização das transcrições das entrevistas, seguido pela exploração de todo o material, ou seja, a análise propriamente dita e, após essa etapa, a realização do tratamento dos resultados, aplicação de interpretações e inferências nos conteúdos analisados.

Todo o conteúdo das entrevistas foi dividido em categorias ou assuntos, para que o entendimento tivesse sua complexidade reduzida. A categorização da transcrição foi realizada com razoável simplificação, pois as categorias surgiram a partir dos assuntos abordados com os entrevistados, conforme constante no item *3.1.5.1. Tópicos do Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas*, já exposto.

Todas as observações, comentários e assuntos apresentados a seguir foram extraídos por meio da análise de conteúdo dos textos transcritos das gravações das entrevistas semiestruturadas, realizadas com os secretários de comunicação das prefeituras da Região do Grande ABC.

4.1. Análise e discussão dos resultados das entrevistas semiestruturadas

4.1.1. Procedimentos Operacionais das Secretarias de Comunicação

A região do Grande ABC é bastante extensa, abrangendo aproximadamente 825 quilômetros de extensão e abrigando cerca de 2,7 milhões de pessoas. Considerando essas duas características, podemos supor que, naturalmente, as ações comunicacionais têm consideráveis possibilidades de se apresentarem com complexidade expressiva.

As entrevistas semiestruturadas com os secretários de comunicação revelaram que, além do grande número de municípios, inúmeras outras características bastante peculiares contribuem para tornar ainda maior a necessidade de elaboração de processos de comunicação altamente detalhados.

Em geral, as Secretarias de Comunicação da Região do Grande ABC possuem membros da equipe atuando setorializados, ou seja, focados em uma Secretaria específica como, saúde, educação, segurança, possibilitando melhor entendimento e

atendimento às necessidades de ações comunicativas dessas secretarias com a população.

Nos casos em que não há essa descentralização, por vezes, há perda de comunicação, pois a informação pode não chegar à equipe de comunicação devido a um julgamento equivocados da secretaria de origem, de que tal informação poderia não ter relevância.

Usualmente, as secretarias trabalham em parceria com agências de publicidade, que participam diretamente dos processos de desenvolvimento e decisão inerentes a uma ação de comunicação, embora haja casos em que a secretaria de comunicação atue sem apoio de agência publicitária, temporariamente, por conta do processo de licitação.

É muito comum que todas as intenções de processos comunicacionais, passem pelas agências licitadas que, de acordo com a necessidade, proporcionam suporte à criação do *briefing* de campanha, viabilizam a veiculação dos conteúdos midiáticos, realizam estudos de impacto e audiência dos veículos de comunicação, desenvolvem o projeto de ação de comunicação, inclusive indicando e selecionando os fornecedores de faixas, *banners*, *outdoors* e outros, em conformidade com os requisitos do projeto.

Em situação específica, a prefeitura conta com a contribuição de uma pessoa diretamente ligada ao Prefeito, atuando como conselheiro e orientador, que tem papel relevante nas decisões acerca das campanhas de ação de comunicação.

Ocorrem também casos em que as campanhas são desenvolvidas internamente, sem o envolvimento de agência, resultando em economia de tempo e financeira.

As responsabilidades das equipes internas abarcam as atividades de criação de peças para o *Facebook*, *Instagram*, páginas institucionais e impressos, cobertura jornalística, assessoria de imprensa, identificação de necessidades de campanha, desenvolvimento de *briefing* de campanha, acompanhamento das atividades da prefeitura, bem como de todo o trabalho das agências, aproximação com a população e outras atividades.

Podemos perceber que na relação de trabalho entre as equipes internas e as agências publicitárias, por vezes, as funções se misturam e em outros casos as tarefas são claramente discriminadas.

As secretarias de comunicação entrevistadas classificam as atividades, habitualmente, em campanhas comunicacionais mais longas ou duradouras e processos do dia a dia, ou seja, informações mais imediatas ou momentâneas, urgentes. Em alguns casos, a comunicação momentânea pode ser caracterizada por ser uma ação reativa, apresentando-se como resposta a uma denúncia ou a apresentação de boletins de trânsito, por exemplo.

Pudemos observar que, na maioria das ações de comunicação são utilizadas mídias digitais. As campanhas comunicacionais, comumente, são desenvolvidas e veiculadas de acordo com a estratégia definida entre equipe interna das secretarias de comunicação e agências, e impulsionadas via *Facebook*, *WhatsApp*, *Instagram*, páginas institucionais etc. Vale ressaltar que as *fakenews*, por estarem em maior evidência nas redes sociais, notadamente, causam percalços nas ações de comunicação, dando espaço à desinformação, embora os entrevistados percebam que os cidadãos, em geral, se apresentem mais conscientes acerca dos malefícios das *fakenews*.

Observou-se, ainda, que as mídias digitais se tornaram instrumentos a serem considerados em todas as campanhas de ação comunicacional, sendo aplicadas como ferramenta principal quando a estratégia da ação é definida para tais mídias, ou secundária, quando é utilizada para impulsionamento de ação comunicacional veiculada, *a priori*, via outra modalidade midiática.

Nota-se que a maior atenção é voltada para as mídias digitais, por tratar-se de veículo mais acessível, considerando custo e facilidade de utilização, com maior efetividade no alcance da mensagem.

Em alguns casos são realizados *posts* diários em redes sociais – mais de um ao dia – contendo vídeos de entrevistas, informações acerca de serviços, obras e outros. Os *posts* têm o compromisso não só de abrigar informes novos, como também de impulsionar conteúdos que já estão em veiculação, através de outras ferramentas midiáticas. Exemplo disso é uma entrevista em uma emissora de rádio regional, que é realizada com o Prefeito e tem audiência muito pequena. Objetivando a ampliação do alcance, a mesma entrevista é editada e impulsionada via redes sociais, obtendo assim audiência significativa.

O relato de um dos entrevistados merece destaque. Ele revela que não são poupados esforços em busca de transparência, são utilizados todos os tipos de mídias possíveis, “atirando para todos os lados” e comunicando não só o que está correndo

bem, mas também mantendo o munícipe informado acerca das situações que não caminham de acordo com o esperado, como obras em atraso ou problemas nos serviços de algum órgão da Administração Pública.

As equipes internas das secretarias de comunicação realizam reuniões periódicas, nas quais participam as agências prestadoras de serviço, outras secretarias e também os Prefeitos. Nessas reuniões, são discutidas as necessidades de campanhas comunicacionais, *briefings* de campanhas e estratégias, objetivando chegar às melhores decisões acerca de como, quando, onde e a quem direcionar ações comunicacionais.

4.1.2. Técnicas e abordagens aplicadas nas ações comunicacionais

Este item apresenta técnicas e abordagens de ações informativas, utilizadas pelas Secretarias de Comunicação entrevistadas. Muitas dessas técnicas já são atividades comumente praticadas pelas áreas de comunicação, em geral, e outras foram desenvolvidas ou adaptadas para satisfazer as necessidades específicas das Administrações Públicas de cada cidade, pois as mesmas apresentam características bastante diversificadas.

Uma operação que se apresenta com eficácia relevante é a comunicação incluída na distribuição da conta de água, através de panfleto entregue anexo ao demonstrativo de consumo ou, em se tratando de informação breve, em forma de *highlights* grafadas na própria conta. Essa prática é bastante utilizada e traz resultados satisfatórios por permitir uma boa segmentação geográfica - pelos bairros, conta com sucesso no alcance da mensagem, pois o demonstrativo de consumo de água chega a todas as residências e ainda possui custo muito baixo.

Análogo ao formato exposto surge a aplicação de ação informativa, por meio dos alunos das escolas públicas que recebem a comunicação e a levam até as suas residências. Esta abordagem também mostra-se bastante eficiente, considerando a quantidade de alunos matriculados e, conseqüentemente, o número de residências alcançadas.

Informações distribuídas em locais estratégicos como eventos, entradas da cidade e/ou locais de grande circulação de pessoas e veículos também são práticas bastante observadas.

Pudemos encontrar nos resultados das entrevistas formatos de ações de comunicação bastante criativas e eficazes. A ação denominada *Governo em*

Movimento é o exemplo de uma campanha de ação comunicacional e de coleta de informações de grande destaque, que ocorre em uma das prefeituras do ABC. As ações são caracterizadas por visitas a todas as residências de um bairro, ocasião em que são apresentadas aos munícipes, informações acerca da Administração Pública, bem como coletadas informações dos cidadãos como queixas, elogios, necessidades, sugestões, em suma, tudo o que o cidadão quiser e puder manifestar. É construída uma agenda, de forma que as ações sejam realizadas em um bairro por semana, buscando atingir a meta de visitar todas as residências daquele bairro.

4.1.3. Pontos fortes e dificuldades inerentes às atividades

Surgiram conteúdos enriquecedores, relacionados às facilidades e dificuldades habitualmente encontradas no desenvolvimento dos trabalhos das equipes das secretarias de comunicação da Região do Grande ABC.

Nota-se que características geográficas podem ser diferenciais para o desenvolvimento de uma ação comunicacional. Em uma cidade de menor tamanho, naturalmente, o alcance da mensagem torna-se menos complicado, enquanto em uma cidade com número de habitantes e extensão mais expressivos, faz-se necessária a aplicação de técnicas e abordagens de maior complexidade. Há ainda comunidades que possuem difícil acesso, o que causa maior complicação para fazer chegar a comunicação às classes C e D da população.

Em uma das Prefeituras analisadas ocorreu um excedente de demandas, devido à criação de quatro novas secretarias. Somado a isto, houve também uma alteração de estrutura, que culminou na transformação da secretaria de comunicação em uma coordenadoria de comunicação, fatos que determinaram esforços adicionais para o atendimento de demandas.

Dificuldades de ordem política também foram evidenciadas, inclusive com relato de que 95% das dificuldades são políticas e 5% técnicas. De acordo com um dos entrevistados, um bom exemplo do exposto é um Setor de Cerimonial da Prefeitura, que deveria estar ligado ao gabinete do Prefeito, porém, por entraves políticos está ligado à secretaria de comunicação, demandando inúmeras atividades que não têm vínculo com as incumbências dessa secretaria.

Um aspecto facilitador do trabalho, bastante perceptível, é a postura do Prefeito no que tange à proximidade com os munícipes. Ficou evidente que o cidadão confia mais na comunicação pública quando vê o Prefeito discutindo assuntos pertinentes

ao interesse público, como prestação de contas, em *lives* nas redes sociais, ou nas ruas conversando com as pessoas, visitando obras, comunicando e colhendo informações.

Ações do Prefeito se apresentam muito positivas para um bom desenvolvimento do trabalho das equipes de comunicação das Administrações Públicas, que pode ter o resultado observado de imediato nas manifestações da população em redes sociais. Por outro lado, a ausência do Prefeito nas ruas ou nas redes sociais intensifica o desinteresse e o afastamento do munícipe e, conseqüentemente, o descrédito do cidadão sobre as ações de comunicação pública. Convém salientar que cidadãos das classes A e B possuem grupos de seguidores do Prefeito nas redes sociais.

Em uma cidade participante da entrevista, revelou-se que o Prefeito e as secretarias reconhecem a importância da informação de interesse público e dispensam atenção considerável à boa comunicação pública, atitude essa que contribui de forma expressivamente positiva para o desenvolvimento e a aplicação das ações comunicacionais.

A Lei da Cidade Limpa também aparece em alguns relatos ligados à dificuldade de comunicar. Por ser uma lei municipal, existem cidades em que a lei não é aplicada e nesses locais o arcabouço de opções de formatos comunicacionais pode ser ampliado, pois sem as limitações que a lei determina é mais fácil a distribuição de folhetos, utilização de faixas de rua, cartazes e outros.

Uma dificuldade geral entre os entrevistados é a falta de uma TV regional. Por ser uma das principais mídias de massa, senão a principal, um canal de TV local, poderia ter considerável contribuição nas comunicações em massa. As entrevistas revelaram que as campanhas realizadas em TV aberta, tiveram expressivos alcance e impacto no público-alvo.

Raramente a TV aberta é considerada em uma ação comunicacional, por ter abrangência excessiva, o que a torna bastante onerosa, pois compreende toda a Grande São Paulo, onde a Região do Grande ABC está inserida.

Em mais um relato de um dos entrevistados, foi externado que “utilizar uma TV aberta, para campanha comunicacional na Região do Grande ABC, seria como utilizar uma metralhadora para exterminar baratas”.

Campanhas em Rádio apresentam-se em alguns casos com penetração regular e, em outros, praticamente sem efeito, pois o munícipe da região não tem

hábito de ouvir rádio local. A Região possui a Rádio ABC, que tem uma boa estrutura, e algumas outras pequenas emissoras com estrutura inferior e consequente alcance reduzido.

A Região do Grande ABC, por vezes, é percebida como uma parte da cidade de São Paulo, o que ocasiona complexidades na comunicação. As cidades menores não abrigam profissionalmente a população economicamente ativa, a qual, em geral sai para o trabalho fora da cidade pela manhã e retorna à noite, não dispensando atenção às ações comunicacionais internas da cidade em que vive, mas sim “respirando a capital”, conforme declarou um entrevistado.

A organização da cidade mostrou-se como fator determinante para que os processos comunicacionais obtenham sucesso em seus objetivos. Ficou evidente em manifestação de um entrevistado que as ações comunicacionais, em geral, apresentam-se com sucesso, pois as pesquisas mostram que as informações chegam ao público-alvo. A dinâmica de desenvolvimento dos processos comunicacionais e a utilização das ferramentas disponíveis são muito bem exercidas e, por conseguinte, estão caminhando bem com seus resultados. Boa parte destes resultados ocorre devido a fatores como: cidade organizada e sem muitos problemas de gestão, boa Administração Pública, comportando serviços públicos muito bem avaliados pelos munícipes, que tornam as ações comunicacionais menos complexas e de maior credibilidade.

Dessa maneira, os serviços públicos que funcionam bem dão crédito à comunicação pública, pois a mesma também faz parte do arcabouço de serviços públicos. Antagônico ao exposto, também foram reveladas outras situações, as quais apresentam repúdio da população em relação à comunicação pública, ora por motivos políticos, ora por rejeição às informações do poder público ou, ainda, por dificuldades de desassociar a comunicação social da comunicação política. A população, em geral, não acessa as páginas da prefeitura nas redes sociais.

Muitas das dificuldades das secretarias de comunicação estão diretamente ligadas ao orçamento, geralmente aquém do ideal para atender todas as demandas de ações comunicacionais, como contratação de fornecedores, adequação da equipe, escolha de mídias mais eficazes, criação de eventos, reposição de equipamentos, entre outras. Relatos evidenciaram que alguns fornecedores precisam esperar até noventa (90) dias para receber por serviços prestados e nem todos os prestadores de serviços têm este fôlego. Dois dos cinco entrevistados expuseram que precisam

sempre atuar nas atividades peculiares de seus processos comunicacionais, selecionando os elementos que apresentem, acima de tudo, o menor preço. Esta prática, frequentemente, impacta de maneira negativa o desenvolvimento de uma campanha de ação comunicacional eficaz.

As dificuldades de desenvolvimento de uma tarefa, por vezes, são superadas com criatividade, competência e comprometimento das pessoas envolvidas no processo. Os recursos humanos aparecem aqui como um expressivo facilitador na execução das atividades das equipes de comunicação. Esta constatação pode ser admitida, pois 100% dos entrevistados emitiram relatos acerca de os membros das equipes auxiliarem na superação de dificuldades com dedicação, imaginação e atitudes protagonistas.

Os gestores procedem continuamente, objetivando influenciar a integração e a proximidade, incentivando desta forma o bom relacionamento entre as equipes.

Entrevistados expuseram que mesmo com quadro reduzido - em um caso, redução de 50% - os trabalhos são executados com sucesso, em virtude da competência técnica e a indispensável cooperação dos colaboradores. Normalmente, as equipes são enxutas, porém bastante comprometidas, bem capacitadas e podem contar com ótimo relacionamento.

Dentre as principais funções que compõem as equipes das secretarias de comunicação despontam publicitários, *designers*, jornalistas, fotógrafos, captadores de imagens, especialistas em redes sociais e profissionais de marketing que atuam na publicidade do governo. Vale ressaltar que todos os profissionais que atuam nas equipes de comunicação são técnicos, com raríssimas exceções.

4.1.4. Estratégias e táticas praticadas

É comum observar no arcabouço de atividades das secretarias de comunicação iniciativas associadas às metas mais relevantes.

A estratégia de uma das prefeituras de posicionar-se como a cidade do trabalho auxilia a secretaria de comunicação nas ações comunicacionais. Ao comunicar a melhoria ou a criação de um serviço, o andamento e o término de uma obra, a ação comunicacional é comumente associada ao bom trabalho que a cidade pratica.

Há casos em que a secretaria de comunicação pratica horário comercial formal, no entanto, o time atua em horários diversificados, mantendo o atendimento 24x7 - vinte e quatro horas, sete dias na semana - funcionando como uma agência de

comunicação, para melhor atender as demandas de toda a cidade que, similarmente, não para.

É comum observar as secretarias de comunicação realizarem atividades estratégicas de aproximação da Administração Pública com seus munícipes. Usualmente, os prefeitos executam ações como prestação de contas em *lives* nas redes sociais e/ou em conversas com as pessoas em visitas a obras, unidades de saúde, escolas, com a finalidade de aproximar a prefeitura dos munícipes.

Um dos Prefeitos das cidades analisadas conduz uma atividade mensal denominada Domingo no Parque. A atividade é fundamentada na presença do Prefeito com esposa e filha, no Paço Municipal da cidade, local em que estabelece diálogo com os munícipes, objetivando colher opiniões dos cidadãos acerca da Administração Pública, bem como necessidades, críticas e elogios.

Outro exemplo que se destaca é o programa Olho no Olho, que consiste na atividade do Prefeito, acompanhado de alguns secretários, receber os munícipes no teatro municipal, para esclarecer dúvidas e questionamentos acerca das obras e serviços municipais, dentre outros assuntos.

Ainda em outra situação, o vice-prefeito faz uma postagem periódica nas redes sociais e em página própria, contando algo sobre a Administração Pública; sob o nome de Você Sabia?

Segundo os entrevistados, estas práticas mostram-se bastante positivas, levando em conta a aproximação das pessoas com as Administrações Públicas, além de possibilitar medições de impacto, por intermédio de análises da repercussão nas redes sociais.

Mais uma ação diferente, porém com a mesma finalidade, é a aquisição por parte da Secretaria de Comunicação de seis celulares diferentes, focados em temas relevantes - crianças, idosos, cultura e eventos, esporte, saúde e fundos sociais. Esta iniciativa proporcionou agilidade nos processos comunicacionais e consequente aproximação dos cidadãos com a comunicação pública.

O Governo em Movimento, já citado, é outra ação de destaque que tem a premissa de visitar todas as residências do município, aproximando a população dos órgãos públicos.

O Muro Social é uma proposta de expressiva notoriedade, que consiste em ações comunicacionais expostas em muros da comunidade. Os moradores organizados recebem auxílio da prefeitura para pintar os muros e produzir cartazes

em gráficas próprias, gerando economia e trabalho para os munícipes. Esta parceria é de grande contribuição para estratégias de aproximação.

Pudemos observar inúmeras ações comunicacionais que, além de levar informações ao público-alvo, têm também como finalidade a estratégia de aproximação dos cidadãos com a Administração Pública. Dada a importância dessa estratégia, a criatividade torna-se virtude indispensável.

4.1.5. Definição e utilização das mídias

Impacto e alcance do público-alvo em uma ação comunicacional dependem intensamente do veículo escolhido para levar a mensagem a este público. Observamos que na Região do Grande ABC, as mídias digitais compreendem os principais formatos de veiculação de mensagens aplicados pela comunicação pública.

Elencadas no início do projeto de ação comunicacional como mídia principal, ou após veiculação das mensagens por outro veículo de comunicação, as mídias digitais estão habitualmente presentes nas ações de comunicação. Num segundo momento, são aplicadas como impulsionadores das mensagens, servindo de estímulo adicional às informações veiculadas por outros meios.

Mídias impressas como folhetos, panfletos, jornais de bairro, revistas, folders, cartazes, também são trivialmente utilizadas, embora em algumas localidades os munícipes não tenham o hábito de apreciar essas mídias. Vale ressaltar que nem todas as cidades adotaram a lei da cidade limpa. E para aquelas localidades onde a lei é aplicada, existem naturalmente alguns impedimentos e/ou regras para a utilização dessas mídias, mas com possibilidades de uso, desde que as determinações da legislação sejam cumpridas corretamente.

Os entrevistados informam que os jornais têm baixa penetração mesmo em veículos de referência, como o Diário do Grande ABC, sendo uma expressiva minoria de pessoas que compram ou assinam jornais.

Revistas de bairro, distribuída em todos os bairros da cidade, e revistas anuais de prestação de contas também são ações notáveis aplicadas em uma das cidades participantes da pesquisa.

Um desafio permanente apontado pelos entrevistados é o convívio com jornais locais, muitas vezes comprometidos com interesses não-jornalísticos, o que impõe uma atenção constante para apresentação de desmentidos ou ações comunicacionais neutralizadoras sobre os efeitos danosos de notícias inverídicas ou falaciosas.

Faixa de rua, *banner*, totem, adesivo e *outdoor* são veículos muito utilizados na Região do Grande ABC, habitualmente posicionados em pontos de boa circulação de pessoas. Totens são costumeiramente utilizados em praças, estações de trem e terminais de ônibus, entretanto um entrevistado evidenciou que em uma das cidades analisadas, os totens estão subutilizados. Adesivos são comumente aplicados em tapumes de obras, em geral com informações acerca da obra, como data de início, previsão de término, valor investido e outras.

Outdoors são bastante eficazes, apresentando-se em dois formatos; tamanho padrão para campanhas triviais com duração bissemanal, e em painéis com formato maior, que também levam o nome de *Mega Outdoor*.

É apropriado destacar que existe uma ação de criatividade expressiva na projeção de mensagens comunicativas, denominada também como fundo de palco digital, frequentemente utilizada em eventos. Projeções nas telas dos cinemas, em intervalos de filmes, também se apresentam como um formato comunicacional considerado. Segundo os entrevistados, o alcance é pequeno em quantidade de pessoas, mas bastante significativo em qualidade, pois impacta segmento de público formador de opiniões.

Essas práticas se apresentam bastante viáveis, pois são econômicas e sustentáveis, se considerarmos os inconvenientes oriundos dos processos de descartes de materiais impressos em papel ou lona.

Busdoor também constitui uma ação fortemente praticada. Além dos adesivos externos esteticamente aplicados nos ônibus, o painel acrílico localizado atrás do motorista, por vezes também é utilizado.

Carro de som é uma técnica de utilização rotineira, todavia existem bairros de difícil acesso e comunidades em que não é permitida a entrada dos veículos. Encontram-se situações nas quais carros oficiais carregam adesivos com mensagens direcionadas aos municípios e uma das sete cidades possui veículo grande, que realiza ações comunicativas e também serviços, como van da cidadania móvel.

Por fim, vale reiterar que a TV e o rádio, no caso do Grande ABC, são mídias muito pouco utilizadas, pois a região não dispõe de TV ou rádios regionais com adequada penetração. Existem algumas pequenas rádios, porém desestruturadas e com alcance reduzido, além de os municípios da região não terem o hábito de ouvir rádio. Em caso de necessidade de utilização dessas mídias, é preciso recorrer às emissoras abertas, o que onera em demasiado a campanha de ação comunicacional.

4.2. Análise e Discussão dos Resultados do Júri de Especialistas

As opiniões dos especialistas acerca do roteiro e da representação esquemática do *Framework* de Ação Comunicacional se apresentaram bastante ricas, para o seu aprimoramento. Todas as críticas e sugestões foram analisadas e muitas delas culminaram em alguma alteração no *Framework* de Ação Comunicacional.

Entretanto, algumas opiniões foram analisadas e não justificaram alteração do conteúdo do *framework*, por serem comentários e/ou opiniões isoladas, sobre algo específico, sem respaldo na opinião dos demais especialistas ou na bibliografia consultada.

No texto que segue são apresentadas as alterações ocorridas nas etapas do *Framework* de Ação Comunicacional, após análise das sugestões dos especialistas membros do Júri.

Etapa 01 – Estabelecer o objetivo da campanha comunicacional.

Para esta etapa o Especialista 02 sugere que a ilustração não deva conter figuras que remetam a tipos urbanos. A sugestão foi acatada e o material foi alterado; a figura que continha um homem, negro de terno e gravata, foi substituída por outra com um desenho com menos detalhes, apresentando imagem neutra, com relação à raça, gênero ou qualquer detalhe que possa remeter a tipos urbanos.

Ainda sobre esta etapa, o especialista 03 comenta sentir necessidade de acrescentar ao texto os princípios SMART. A sugestão foi igualmente acatada e a alteração do texto foi enriquecida, passando a explicitar que é recomendado que o objetivo seja específico, mensurável, atingível, realista e temporal.

Mais duas alterações incorporadas ao *framework* estão relacionadas às propostas do Especialista 04, que sugeriu inclusão do acompanhamento do desenvolvimento da campanha desde o seu início, além da citação das implicações legais que envolvem uma campanha comunicacional da Administração Pública, em especial.

Etapa 02 - Determinação do público-alvo

Nesta fase, ocorreu alteração partindo da recomendação do especialista 01, que apresentou a necessidade de considerar não somente o público-alvo, mas também o público-apto.

Os Especialistas 04 e 05 sugeriram inclusão de menção sobre fontes de dados a serem utilizadas na determinação do público-alvo, a qual também foi acatada.

Etapa 03 – Caracterização do público beneficiado x identificação do público-alvo

No texto e no esquema foram incluídos detalhes acerca dos papéis de pessoas influenciadoras e/ou decisoras, por sugestão do Especialista 02.

Etapa 04 – Dimensionamento e localização dos alvos

A sugestão apresentada pelo Especialista 03 acerca das fontes de dados a serem utilizadas nesta etapa, pelo comunicador, foi devidamente analisada e acrescentada ao conteúdo.

Os Especialistas 06 e 07 fizeram observações acerca da dificuldade de se obter precisão no momento de dimensionar os alvos, detalhe que foi incluído ao texto do *framework*.

Etapa 05. Conceituação da ação promocional (posicionamento)

Nesta etapa não ocorreram alterações ou acréscimos de conteúdos significativos.

Etapa 06. Desenvolver o planejamento da campanha

Contribuição do Especialista 04 foi incorporada a esta etapa, acerca do acompanhamento da campanha e prováveis correções de rumos.

Etapa 07. Elaboração do plano de mídia

A abordagem de métricas específicas do marketing digital como compartilhamentos, interações e visualizações foi acrescentada a este item, por recomendação do Especialista 02.

Etapa 08. Preparação e implementação da ação comunicacional

Seguindo indicação dos Especialistas 06 e 07, foram incluídos no texto do *framework* detalhes a respeito da utilização de *houses* e equipes internas, no desenvolvimento dos processos de ações comunicacionais.

Etapa 09. *Feedback* e *Follow-up*

Mais uma vez apareceram observações colocadas pelos especialistas 03 e 04, quanto ao acompanhamento do desenvolvimento da campanha. Propostas essas, que já haviam sido incluídas nas etapas anteriores, em ajustes no texto explicativo do *framework*.

5. FRAMEWORK DE EXECUÇÃO DE CAMPANHA DE AÇÃO COMUNICACIONAL, NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O *Framework* proposto para representar o processo comunicacional do Marketing de Serviços Públicos é composto por duas partes: uma descritiva, na qual encontra-se uma explicação acerca dos procedimentos a serem adotados em cada etapa do processo e outra que traz uma representação esquemática de cada uma dessas etapas.

São apresentadas a seguir, as etapas que integram o *Framework* e compõem uma ação comunicacional, no âmbito da comunicação de interesse público.

Etapa 1: Estabelecer o Objetivo da Campanha Comunicacional

A campanha comunicacional deve ter como finalidade levar uma mensagem contendo informações claras, completas, amplas ou específicas, objetivas, compreensíveis e interativas, bem como alcançar com a maior abrangência possível o público-alvo caracterizado, obedecendo aos princípios legais que norteiam as atividades relacionadas à comunicação pública (ver Fig. 02).

Figura 02 – Campanha Comunicacional - Etapa 01.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O comunicador precisa ter em mente a clara definição da finalidade da campanha comunicacional, isto é, o que pretende com a ação e qual retorno espera ter do público-alvo impactado. A ação comunicacional deve contemplar o propósito de gerar em seus públicos-alvo ao menos uma das seguintes mudanças:

a) mudança cognitiva: busca com a mensagem apenas informar, alterar o nível de conhecimento acerca de determinado assunto. Por exemplo: informação acerca de alteração no valor de um tributo, apenas informar sobre os malefícios do tabagismo, informar a inauguração de um equipamento público ou ainda sobre uma ação ou projeto de algum órgão governamental;

b) mudança de ação: provoca alteração pontual na atitude das pessoas, objetivando estimular o maior número de elementos de um público a realizar algo específico, por um tempo determinado. Por exemplo: participar de uma campanha de vacinação, doação de sangue ou, ainda, fazer com que as pessoas deixem de fumar apenas em um determinado ambiente ou situação;

c) mudança de comportamento: objetiva estimular as pessoas a modificar algum aspecto de seu comportamento, isto é, uma alteração de forma mais duradoura, ou até mesmo, permanente. Por exemplo: fazer com que as pessoas abandonem o vício de fumar, beber ou usar drogas, definitivamente;

d) mudança de valor: visa alterar valores e crenças das pessoas. Por exemplo: combate ao racismo, campanha de desarmamento, enfrentamento a um preconceito, priorização da saúde e do bem-estar em todas as iniciativas pessoais, entre outras.

Nesta etapa ocorrem a definição do tipo de mudança a ser alcançada e a descrição do objetivo pretendido com a comunicação, de forma clara, sem permitir dubiedade em sua interpretação.

Etapa 2: Determinação do público-alvo

Esta etapa objetiva definir quais pessoas estão envolvidas na ação que se pretende implementar e quais deverão ser atingidas com a comunicação.

Para tal, é preciso conhecer o público envolvido de forma clara e precisa: possíveis beneficiados da ação proposta; usuários atuais dos serviços públicos oferecidos; decisores ou influenciadores, que podem ser indivíduos, grupos, públicos específicos, público em geral, como demonstra a Figura 3.

Será preciso ter em mente que a população não é um todo homogêneo. Na realidade, ela é composta por diferentes grupos de indivíduos, que apresentam características assemelhadas em relação ao objetivo da campanha e constituem o(s) segmento(s) da população que deverá(ão) ser alcançado(s) pela ação de comunicação.

Figura 03 – Campanha Comunicacional - Etapa 02.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Para tanto, é necessário segmentar a população com o intuito de identificar os segmentos-alvo. O público-alvo da campanha será uma ou mais dessas parcelas identificadas, as quais precisam ser quantificáveis e acessíveis.

A definição desses segmentos-alvo influencia diretamente nas decisões dos comunicadores, possibilitando muito mais clareza sobre o que, onde, quando, como e principalmente, para quem realizar uma ação de comunicação.

As principais variáveis a serem consideradas para condução do processo de segmentação de mercado são as seguintes:

- a) Geográficas - permitem dividir o universo de pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, de acordo com as regiões geográficas às quais pertencem, como cidade, subdistrito ou bairro;
- b) Demográficas - utilizadas para dividir esse universo de pessoas, de acordo com variáveis populacionais, como idade, sexo e/ou gênero (quando for necessária essa diferenciação), ocupação, grau de instrução, rendimentos, tamanho da família, raça, geração, classe social, nacionalidade, naturalidade e religião;
- c) Psicográficas - essas variáveis possibilitam que o conjunto total das pessoas envolvidas na campanha seja dividido em segmentos, com base em suas personalidades e estilos de vida.

d) Comportamentais - segmentação realizada considerando a análise do comportamento e a atitude das pessoas acerca de um serviço ou assunto que se deseja abordar. Alguns exemplos dessas variáveis são: forma de aderir à proposta da campanha, ocasião e taxa de uso, benefícios esperados, grau de adesão às propostas da campanha, entre outras possibilidades de comportamento face ao objetivo da ação comunicacional.

As variáveis comportamentais e psicográficas são variáveis, que podem ser facilmente afetadas por fatores que fogem ao controle do comunicador, como sazonalidade ou macro e microeconomia.

Sendo assim, a utilização dessas duas variáveis é teoricamente e perfeitamente possível, porém, as mesmas carregam complexidade considerável acerca da sua aplicação.

Após estabelecer a segmentação, cada campanha terá seu público-alvo definido e escolhido em conformidade com seus propósitos, lembrando que quanto mais precisa e focada for uma caracterização do perfil do público-alvo, melhores serão as condições de planejamento e execução das etapas que compõem o processo comunicacional.

Por fim, vale ressaltar que, é fortemente recomendável que o objetivo da campanha de ação comunicacional carregue em seus princípios a necessidade de ser específico, mensurável, atingível, realista e temporal.

Etapa 3: Identificação da população envolvida - Determinação dos públicos-alvo

Os públicos-alvo de uma ação de comunicação e o público beneficiado nesta ação, na maioria das vezes, serão idênticos, entretanto, em alguns casos podem ser distintos, o que fará a mensagem ser direcionada para o público que influencia ou decide pela aceitação de uma proposta de ação, mas o benefício também poderá ser aplicado a outras pessoas (ver fig.4).

Figura 04 – Campanha Comunicacional - Etapa 03.

CAMPANHA COMUNICACIONAL ETAPA - 3

IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO ENVOLVIDA X DETERMINAÇÃO DOS PÚBLICOS-ALVO

- OS **ALVOS** DA AÇÃO (DECISORES OU INFLUENCIADORES) E OS **BENEFICIADOS** DA AÇÃO, POR VEZES, PODEM SER DISTINTOS.
- ENQUANTO A AÇÃO DE COMUNICAÇÃO DEVE SER DIRIGIDA AO **PÚBLICO-ALVO**, AS DEMAIS ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING DEVEM LEVAR EM CONTA O **PÚBLICO BENEFICIADO**. É PRECISO CONSIDERAR OS DOIS PÚBLICOS EM TODO O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA OFERTA, EM PARTICULAR, O DA COMUNICAÇÃO.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Em uma campanha de vacinação infantil, por exemplo, a ação comunicacional será desenvolvida objetivando a informação acerca dos benefícios de se vacinar as crianças, as quais se caracterizam como público beneficiado, porém, a comunicação é direcionada aos pais ou responsáveis pelas crianças em idade de vacinação. Estes últimos serão os públicos-alvo da ação comunicacional, por serem os agentes da ação de levar as crianças para serem vacinadas.

O comunicador precisa estar atento a essas situações, para não gerar qualquer viés de interpretação, evitando equívocos relativos à precisão no dimensionamento, localização e quantificação dos públicos e obtendo melhor assertividade na mensagem. Desta forma, estabelecer-se-á a diferenciação entre o público beneficiado e o público-alvo, quando isto se fizer necessário.

Etapa 4: Dimensionamento e localização dos alvos

Nesta etapa busca-se estabelecer, ainda que de forma estimada, a quantidade de pessoas que se deseja atingir com a campanha comunicacional e sua localização no território considerado. Para tanto, serão utilizadas as informações cadastrais

existentes na Administração Pública, ou dados secundários oriundos de outras fontes (IBGE, SEADE, etc). Se necessário poderá ocorrer um levantamento de dados primários específicos para utilização na campanha.

Figura 05 – Campanha Comunicacional - Etapa 04.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

No exemplo já citado, acerca da comunicação para uma campanha de vacinação infantil, deve-se quantificar o número de pais ou responsáveis por crianças em idade de vacinação, que devem ser alcançados na comunicação.

A informação sobre a localização dos alvos na campanha comunicacional diz respeito à área geográfica a ser considerada pela ação de comunicação. Pode-se utilizar como exemplo uma campanha de prevenção e cuidados com picadas de cobras. Nesse caso, os alvos estarão localizados, prioritariamente, nos bairros mais afastados da área urbana, locais em que pode haver maior incidência desse tipo de ocorrência. Assim, será possível estabelecer um cronograma para operacionalização da campanha, inclusive com a eventual supressão da ação em determinadas regiões, quando essa conveniência for identificada. Esse ajuste contribuirá com o aproveitamento máximo dos recursos da campanha.

Etapa 5: Conceituação da ação promocional (posicionamento)

Nesta etapa, deverão ser identificados os mais importantes atributos, funcionais ou não, valorizados pelos munícipes em relação ao que é disponibilizado pela Administração Pública e, na sequência, escolhido(s) aquele(s) mais significativo(s).

Figura 06 – Campanha Comunicacional - Etapa 05.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Idealmente, a escolha deve recair sobre até dois atributos entre os mais significativos, uma vez que a vinculação do posicionamento a muitos atributos tende a prejudicar o entendimento da mensagem e a confundir acerca dos benefícios oferecidos pela ação proposta. Assim, a campanha deverá apresentar todos os benefícios da ação proposta, porém, a ênfase (o foco) recairá sobre o(s) atributo(s) escolhido(s) para o posicionamento.

Para estabelecer esse posicionamento, deve-se identificar o(s) benefício(s) mais valorizado(s) pelo cidadão, em relação aos tipos de serviços oferecidos, e com a ação de comunicação associá-lo(s) ao que está sendo proposto pela Administração Pública. Uma boa segmentação do público-alvo e a adequada caracterização do mesmo serão muito úteis para que uma campanha de comunicação alcance bom posicionamento.

Assim, realizar um bom posicionamento significa deixar explícito(s) o(s) benefício(s) que se oferece(m) a um determinado público, para que ele identifique facilmente a essência da mensagem e se interesse pela temática em meio a uma avalanche de outras informações que recebe a cada momento.

A conceituação da campanha, a partir do posicionamento, situa a comunicação associando-a a um atributo funcional como, por exemplo, segurança, saúde, prevenção de doenças, educação, bem-estar e assistência social, desenvolvimento econômico e outros, ou ainda a conjugação deles, propiciando melhor foco na mensagem, facilitando a conquista da atenção e o entendimento de sua proposta.

Atributos não funcionais como, por exemplo, responsabilidade social, exercício da cidadania, solidariedade humana, entre outros, também poderão ser escolhidos para serem incorporados ao posicionamento.

Esta etapa contribuirá decisivamente para a conceituação da campanha de comunicação e, conseqüentemente, a definição da codificação da mensagem a ser adotada.

Etapa 6: Desenvolver o planejamento da campanha

Esta etapa objetiva estabelecer as estratégias e ações que comporão o processo comunicacional, de forma detalhada e precisa. Abarca aspectos tratados nas etapas anteriores, acerca:

- a) do tipo de mudança desejada;
- b) de características da troca envolvida, isto é, o benefício oferecido ao público-alvo e os custos financeiros e não financeiros que deverão ser arcados por esse público, como por exemplo, valor a ser pago (impostos, tarifas ou taxas), despesas com locomoção, tempo despendido, desgaste físico ou psicológico, custos sociais, entre outros;
- c) da conceituação da mensagem;
- d) da definição do público-alvo;
- e) das ações referentes à comunicação integrada;
- f) de quais meios (mídias) serão utilizados;
- g) da verba a ser empregada, entre outras decisões relevantes.

Figura 07 – Campanha Comunicacional - Etapa 06.

CAMPANHA COMUNICACIONAL

ETAPA - 6

PLANEJAMENTO DA CAMPANHA

- ESTABELECEER ESTRATÉGIAS E AS AÇÕES DO PROCESSO COMUNICACIONAL, COM PRECISÃO E DETALHAMENTO.

INFORMAÇÕES ESSENCIAIS / FUNDAMENTAIS / INDISPENSÁVEIS

- QUAL O PÚBLICO-ALVO?
- QUAL O PERÍODO DA CAMPANHA?
- QUAL A MENSAGEM?
- POR QUE REALIZAR A COMUNICAÇÃO?
- COMO COMUNICAR?
- QUAL ESTRATÉGIA DE MÍDIA?
- QUAL A VERBA ENVOLVIDA?
- COMO SE FARÁ O ACOMPANHAMENTO E O CONTROLE DOS RESULTADOS?

AÇÕES PROMOCIONAIS

- PROPAGANDA
- RELAÇÕES PÚBLICAS
- ASSESSORIA DE IMPRENSA / PUBLICIDADE
- EVENTOS
- PROMOÇÕES NOS LOCAIS ONDE ACONTECERÃO AS AÇÕES DIVULGADAS (MERCHANDISING)
- MARKETING DIRETO
- MARKETING DIGITAL
- AÇÃO PESSOAL

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Espera-se desta etapa, que o comunicador considere as respostas para as seguintes questões:

- a) Quem se pretende alcançar com a mensagem? Qual o público-alvo?
- b) Quando alcançar? Qual o período da campanha?
- c) O que comunicar? Qual o conceito da mensagem?
- d) Por que realizar a comunicação? Qual a resposta esperada do

público-alvo?

e) Como comunicar? Qual a estratégia de criação?

f) Por quais meios comunicar? Qual a estratégia de mídia? Identificar e aplicar as diferenciadas concepções e abordagens da Comunicação Integrada.

g) Qual a verba envolvida?

h) Como se fará o acompanhamento e o controle dos resultados?

O planejamento da campanha deverá, também, definir os tipos de ações promocionais a serem utilizadas, entre as quais se destacam:

a) propaganda;

b) relações públicas;

c) assessoria de imprensa/ publicidade;

d) eventos;

e) promoções nos locais onde acontecerão as ações divulgadas (*merchandising*);

f) marketing direto;

g) marketing digital;

h) ação pessoal.

Será conveniente adotar uma estratégia de Comunicação Integrada, ou seja, a combinação de várias ações promocionais, para melhorar o desempenho da campanha comunicacional.

Etapa 7: Elaboração do plano de mídia

O plano de mídia deverá explicitar as etapas da campanha, período de sua continuidade, abordagens, veículos e o elenco de meios escolhidos, bem como as peças a serem geradas e o formato de distribuição.

As escolhas das mídias devem ser justificadas e embasadas por pesquisas ou experiências anteriores, apresentando adequação e demonstrando os benefícios e ganhos das designações preferidas.

O orçamento da campanha, os documentos de mídia como estimativas de despesas, cotações, pedidos de inserção e pedidos de produção, também devem estar contidos no plano de mídia.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O *mix* de mídia caracteriza-se essencialmente por seis métricas, a saber:

1. alcance (cobertura) - quantificação em valores absolutos ou percentuais do público-alvo atingido pela campanha comunicacional em um período predeterminado;
2. frequência - quantidade de ocorrências, em média, que a mensagem comunicativa é apresentada a um público-alvo, em um determinado período;
3. intensidade - volume, quantidade de ações promocionais necessárias para se atingir o objetivo da campanha comunicacional;
4. continuidade - definição de um cronograma de mídia para estabelecer a constância da comunicação, o equilíbrio e a variação da intensidade de veiculação da mensagem, ou blocos de mensagens, com períodos de interrupção da veiculação da comunicação;
5. recência - refere-se a quantas vezes um integrante de um público-alvo será impactado pela comunicação e quando foi seu último envolvimento com o objeto da campanha;
6. custo – alocação do orçamento de mídia nos diversos meios de veiculação da mensagem. Um dos indicadores mais utilizados é o critério Custo-Per-Mil (CPM). É importante ressaltar que cada tipo de mídia tem seu papel distinto, portanto, cada meio possui um CPM próprio e específico.

Tratando-se especificamente de mídias digitais, devem ser também consideradas as mensurações do marketing digital como compartilhamentos, interações e visualizações.

Outra variável relevante é decorrente da identificação do público apto, isto é, aquelas pessoas que integram o público-alvo e têm acesso às mídias escolhidas para divulgação das mensagens.

Ao utilizar essas métricas, os comunicadores conseguirão avaliar com maior precisão o desempenho de cada mídia utilizada em suas campanhas, considerando-se esses dados na busca da melhor tomada de decisão, em relação à escolha dos veículos comunicacionais de cada campanha.

Etapa 8: Preparação e implementação da ação comunicacional

Esta é a etapa em que, a partir do que foi estabelecido nas fases anteriores, serão executados todos os procedimentos necessários à produção da campanha, tais como, anúncios, geração de notícias, folhetos, *spots* para rádio, *outdoors*, faixas de rua, *banners*, material para uso na Internet (considerando a legislação pertinente), negociação e contratação das mídias envolvidas e tudo que possa integrar a campanha e seja necessário à sua implementação.

Para a produção das peças a serem utilizadas na campanha e a contratação dos veículos de comunicação escolhidos, em função da definição e demais atividades inerentes à implementação da campanha, poderá ser convocada uma agência de propaganda, usualmente escolhida em processo licitatório. Outra possibilidade é a produção das peças promocionais da campanha através de recursos próprios.

Caso não exista uma assessoria de imprensa na estrutura organizacional da Administração Pública promotora da campanha, poderão ser contratados os serviços de uma assessoria externa especializada para gerar notícias pertinentes à ação e ao atendimento dos órgãos de comunicação.

Figura 09 – Campanha Comunicacional - Etapa 08.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Também nesta etapa, deverá ser estabelecido o acompanhamento do processo, para garantir a boa execução da tarefa, bem como, garantir as exigências dos órgãos de controle da Administração Pública (Controle Interno, Tribunais de Contas, entre outros).

Etapa 9: *Feedback e Follow-Up*

Após a implementação da campanha comunicacional, é preciso realizar um efetivo monitoramento das respostas, considerando a avaliação do impacto gerado no público-alvo. O comunicador deve reunir informações que apresentem dados comportamentais do público, ou seja, quantas e quais reações foram provocadas no público-alvo. Deve manter canais de *feedback* ativos e até realizar pesquisas envolvendo integrantes do público-alvo.

Pesquisas permanentes poderão ser realizadas para avaliar os resultados de todas as peças utilizadas nas campanhas, quanto à exposição, atenção, lembrança, frequência, ou seja, se as pessoas viram, quantas vezes viram as peças veiculadas, se lembram de detalhes, qual a sua reação, entre outros resultados esperados.

Figura 10 – Campanha Comunicacional - Etapa 09

CAMPANHA COMUNICACIONAL

ETAPA - 9

FEEDBACK E FOLLOW-UP

- MONITORAMENTO DAS RESPOSTAS, CONSIDERANDO DADOS COMPORTAMENTAIS DO PÚBLICO-ALVO.
- PESQUISAS PERMANENTES PARA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.
- CANAIS DE OBSERVAÇÃO DA REAÇÃO DA POPULAÇÃO COM RELAÇÃO À CAMPANHA.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Estabelecer canais que permitam observar a reação da população em relação à campanha é uma recomendável maneira para mensurar, com efetividade, os resultados das ações comunicacionais da Administração Pública.

Para cada resultado esperado deverá ser estipulada ou desenvolvida uma maneira de efetuar o acompanhamento devido.

Embora o acompanhamento da campanha esteja aqui colocado como a última etapa da campanha, na realidade, ele deverá ocorrer durante todo o desenvolvimento da mesma.

Etapa 10: Registro Histórico da Campanha Comunicacional

Alguns especialistas sugeriram a conveniência de se ampliar o *Framework*, com a inserção de mais uma etapa, correspondente ao registro histórico das campanhas comunicacionais.

É importante guardar as memórias de cada campanha, para prováveis futuras pesquisas em busca de quaisquer informações acerca de uma campanha

comunicacional. Os registros das campanhas devem possuir a maior riqueza de detalhes possível, pois qualquer informação pode ser útil na preparação e concepção de uma nova campanha de ação de comunicação.

Além das vantagens de possibilitar consultas às campanhas já realizadas, esta etapa atende, também, a legislação, que estabelece e regula a disponibilidade das informações acerca das ações da Administração Pública.

Assim, a relevância do registro da história de uma campanha comunicacional extrapola as exigências legais, permitindo que se aproveitem estratégias já desenvolvidas em campanhas anteriores, facilitando a aplicação de soluções já testadas, minimizando custos e, em alguns casos, evitando o retrabalho.

As informações devem ser armazenadas em banco de dados seguro e de fácil acesso, com processo de back-ups regulares, objetivando preservar a integridade das mesmas.

Figura 11 – Campanha Comunicacional - Etapa 10



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Inúmeras informações acerca de uma campanha comunicacional, podem ser reaproveitadas em campanhas posteriores, porém existem informações que se destacam como por exemplo, a determinação de público-alvo, dimensionamento e localização dos alvos, plano de mídia, planejamento da campanha e investimentos financeiros efetuados em cada etapa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa surgiu da ideia de estudar a comunicação pública e a aplicação de conceitos e abordagens de Marketing de Serviços Públicos aos processos comunicacionais das Administrações Públicas.

A pergunta problema e o objetivo do projeto foram elaborados, objetivando o aprimoramento das ações de comunicação das Administrações Públicas. A informação é um direito do cidadão, bem como obrigação da Administração Pública. Buscando atender essas premissas o estudo se originou e se justifica.

Os sujeitos das entrevistas semiestruturadas são profissionais responsáveis pela comunicação das prefeituras de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano, Mauá e Ribeirão Pires, na Região do Grande ABC.

A escolha mostrou-se adequada, considerando a diversidade de tamanho e de recursos dos municípios, a carência de mídias de massa expressivas, a extensão da região, a volumosa população e a complexa disposição geografia da região. Essa delimitação permitiu manter o foco necessário ao desenvolvimento do estudo.

Foi realizado um levantamento bibliográfico acerca da Comunicação Pública e do Marketing de Serviços Públicos, para composição de base teórica de sustentação ao projeto de pesquisa.

O público entrevistado bem como o roteiro das entrevistas foram definidos com base no objetivo deste trabalho de pesquisa, que sempre foi de realizar uma proposta de colaboração para o aperfeiçoamento dos processos comunicacionais da Administração Pública com seus cidadãos.

O trabalho possibilitou a elaboração de discussões acerca dos formatos comunicacionais, emergindo a necessidade que o cidadão carrega, de receber integralmente as informações de interesse público, e a importância em participar das agendas públicas, o que contribui para o desenvolvimento da cidadania.

As discussões percorreram também o campo legal, apresentando deficiências nas mensagens e/ou nos veículos de comunicação, ainda que existam leis claras que estabelecem as obrigações das administrações públicas com seus munícipes, relativas à comunicação de tudo o que acontece nos órgãos públicos, com transparência e clareza.

Foram apresentadas e discutidas contribuições oriundas da literatura referente à gestão pública, comunicação pública, abordagens, técnicas e conceitos de marketing e outros assuntos pertinentes, que auxiliaram na elaboração do produto final desse trabalho de pesquisa.

Outras pesquisas que se mostraram fundamentais para a criação do produto final proposto nesse trabalho aconteceram acerca de conteúdos compreendidos pela

disciplina de marketing, como segmentação de público-alvo, ação promocional, mídias e outros.

Com o intuito de dirimir possíveis dúvidas conceituais acerca da abrangência do Marketing de Serviços Públicos, foram discutidas também outras aplicações de marketing, tais como Marketing Social, Marketing Político, e Marketing de Localidades, as quais são frequentemente confundidas na bibliografia.

Não menos importante, também foi acrescentar à discussão teórica deste trabalho de pesquisa a Comunicação Integrada de Marketing, que orienta trabalhar com simultâneos formatos de mensagens, seguindo critérios como alcance, impacto, coesão e coerência e avaliação de eficácia e eficiência.

Como produto final deste trabalho de pesquisa, foi proposto um *framework* composto por roteiro e representação esquemática de execução de ação comunicacional, o qual foi aprovado por um Júri de Especialistas, composto por profissionais acadêmicos e/ou membros da área de comunicação pública, com comprovada competência para discorrer sobre esse assunto.

Este produto final - *Framework* de Campanha Comunicacional - tem como finalidade descrever e orientar uma ação comunicacional, seguindo critérios teóricos, oriundos de levantamento bibliográfico, juntamente com os resultados das pesquisas semiestruturadas e as opiniões de um júri de especialistas, o qual também o validou.

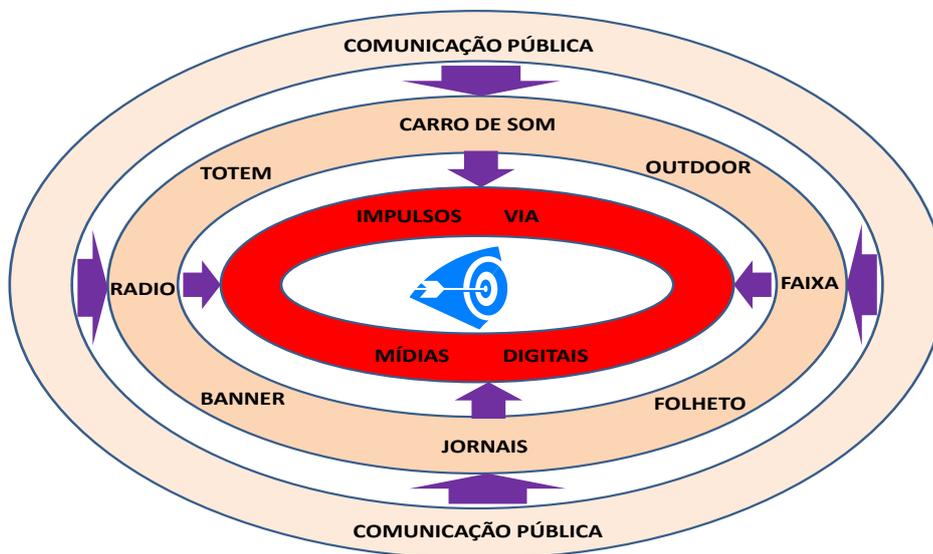
O *framework* foi devidamente desenvolvido com apresentação da descrição das etapas que devem compor uma ação comunicacional, seguido da representação esquemática de cada etapa. A confecção e aprovação deste *framework* indicam que a pergunta problema do projeto de pesquisa foi respondida com sucesso e o objetivo igualmente alcançado.

Relevantes pontos foram expostos nas entrevistas acerca da importância, eficiência e facilidade de uso das mídias digitais. Estes pontos deram oportunidade à criação da hipótese a seguir: H1 – As mensagens comunicativas de interesse público produzidas pela Administração Pública, objetivando alcançar um público-alvo, terão maior eficácia se impulsionadas via mídias digitais, independentemente da mídia principal a qual a mensagem foi veiculada a priori.

A Figura 11 objetiva ilustrar o texto descrito na hipótese H1. O desenho sugere a utilização de mídias convencionais em campanhas comunicacionais da Administração Pública, sendo aplicadas na veiculação das mensagens. Somado a

isto, a figura pretende apresentar o estímulo das mensagens comunicativas através de mídias digitais, tais como redes sociais, páginas das prefeituras e sites.

Figura 12 – Impulsionamento de mensagens nas redes sociais



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Faz parte também desse trabalho de pesquisa a apresentação da proposta de aplicação de um *Framework* de Ação Comunicacional, nos processos comunicacionais, a partir do que foi observado em algumas Administrações Públicas da Região do Grande ABC.

Esse *Framework* tem como proposta básica descrever as etapas do processo comunicacional, o formato da comunicação, alternativas de conceituação e codificação das mensagens e de escolha da mídia utilizada.

Os processos descritos no *framework* têm como foco a efetividade, a interatividade e a transparência na relação comunicacional.

Utilizando conceitos de interatividade em processos de retroalimentação das informações, espera-se que o interesse da sociedade pelas agendas políticas aumente, uma vez que o cidadão poderá ter participação ativa no papel de ator direto e participante, dando opiniões, sugestões e fazendo críticas.

O presente estudo demonstra a limitação de ter se desenvolvido a partir da contribuição de cinco Administrações Públicas da Região do Grande ABC. A proposta para novos estudos é a de aplicar o *Framework* aqui proposto junto a outras

Administrações Públicas, na busca de tornar o processo comunicacional cada vez mais simples e claro, além de testar a hipótese H1, ora formulada.

7. REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. 7a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONIOLI, M. E.; ANDRADE, C.C. O interesse público e a liberdade de imprensa como fundamentos da comunicação jornalística democrática. **Comunicação & Inovação**, PPGCOM/USCS. v. 18, n. 37, maio-ago 2017.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em 03 Dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 03.Dez. 2019.

BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Quadro_Lcp.htm. Acesso em 03 Dez.2019.

BRIGGS, R.; KRISHNAN, R.; BORIN, Norm. Integrated multichannel communication strategies: Evaluating the return on marketing objectives - the case of the 2004 Ford F-150 launch. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 3, p. 81-90, 2005.

CAL, Danila Gentil Rodriguez; SEREJO, Elias Santos. A minha família existe? Deliberação e conversação política na internet. **Comunicação & Inovação**, v. 18, n. 37, p. 133-148, 2017.

CORRÊA, R. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CORNELISSEN, J. P. ; LOCK, A. Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, New York, September - October 2000.

CRESCITELLI, Edson; SHIMP, Terence A. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, Maria Silvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DOS SANTOS, Asmyne Barbara Barbosa; JÚNIOR, José Ferreira. A Transparência Administrativa e Comunicação Pública: análise do caso “funcionários fantasmas” da Assembleia Legislativa do Maranhão. **Comunicação & Inovação**, v. 18, n. 37, p.103-118, 2017.

DUARTE, J. Instrumento de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo; Atlas, 2007. p. 47-58.

EKHLASSI, A.; MAGHSOODI, V.; MEHRMANESH, S. Determining the Integrated Marketing Communication Tools for Different Stages of Customer Relationship in Digital Era. **International Journal of Information and Electronics Engineering**. n.2. v.5, p.761-765, 2012.

FROEMMING, Lurdes M.S. **Marketing Público**. Coleção Educação à distância, série livro texto. Unijuí. Rio Grande do Sul, 2009.

GWIN, Carol. F.; GWIN, Carl. R. Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 11, n. 2, p. 30-42, 2003.

HABERMAS, Jürgen. Comunicação política na sociedade mediática: o impacto da teoria normativa na pesquisa empírica. **Líbero**, n. 21, p.9-21, Jun. 2008.

IBOPE. Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/TabelasMidia/investmentpublicitario>. Acesso em: 22 fev. 2019.

KÖSTERS, Raphael; JANDURA, Olaf. A stratified and segmented citizenry? Identification of political milieus and conditions for their communicative integration. **Javnost-ThePublic**, v. 26, n. 1, p. 33-53, 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

KOTLER, Philip. **Marketing Público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a Bíblia do Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. Marketing do setor público. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. **Journal of marketing**, v. 33, n. 1, p. 10-15, 1969.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São

Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

LAYON, Carlos Cezar. Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n.52 v.1, p.52-70, Jan-Fev. 2018.

LOVELOCK, Christofer; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. O princípio ético do bem comum e a concepção jurídica do interesse público. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 5, n. 48, v.1, Dez. 2000.

MATEUS, Anabela Félix. A comunicação digital na comunicação integrada nas organizações as mais-valias das novas tecnologias. *In: Redes sociais y lo 2.0 y 3.0*. Madri: Visión Libros, 2013. p. 173-194.

MATTELART, Armand. Comunicação e interesse público. **Comunicação & Educação**. São Paulo, n.16, Set/Dez.1999.

McQUAIL, D. **Atuação da Mídia: Comunicação de Massa e Interesse Público**. Tradução: Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2012.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MEYER, Mary A.; BOOKER, Jane M. Eliciting and analyzing expert judgment: a practical guide. **SIAM**, 2001.

MINCIOTTI, Silvio Augusto. Velhos Problemas, Soluções Modernas. *In: LIMA, D. (org.) Nosso Século XXI*. Santo André: Livre Mercado, 2001.

MINCIOTTI, Silvio Augusto; DA SILVA, Edson Coutinho. Marketing de localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. **Turismo-Visão e Ação**, v. 13, n. 3, p. 329-346, 2011.

PINHEIRO, José Q.; FARIAS, Tadeu M.; LIMA, July Yukie Abe. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Psico**, v. 44, n. 2, p. 4, 2013.

PRIMO, A. Interação mútua e reativa: uma proposta de estudo. Porto Alegre. **Revista da FAMECOS**, n. 12, p. 81-92, 2000.

ODEH, M.; KAMM, R. Bridging the gap between business models and systems models. **Information and Software Technology**, v. 45, n. 15, p. 1053-1060, 2003.

OGDEN, J.R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação Integrada de Marketing**. Conceitos, técnicas e práticas. 2ed., São Paulo: Prentice Hall, 2007.

RANTA, Ana Elena. The Communication of Local Public Authorities with Mass-Media. Effects and Best Practices. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 7, n. 34, p. 201-216, 2011.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. Elsevier Brasil, 2000.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Transparência na administração pública: o que mudou depois da lei de responsabilidade fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v.1, n.1, p.48-61, 2007.

SALDANHA, P. G.; ALVES, M. R. A. B. Publicidade e interesse público: noções articuladas em instância normativa do Governo Federal do Brasil. **Comunicação & Inovação**, PPGCOM/USCS. v. 18, n. 37, maio-ago 2017.

SERIC, M.; SAURA, I. G. La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión. **Cuadernos de Administración**, v. 25, n. 44, 2012.

SILVA, Marco. Que é interatividade. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, maio/ago. 1998. p. 27-35.

SIMELIO, Núria et al. Journalism, transparency and citizen participation: a methodological tool to evaluate information published on municipal websites. **Information, Communication & Society**, v. 22, n. 3, p. 369-385, Out. 2017.

SHEHABUDDEEN, Noordinet al. Representing and approaching complex management issues: Part 1-Role and definition. **Centre for Technology Management (CTM) Working Paper**, n. 2000/03, 1999.

TOMHAVE, Benjamin L. Alphabet soup: Making sense of models, frameworks, and methodologies. **George Washington University**, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/391QI7b>. Acesso em 10 Jun. 2020.

TROUT, J. Positioning revisited: why didn't GE and RCA listen? **Industrial Marketing**, Chicago, v. 56, n. 11, p. 116-118, Nov. 1971.

TROUT, J. 'Positioning' is a game people play in today's me too market place. **Industrial Marketing**, Chicago, v. 54, n. 6, p. 51-55, June 1969.

TROUT, J.; RIVKIN, S. **O novo posicionamento**: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo. São Paulo: Makron Books, 1996.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional**: O mercado de ideias e imagens. 2. ed. rev., São Paulo: Thomson, 2003.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2000.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 3a. ed. São Paulo: MBooks, 2008.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Tradução: Felix José Nonnemacher. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZÉMOR, Pierre. As formas da comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org). **Comunicação Pública**. São Paulo: Atlas. 2009. 264p.

8. APÊNDICES

Apêndice A – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 01 do Framework de Ação Comunicacional - Estabelecer o Objetivo da Campanha Comunicacional

ESPECI-ALISTA	AVALIAÇÃO DESCRIÇÃO DA ETAPA	AVALIAÇÃO REPRESENTAÇÃO DA ETAPA	COMENTÁRIOS DA DESCRIÇÃO (a) E DA REPRESENTAÇÃO (b)
01	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
02	Aceita com Restrição	Aceita com restrição	<p>a) “Apenas ampla parece restringir o conceito. A campanha deve ter como finalidade levar uma mensagem contendo informações claras, completas, <u>amplas</u> <u>específicas</u>, objetivas, compreensíveis e interativas, bem como alcançar com a maior abrangência possível o público-alvo caracterizado.”</p> <p>b) “A ilustração central deve ser mais genérica e impessoal, sem gênero ou conceito gráfico de tipos urbanos.”</p>
03	Aceita com restrição	Aceita com restrição	<p>a) “1 - Creio que o objetivo precisa abordar os princípios SMART. Deixar clara a ideia a ser promovida “Ideia + Social + Serviço”. 2 - Valores e crenças são as mais difíceis de se alcançar. Porque diz respeito ao que o público-alvo</p>

			<p>realmente acredita ou princípios. Nem toda a comunicação conseguirá chegar nos valores. 3 - Deixar claro que:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cognitivo é o mero ato de ouvir e prestar atenção.- Ação é o fazer.- Comportamento é incorporar isto na rotina.- Crenças e valores é parte da vida, princípios e cultura também. Onde o indivíduo influencia, também, grupos de referências. Campanhas de saúde atingem mais as mudanças de valores em mulheres do que em homens, por esta razão, existe, por exemplo, Programas de Saúde da Mulher e não existe dos Homens. 4 - Descrever a “escadinha” da mudança social do ponto de vista de promover a ideia.” <p>b) “1 - “Mudança Social: que mudanças esperar de cada público? Considerar o momento e cenário: por exemplo, pessoas estão mais aptas a considerar a vacina da gripe na COVID-19 do que em um período normal. 2 - Público-</p>
--	--	--	--

			alvo é influenciado pelo contexto, cenário socioeconômico e, ainda de saúde.”
04	Aceita com restrição	Aceita com restrição	<p>a) “Os caminhos apontados estão corretos, na minha avaliação, mas em se falando de comunicação pública, cada ação deve ser planejada tendo como norte o artigo 37 de Constituição Federal, que reza sobre os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Se tais requisitos não forem obedecidos por um ente público, o gestor da campanha e o gestor público podem ser pesadamente penalizados. Reside aí a grande diferença entre comunicação pública e privada. Em outro aspecto, apenas como sugestão, incluiria não apenas a campanha em si, mas seu acompanhamento, especialmente no que tange a mudanças de comportamento e valor. O setor público é muito visado; a população tende a prejudicar qualquer ação comunicacional, mesmo</p>

			<p>que seja de utilidade pública, como “campanha para favorecer o chefe do Poder”. Por isso, o acompanhamento, pois dependendo da primeira reação do público-alvo, pode ser necessário uma correção de rota.”</p> <p>b) “Aqui vale meu comentário anterior. Incluir no esquema, logo após ‘Quais mudanças?’, a avaliação legal. E a criação do vetor acompanhamento.”</p>
05	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
06	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
07	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
08	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários

Apêndice B – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do *Framework* de Ação Comunicacional - Determinação do público-alvo

ESPECI-ALISTA	AVALIAÇÃO DESCRIÇÃO DA ETAPA	AVALIAÇÃO REPRESENTAÇÃO DA ETAPA	COMENTÁRIOS DA DESCRIÇÃO (a) E DA REPRESENTAÇÃO (b)
01	Aceita com Restrição	Aceita integralmente	a) “quando se trata de comunicação há um conceito novo, chamado de “público-apto”, que tem relação com o tipo de mídia que será usada na campanha. Se for digital, não basta ter público-alvo, mas também público-apto.”
02	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários.
03	Aceita com Restrição	Aceita com restrição	a) “Eu acrescentaria ainda: 1 - Mensuráveis? 2 - Promoverá o efeito desejado? 3 - Fácil de acessar? 4 - Conseguirei adequar um composto de marketing? 5 - Conseguirei justificar por que eles são relevantes? Na administração pública, quase todas as ofertas são focalizadas e não universalizadas. Nem mesmo as dos SUS.” b) “Creio que a figura deva ser aprimorada incorporando elementos acima.”
04	Aceita com restrição	Não aceita	a) “A premissa é absolutamente verdadeira. Mas senti falta dos meios que

			<p>o comunicador usará para definir o público-alvo. Qual será a fonte? Este é um grande desafio da comunicação pública, seja em qualquer esfera.”</p> <p>b)“Novamente, sinto falta de um vetor: onde o comunicador buscará a segmentação? Através da agência de publicidade contratada? Usando bancos de dados do ente público? É importante lembrar que, dependendo da finalidade da campanha, o uso de bancos de dados públicos, como pagadores de IPTU e ISS, por exemplo, é vedado por lei.”</p>
05	Aceita com restrição	Aceita com Restrição	<p>a)As variáveis Psicográficas, com base na personalidade e estilo de vida do público-alvo, e/ou Comportamentais, baseadas na análise do comportamento e atitude das pessoas acerca de um serviço ou assunto, cujo qual se deseja abordar, são de difícil identificação com um mínimo de precisão para efeito de serem consideradas no processo comunicacional, uma vez que são variáveis</p>

			flutuantes em si mesmas, que podem oscilar dependendo da época do ano (sazonalidade), da situação da macro e micro economia ou até de outros fatores externos e estranhos ao tema a ser abordado. Dada essa oscilação é praticamente impossível se ter uma base de dados atualizada e confiável para tal. Entendo que, por estas razões, não devem ter peso considerável na definição das estratégias de comunicação, salvo em casos muito específicos (nichos).
06	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários.
07	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários.
08	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários

Apêndice C – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 03 do *Framework* de Ação Comunicacional - Identificação da população envolvida x Determinação dos públicos-alvo

ESPECI-ALISTA	AVALIAÇÃO DESCRIÇÃO DA ETAPA	AVALIAÇÃO REPRESENTAÇÃO DA ETAPA	COMENTÁRIOS DA DESCRIÇÃO (a) E DA REPRESENTAÇÃO (b)
01	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários.
02	Aceita com Restrição	Aceita com restrição	<p>a) “Incluir neste trecho os conceitos de publico DECISOR / INFLUENCIADOR / USUÁRIO e seus papéis nos vários cenários.”</p> <p>b) “incluir os conceitos listados anteriormente.”</p>
03	Aceita com restrição	Aceita com restrição	<p>a) “Seria mais plausível caracterizar o grupo de referência e separar a figura do cliente do consumidor. Pais são grupos primários de referências acima. Mas, em uma campanha contra a gravidez e DSTs o parceiro será o grupo relevante que irá influenciar a aceitação ou não das ofertas/proposta de valor.</p> <p>O benefício ao público-alvo deve ser encantador, irresistível e mudar a vida das pessoas, caso contrário, a população não compra. Dizer que o cigarro mata ou colocar pessoas acamadas com câncer não convence o fumante, porque o</p>

			<p>fumante sabe dos problemas de fumar. Precisa ser dito a ele os benefícios de não fumar. (Assista ao Filme “Obrigado por Fumar”).”</p> <p>b)“Se for homem, o alvo deve ser a família. Se for mulher, ela mesmo pode ser o alvo. Em uma campanha para crianças, a ideia da mãe protetora funciona muito mais do que do pai amigo.”</p>
04	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários.
05	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários.
06	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários.
07	Aceita integralmente	Aceita com restrição	<p>b)a palavra “público” está escrita errada na segunda linha do segundo parágrafo. Também há uma confusão no texto que sugere que as estratégias de marketing devem levar em consideração apenas o público-beneficiado. Precisa ser revista a redação para não dar a entender que as estratégias de marketing não são direcionadas ao público-alvo.</p>

08	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
----	----------------------	----------------------	-----------------

ESPECI-ALISTA	AVALIAÇÃO DESCRIÇÃO DA ETAPA	AVALIAÇÃO REPRESENTAÇÃO DA ETAPA	COMENTÁRIOS DA DESCRIÇÃO (a) E DA REPRESENTAÇÃO (b)
01	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários.
02	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários.
03	Aceita com Restrição	Aceita com restrição	<p>a) “Sim, mas os alvos são fornecidos por Sistemas de Informações de bairros e/ou distritos. Por exemplo, escolas têm dados de quantos jovens abandonam as escolas. O mesmo se aplica para postos de saúde, UPAs e Saúde da Família. Eles sabem dizer quais são as dores de cada localidade. IBGE e outros meios de massa, são pouco eficazes, pois não estão atualizados à situação da região.”</p> <p>b) “Deixar claro as fontes de dados e informações para determinação da população. Campanhas para se dirigir não beba pode funcionar mais onde os consumidores consomem do que onde vivem.”</p>
04	Aceita com restrição	Aceita com restrição	<p>a) “Ainda que o fator ‘geográfico’ seja interessante em qualquer tese, acredito que a exploração ‘perfil do</p>

			<p>público' seja mais coerente no caso apresentado, além do que o trabalho será apresentado em uma região metropolitana. Sendo prático: realmente, no caso de vacinação infantil, o alvo da comunicação são os pais e responsáveis. Mas para melhor eficácia, é muito mais produtivo levar a comunicação a escolas, clubes e outros locais que as crianças frequentem, e que os pais também. No caso de escolas, por exemplo, as crianças podem receber material de comunicação, tendo como 'tarefa' entregá-lo aos pais. O raciocínio do framework está correto. Eu só faria o ajuste do exemplo.”</p> <p>b) “Conforme comentário anterior.”</p>
05	Aceita com restrição	Aceita com restrição	<p>a) Nem sempre, para ser eficiente, a ação de comunicação deve se concentrar ou se restringir apenas à área geográfica do objeto da campanha. Tomando o exemplo citado, de uma campanha de prevenção e cuidados com</p>

			<p>picadas de cobras, embora os alvos estarão localizados, prioritariamente, nos bairros mais afastados da área urbana, onde pode haver maior incidência desse tipo de ocorrência, a comunicação a este público-alvo pode se dar em outros espaços que não o local ou área em si podendo ser aplicadas em ônibus, outdoors pela cidade, nas escolas, entre outros espaços e mídias que chegam ao público-alvo.</p> <p>b) Pelos motivos já apontados.</p>
06	Aceita integralmente	Aceita com restrição	<p>b) É muito difícil precisar a quantidade de pessoas a serem atingidas em se tratando de veículos convencionais. Hoje, consigo medir com mais precisão quando uso a ferramenta do whatsapp (que também me dá a localização exata) e as redes sociais. Podemos estimar somente um alcance, nunca determinar com precisão.</p>
07	Aceita integralmente	Aceita com restrição	<p>b) Talvez determinar a quantidade seja algo mais complexo, sugiro</p>

			determinado os grupos de pessoas com características semelhantes.
08	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários

Apêndice E – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 05 do *Framework* de Ação Comunicacional - Conceituação da ação promocional (posicionamento)

ESPECI-ALISTA	AVALIAÇÃO DESCRIÇÃO DA ETAPA	AVALIAÇÃO REPRESENTAÇÃO DA ETAPA	COMENTÁRIOS DA DESCRIÇÃO (a) E DA REPRESENTAÇÃO (b)
01	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
02	Aceita integralmente	Aceita com restrição	b) “Questiono a determinação de “no máximo dois” porque há cenários em que listar vários atributos com um em destaque pode ser determinante para a efetividade da ação. O conjunto pode validar e emoldurar um objetivo principal, ainda que costumeiramente simplificar a objetivação seja desejável.”
03	Aceita com restrição	Não aceita	a) “Posicionamento está condicionado a levar diferenciais às mentes do público. Diferencial = pioneirismo, vantagem competitiva, exclusividade, etc. Em seguida, adequar o mix ao posicionamento. De nada adianta ter um Posto de Saúde de 1º mundo, moderno e tecnológico, se não há pessoas ao nível para operá-lo? Para se definir o seu diferencial eu recomendo o VRIO de Barney. Que explora a vantagem competitiva.

			Em saúde, BEM-ESTAR é o diferencial. Em campanhas sustentabilidade, o PRESERVAR é o diferencial. Nestes casos, o mix de marketing deve ser adequado.” b) “Eu apelaria para os condicionantes de posicionamento e tipos do Kotler ou Jack Trout.”
04	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
05	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
06	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
07	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
08	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários

Apêndice F – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 06 do Framework de Ação Comunicacional - Desenvolver o planejamento da campanha

ESPECI-ALISTA	AVALIAÇÃO DESCRIÇÃO DA ETAPA	AVALIAÇÃO REPRESENTAÇÃO DA ETAPA	COMENTÁRIOS DA DESCRIÇÃO (a) E DA REPRESENTAÇÃO (b)
01	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
02	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
03	Aceita com restrição	Aceita com restrição	<p>a)“Ressaltar HÁBITOS DE MÍDIA. ROI ou retorno esperado. Por exemplo, campanha reduziu gastos em hospitais. Definir métricas e KPIs</p> <p>COMUNICAÇÃO: caracterizar em segmentadas e massificadas. Edson Crescitelli tem um quadro em seu livro COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING que explicita bem isto.”</p> <p>b) “Creio que a figura necessita de ajustes, conforme mencionei nos pontos acima.”</p>
04	Aceita com restrição	Aceita com restrição	<p>a)“Apenas duas observações: o acompanhamento da campanha enquanto ela se desenrola é fundamental. Muitas vezes é necessário fazer correções de rumos, de acordo com os resultados colhidos no decorrer da ação. É preciso agir rápido, para</p>

			<p>que o objetivo almejado seja alcançado, caso a repercussão esteja sendo diferente do que o planejado inicialmente. No setor público, ações de promoções do tipo merchandising não são bem aceitas pelo cidadão, por tradicionalmente serem realizadas pela iniciativa privada.”</p> <p>b) “Conforme comentário anterior.”</p>
05	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
06	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
07	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
08	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários

Apêndice G – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 07 do *Framework* de Ação Comunicacional - Elaboração do Plano de Mídia

ESPECI-ALISTA	AVALIAÇÃO DESCRIÇÃO DA ETAPA	AVALIAÇÃO REPRESENTAÇÃO DA ETAPA	COMENTÁRIOS DA DESCRIÇÃO (a) E DA REPRESENTAÇÃO (b)
01	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
02	Aceita com restrição	Aceita com restrição	<p>a) “Indicaria aqui o registro de métricas específicas do marketing digital como por exemplo: Compartilhamentos, interações, visualizações, etc, apenas no sentido de explicitar o domínio e a atenção quanto às ferramentas específicas do meio digital.”</p> <p>b) “Incluir as métricas selecionadas do meio digital no diagrama.”</p>
03	Aceita com restrição	Aceita com restrição	<p>a) “Ok, mas é interessante sistematizar melhor.”</p> <p>b) “Eu não chamo de métricas, mas sim, premissas de um plano de mídia.”</p>
04	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
05	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
06	Aceita com restrição	Aceita com restrição	a) No universo da comunicação com verba pública, há de se levar em conta que muitas vezes somos obrigados a incluir

			alguns veículos regionais por questões mais políticas do que técnicas. Não me orgulho desta prática, mas é importante que você leve em consideração que isso é uma prática recorrente
07	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
08	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários

Apêndice H – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 08 do Framework de Ação Comunicacional - Preparação e implementação da ação comunicacional

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO DESCRIÇÃO DA ETAPA	AVALIAÇÃO REPRESENTAÇÃO DA ETAPA	COMENTÁRIOS DA DESCRIÇÃO (a) E DA REPRESENTAÇÃO (b)
01	Aceita com restrição	Aceita integralmente	a) “às vezes o órgão público pode fazer o trabalho sem contratação de agência
02	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
03	Aceita com restrição	Aceita com restrição	a) “Talvez, eu tenha me antecipado acima, mas aqui eu consideraria hábitos de mídia. Hábitos de mídia diz respeito às mídias mais eficientes e eficazes em certos grupos. Além disso, há mídias visuais que funcionam melhores em mídias estáticas e outras em mídias dinâmicas (YouTube).” b) “Deixar claro questões das mídias para sistematização.”
04	Aceita com restrição	Aceita com restrição	a) “Premissa adequada novamente. Só sugiro mais uma vez a inclusão do item “controle”. O gestor de comunicação do ente público deve ele mesmo acompanhar cada passo da campanha, para medir sua efetividade, ou delegar a função a alguém de sua confiança.

			<p>Principalmente porque é o gestor o responsável legal pela campanha junto aos órgãos de fiscalização, como os Tribunais de Contas.”</p> <p>b) “Conforme comentário na questão anterior.”</p>
05	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
06	Aceita com restrição	Aceita integralmente	<p>a) Em alguns casos, temos uma house no próprio departamento de Comunicação. Aqui em Santo André, temos um equipe com 3 criativos que trabalham alinhados com a agencia que venceu a licitação, mas têm liberdade para criarem peças para o dia a dia das diversas secretarias que demandam alguma comunicação</p>
07	Aceita integralmente	Aceita com restrição	<p>b) Além da produção externa, muitas administrações públicas, sem recursos, podem optar por uma produção interna.</p>
08	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários

ESPECI-ALISTA	AVALIAÇÃO DESCRIÇÃO DA ETAPA	AVALIAÇÃO REPRESENTAÇÃO DA ETAPA	COMENTÁRIOS DA DESCRIÇÃO (a) E DA REPRESENTAÇÃO (b)
01	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
02	Aceita integralmente	Aceita integralmente	a) “não colocaria o termo ‘instantaneamente’.”
03	Aceita com restrição	Aceita com restrição	a) “Como será monitorado o comportamento (mudança)? Origem dos dados? Métricas de performance? Canais de comunicação (explorar omnichannel que envolve conteúdos para experiência do usuário)” b) “Colocaria visualmente estes elementos acima apontados.”
04	Aceita com restrição	Aceita com restrição	a) “Em comunicação pública, o follow deve começar, por assim dizer, já a partir da intenção de se fazer uma campanha.” b) “Conforme comentário na questão anterior.”
05	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
06	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
07	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários
08	Aceita integralmente	Aceita integralmente	Sem comentários