

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

AMANDA LEDUR GUIMARÃES

**PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: PRODUTOS E
AÇÕES PARA UM ÓRGÃO PÚBLICO DO INTERIOR DO RS**

PROJETO EXPERIMENTAL

SANTA MARIA, RS, BRASIL

2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

AMANDA LEDUR GUIMARÃES

**PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: PRODUTOS E
AÇÕES PARA UM ÓRGÃO PÚBLICO DO INTERIOR DO RS**

**Projeto Experimental
apresentado ao Curso de
Comunicação Social –
Habilitação Relações Públicas,
Centro de Ciências Sociais e
Humanas, Universidade Federal
de Santa Maria, como requisito
parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Comunicação
Social – Relações Públicas.**

ORIENTADORA: Profa. Dra. Carlise Porto Schneider Rudnicki

SANTA MARIA, RS, BRASIL

Junho de 2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
RELAÇÕES PÚBLICAS**

AMANDA LEDUR GUIMARÃES

**PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: PRODUTOS E
AÇÕES PARA UM ÓRGÃO PÚBLICO DO INTERIOR DO RS**

**Monografia apresentada ao
Curso de Comunicação Social –
Habilitação Relações Públicas,
Centro de Ciências Sociais e
Humanas, Universidade Federal
de Santa Maria, como requisito
parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Comunicação
Social – Relações Públicas.**

**A Comissão, abaixo assinada, aprova _____ aos __ dias do mês de junho de
2017.**

Profa. Dra. Carlise Porto Schneider Rudnicki (Orientadora/UFSM)

Profa. Dra. Elisângela Mortari (UFSM)

Profa. Dra. Rafaela Caetano Pinto (UFSM)

SANTA MARIA, RS, BRASIL

2017

“Quando você olha
para fora, você sonha.
Quando você olha para
dentro, você acorda.”

Carl Gustav Jung

AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer, primeiramente, aos meus familiares, mãe, pai e irmão, e ao meu namorado que têm me apoiado na vida e durante este período acadêmico que se encerra com este trabalho.

Também expressei minha gratidão para a professora e orientadora Carlise Schneider que, nesse momento de tensão e mudanças, clareou meus pensamentos e me ajudou a finalizar esta etapa tão importante em minha vida, de uma modo leve, com humildade e ao mesmo tempo cheia de empolgação. Por experiência própria e também de outros colegas que já passaram por essa etapa é sabido o quão difícil tem sido encontrar pessoas/professorxs como ela, aptas e dispostas a ajudar de peito aberto.

E por fim, meu agradecimento ao universo e a todas as forças visíveis e invisíveis que me impulsionaram e me guiaram até o final desta caminhada.

A todxs, meu muito obrigada!

RESUMO

Este Projeto Experimental do Curso de Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, trata-se de um Planejamento de Comunicação Interna, com diagnóstico e propostas de produtos comunicacionais para o ambiente da Prefeitura Municipal de Roque Gonzales. O trabalho foi realizado com o objetivo de aprimorar os fluxos de comunicação interna e melhorar o convívio do público interno (comunicação interna).

ABSTRACT

This Experimental Project of the Social Communication Course with qualification in Public Relations is an Internal Communication Planning, with diagnosis and proposals of communication products for the environment of the Municipality of Roque Gonzales. The work was carried out with the objective of improving the flow of internal communication and improving the interaction of the internal public (internal communication).

Palavras Chave: Planejamento; Relações Públicas; Comunicação; Comunicação Interna.

SUMÁRIO

1.Sobre o diagnóstico: ações, limites e possibilidades	p.09
2.Cenários da proposta e referenciais teóricos abordados: reflexões sobre possibilidades de pensar e viver a comunicação interna	p.10
2.1. Conexões entre cultura organizacional, redes sociais e interações possíveis	p.13
2.2. Relacionamentos e Interações: algumas particularidades	p.15
3. A construção da metodologia e dos instrumentos de pesquisa	p.18
4.A construção do Planejamento de Comunicação Interna (PCI)	p.19
4.1 Plano de Comunicação Interna (PCI) e seus Produtos.....	p.21
4.1.1 Cartões comemorativos.....	p.22
4.1.2 <i>News</i>	p.23
4.1.3 Murais.....	p.24
4.1.4 Grupo de What's App.....	p.24
4.1.5 Relatório Semanal.....	p.25
4.1.6 Campanha de Conscientização “Resgate Sua Caneca”.....	p.25
4.1.7 “Happy Hour com Palestra”.....	p.26
4.1.8 <i>Facebook</i>	p.27
4.1.9 Rádio e <i>Poadcasts</i>	p.27
5.Algumas reflexões finais: proposições e ponderações sobre os produtos de comunicação interna	p.28
5.1 Observar e absorver.....	p.29
5.1.1 (Querido) Diário de Campo.....	p.29
5.1.2 Entrevistas Individuais.....	p.32
5.2 Produtos do Planejamento de Comunicação interna.....	p.35
5.2.1 Cartões.....	p.35
5.2.2 Newsletter.....	p.36
5.2.3 Mural.....	p.36
5.2.4 Grupo What's App.....	p.36
5.2.5 Relatório de Atividades.....	p.37
5.2.6 Campanha de Conscientização sobre uso de copos descartáveis.....	p.37
5.2.7 Evento de Integração “Happy Hour dos Servidores Municipais”.....	p.38
5.2.8 <i>Facebook</i>	p.38

5.2.9 Informativo Radiofônico/Poadcasts	p.39
5.3 Calendarização	p.40
5.3 Percepções	p.40
Referências Bibliográficas	p.41
ANEXOS	p.42

Apresentação

O presente trabalho se trata de um projeto experimental de conclusão do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), elaborado pela formanda Amanda Ledur Guimarães e orientado pela Professora Profa. Dra. Carlise Schneider Rudnicki, Professora Adjunta I, no Departamento de Ciências da Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

1. Sobre o diagnóstico: ações, limites e possibilidades

Diagnosticar um ambiente e buscar soluções para os problemas envolve o reconhecimento de novas práticas e de conceituações sobre os assuntos abordados. Por esse motivo, após explanar as delimitações do tema (comunicação interna), foi possível pensar formatos possíveis para a organização.

No caso deste trabalho, o local escolhido para ser o espaço da elaboração do projeto de experimentação da teoria foi a Prefeitura Municipal de Roque Gonzales. A opção ocorreu por diversos motivos. Primeiro, porque a autora deste trabalho, desde o início deste ano de 2017, atua no cargo de assessora de comunicação da Prefeitura. O trabalho envolve o gerenciamento das informações e imagens referentes à organização.

Em segundo lugar, porque a organização, conforme percebido pela estudante durante as entrevistas, conversas informais e observação participante, apresenta a necessidade de atenção em relação ao ambiente interno. Tal fato foi salientado a partir da ocorrência de diversos problemas de comunicação e de relacionamentos. O órgão público, localizado no Município de Roque Gonzales, que possui cerca de 7 mil habitantes, pertence à região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, próximo à fronteira com a Argentina e a 547 km da Capital. Sua emancipação político-administrativa ocorreu no ano de 1965, tendo completado 51 anos em maio de 2017. Neste ano, a Prefeitura Municipal foi assumida pela nova gestão (2017-2020), tendo como Prefeito o Sr. João Scheeren Haas (PP) e vice-prefeito Paulo Aloísio Justen (PP). O Prédio principal da Administração Municipal fica localizado na Rua Padre Anchieta, número 221, no Centro de Roque Gonzales,

local em que está sediada a sala da Assessoria de Imprensa.

A Prefeitura possui diversos setores, separados geograficamente, como: sede da Prefeitura (47 funcionários), Secretaria Municipal de Saúde (70 funcionários) e Assistência Social (7), Secretaria Municipal de Obras e Saneamento (35 funcionários), Sub-prefeitura do Distrito do Rincão Vermelho (12 funcionários); Sub-prefeitura do Distrito da Dona Otília (03 funcionários); CRAS, ESF 1, ESF 2, ESF 3; além da Câmara Municipal de Vereadores que detém independência administrativa e política em relação à Prefeitura, e que também deve ter um departamento de comunicação com responsável pela comunicação específico, o que não há no momento.

Neste ambiente, como parte da estrutura, encontra-se o setor de comunicação, composto por uma assessoria de imprensa, aqui denominada “assessoria de comunicação”, pois, tendo em vista as diversas tarefas desempenhadas, ultrapassam o contato com a imprensa. As atividades designadas para a assessoria são: captação e elaboração de notícia, divulgação das mesmas no *site* institucional, *Facebook* e jornais regionais, realização de publicações institucionais relacionadas à transparência institucional, criação de campanhas institucionais, auxílio às comissões na organização de eventos, bem como divulgação e cobertura dos mesmos, cerimoniais e protocolos, elaboração dos informativos de rádio, acompanhamento de visitas e reuniões com os membros da administração municipal, entre outras atividade com a comunidade.

2. Cenários da proposta e referenciais teóricos abordados: reflexões sobre possibilidades de pensar e viver a comunicação interna

O desenvolvimento deste projeto experimental pretende apresentar propostas para os problemas em relação à comunicação interna. Dentre as possibilidades, objetiva-se aprimorar os fluxos comunicacionais e, também, o convívio do público interno no ambiente da Prefeitura Municipal de Roque Gonzales.

O objetivo principal é organizar um planejamento de comunicação interna para o ambiente da Prefeitura Municipal de Roque Gonzales, tendo em vista a necessidade de aprimorar os fluxos de comunicação e, conseqüentemente, as

relações entre as pessoas.

Portanto, decidiu-se, a partir dos resultados das entrevistas e da análise documental, criar ações estratégicas capazes de organizar o fluxo de informações e a integração do público interno. Para isso, foram planejadas ações, a partir do diagnóstico e dos dados primários obtidos (entrevistas). Após essa fase, refletiu-se a validade das mesmas, ou seja, procurou-se entender se elas foram eficientes e atenderam as demandas do ambiente, a fim de encontrar uma estrutura e organização para o trabalho futuro da Assessoria de Comunicação do órgão público em estudo. Porém, além destes objetivos o trabalho também serve como forma de repensar as possibilidades em relação a cultura organizacional, buscando, assim, “dar voz” aos funcionários/servidores e, para isso, estabelecer políticas estratégicas de comunicação com a gestão atual.

A atividade de comunicação interna hoje, de acordo com Curvello é definida como:

o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.
(CURVELLO, 2012, p.22)

Nesse contexto e conceituação, compreende-se que a prática comunicacional de gestão interna se torna importantes na busca das metas e dos objetivos de uma organização e, portanto, conquistando espaço em um planejamento de comunicação estratégico.

Entretanto, nem sempre esta prática recebeu a atenção que deveria nas organizações. Antes dos estudos e novas formas de ver e trabalhar com o público interno, esta atividade era tratada, geralmente, do ponto de vista técnico, sem considerar as relações e interações humanas no trabalho. Segundo o sociólogo do trabalho humano Georges Friedmann, diferentes variáveis contribuíram para originar e reforçar o movimento das relações humanas, dentre elas as reações baseadas na experiência cotidiana das oficinas contra o tecnicismo dos *tayloristas* e dos *fordistas*; sua impotência manifesta para obter a cooperação dos produtores e assegurar um clima favorável na empresa; o desenvolvimento das ciências humanas aplicadas ao trabalho industrial, a psicotécnica e a sociologia industrial; e, por fim, os progressos do movimento sindical “[...] e a sua pressão ativa contra o grande

poderio para obterem, a favor dos operários, melhores condições de trabalho”. (FRIEDMANN, 1968, p. 86 apud VIGNERON, 2000, p. 98)

De forma geral, as más condições de trabalho e a desvalorização dos colaboradores nas empresas, associadas ao desenvolvimento de setores sociais importantes como a educação, a sociologia e a psicologia, impulsionaram o início da obtenção de práticas e ações voltadas para o bem-estar do público interno através de processos comunicacionais. Aqui, consideramos a comunicação como um processo de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2004).

Quando falamos em comunicação voltada para o público interno, Andrade (2011, p. 58) destaca que a “Comunicação Interna é bem mais ampla e complexa do que simplesmente informar o funcionário”. Esta complexidade, que tem aporte na prática de uma comunicação e na troca de informações mais aberta com o público interno, demonstra a importância de uma maior qualidade na vivência e no convívio entre todos os participantes do ambiente. Isto porque “[...] um ambiente interno saudável e climas organizacionais positivos favorecem e estimulam a comunicação interna, possibilitando a interação e abrindo espaço para o diálogo” (SCROFERNEKER, 2011, p 58).

Diante desta constatação, percebe-se a interdependência entre um ambiente saudável e uma comunicação interna efetiva: um depende do outro para acontecer, tendo como eixo principal de sustentação o estabelecimento de conexões. Tal tarefa da comunicação interna, a partir da construção de fluxos inteligentes de comunicação, torna-se mais efetivamente praticável quando há atividades comunicacionais estratégica para promover uma interação entre o público interno e a cultura organizacional.

A importância deste alinhamento é destacada por Curvello (2012, p.22), quando apresenta a comunicação interna como “aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais”. Isso porque dentre as diversas dimensões da comunicação interna também é importante a legitimação das ações junto aos públicos, que pode ser mensurada através do nível de motivação do público e eficiência no trabalho, por exemplo.

2.1. Conexões entre cultura organizacional, redes sociais e práticas

(Re) organizar o ambiente interno de uma organização passa pelo estabelecimento de uma nova forma de comunicar, entendendo como um processo em contínua mudança, capaz de promover uma cultura organizacional que atenda a todos os públicos; construída coletivamente e com apoio dos líderes e, certamente, voltada ao desejo de relacionamentos saudáveis. Um dos pressupostos base para uma boa cultura organizacional e, da mesma forma, de uma comunicação interna positiva, passam pela viabilização/aprimoramento dos fluxos comunicacionais.

Importa destacar que, de acordo com Di Felice (2011), a prática e o significado comunicacional foram alterados com o desenvolvimento da tecnologia, migrando de uma comunicação bidirecional para um novo modelo de circulação em rede, o que tem exigido, cada vez mais, a criação de uma nova estrutura mais interativa com os diversos públicos.

Diante desta nova formatação da comunicação para uma dimensão comunicacional e social tecnológica, entende-se a importância da preocupação com a escolha dos canais e com o direcionamento de conteúdos informacionais utilizados no fluxo de informações. Tal dimensão sobrepõe os impulsos do ambiente na elaboração de interações.

Para Meyrowitz (2003) apud Di Felice (2011, p.108) “[...] a natureza da interação não é determinada pelo ambiente físico enquanto tal, mas pelos modelos de fluxos informativos”. Ou seja, a situação social pode ser alterada e melhorada, mostrando o quão necessário se faz um circuito de informação horizontal e abrangente, capaz de promover uma rede de trocas sociais internas.

Na Prefeitura Municipal analisada, o fato do ambiente ser dividido em vários prédios (descentralizados e distantes) propiciou um ambiente com informações atravessadas por muitos ruídos, os quais têm dificultado os processos e fluxos de comunicação entre setores/secretarias e a assessoria de comunicação. Sendo assim, surgiu a necessidade de aprimoramento no sistema de buscas e de trocas de informação. Para resolver estes problemas, foi proposto o uso das plataformas *online*. Entretanto, entende-se que estas plataformas demandam tempo e negociação para serem parte da cultura organizacional de uma empresa, ou seja, até que seus usos e consumos façam parte do cotidiano dos usuários. Além disso, almeja-se dar visibilidade e credibilidade para as atividades desenvolvidas pela

instituição, em especial, através da assessoria de comunicação da prefeitura.

Ao abordar essas características do ambiente, temos uma proposta de ambiente alinhado por meio de fluxos comunicacionais devidamente estabelecidos, o que ajuda a gerar, bem como também é gerador de uma cultura organizacional. Neste contexto, estudado e enfatizado nos anos 80, a priorização dos públicos internos na elaboração das estratégias de comunicação foi sendo evidenciada como forma de uma cultura organizacional.

Como formadores dos fluxos comunicacionais, quando se trata dos fluxos internos de comunicação da Prefeitura, foi possível notar o reconhecimento por parte do público dos mais variados meios de comunicação. Porém, não há uma percepção dos colaboradores sobre a importância destes fluxos para a melhoria das relações e para a eficiência do trabalho no local. A comunicação e seus suportes foram reconhecidos como “ferramentas” e não como um processo que propicia interação e debate com mais qualidade.

Dentre os canais internos que a assessoria de comunicação utiliza, alguns encontram-se defasados ou não fora de atividade, como, por exemplo, o *site* institucional e a rede social *Facebook*.

Outros também precisam ser atualizados, uma nova “versão”, como o “Informativo da Municipalidade”, programa na rádio local. Sobre as redes sociais, no caso o *Facebook*, entende-se que deve receber atenção especial, pois mais do que uma “ferramenta”, ou suporte, será diante de uma pessoa capacitada a gerir as informações e conteúdos de interesse público, que será validado positivamente sua real necessidade.

Portanto, além de promover os fluxos normais de comunicação, é necessário “encaixar” novas plataforma, como, por exemplo, exercitar e incentivar movimentos de cidadania através das redes sociais digitais. Em alguns momentos, este espaço democrático, denominado Prefeitura, pode, inclusive, perder seu lugar de espaço de diálogo e transparência, bem como de interesse público, devido ao exercício despropositado da comunicação, ou ainda, ações sem planejamento. De acordo com Di Felice (2011, p. 118)

“depois do advento da web 2.0, a consolidação de redes sociais digitais (social networks) está impondo a difusão de uma cultura do acesso que além de decretar tecnologicamente o fim dos pontos de vista centrais e, dadas as qualidades colaborativas da rede, espalhou uma cultura da

interação e da simultaneidade”.

Tal situação foi propícia para facilitar a busca de uma nova formatação da cultura organizacional, com ênfase na troca de informações em rede, promoção de relacionamentos, conexões e da aproximação entre os integrantes, partindo do ambiente organizacional para as mediações do ambiente da internet.

Isso porque “a relação é considerada a unidade básica de análise em uma rede social” (RECUERO, 2011, p.37) que consiste em um canal de relacionamentos e trocas neste novo modelo em redes e que gera, especialmente, “associações voluntárias, que compreendem a base do desenvolvimento da confiança e da reciprocidade” (RECUERO, 2011, p. 46). Tem-se então o estabelecimento dessa conexão recíproca entre os usuários da rede, que ajuda organizar um ambiente de pertencimento por meio do relacionamento.

A questão se agrava pelo fato da organização ser de natureza política, isto é, os espaços públicos têm sido alvo de descrédito e representações que envolvem corrupção e interesses privados.

Com o estabelecimento e desenvolvimento de relações recíprocas e positivas por meio do uso de redes sociais, pode ser potencializada a capacidade das organizações de criar/organizar conexões emocionais com as pessoas, valorizando opiniões, ouvindo, interagindo e informando por meio do espaço das redes sociais. Estas permitem, por exemplo, que equipes setorializadas, como é o caso das secretarias e departamentos de um órgão público, integre seus públicos, ainda que em um ambiente digital, para que este desenvolva uma sensação de pertencimento e, a partir disso, seja possível seu engajamento. O uso de redes e das mídias sociais voltadas para o público interno apresenta possibilidades de potencialização e integração e os resultados do PCI, entre elas conectar os funcionários de setores diferentes e distantes, divulgar eventos e notícias da instituição e, inclusive, as atividades e realizações do próprio público interno.

2.2. Relacionamentos e Interações: algumas particularidades

A atual e recente administração assumiu a Prefeitura no início deste ano de 2017 e, devido a isso, os processos de interação exigem uma atenção especial. Diversos tipos de interferências prejudicam a integração e sociabilização do público interno, como é o caso da falta de interação e de reconhecimento do público entre si e, conseqüentemente, podem causar alguns problemas para o ambiente interno, bem

como para a imagem da administração.

Primeiramente, de acordo com a gestão ser recente, grande parte do público interno também é relativamente novo no ambiente da Prefeitura. Este público encontra-se em pleno processo de reconhecimento, do trabalho e entre si. Esse cenário merece ser trabalhado no sentido de promover a integração entre os colegas de trabalho.

Outra interferência que merece atenção é referente às questões de ideais político-partidárias, pois alguns funcionários públicos são filiados a partidos contrários ao da atual gestão. Por tratar-se de um pequeno município, de aproximadamente 7 mil habitantes, de acordo com dado do Censo do IBGE do ano de 2010, no qual a maioria das pessoas se conhecem, é possível verificar atritos e falta de colaboração entre os servidores, inclusive entre os setores e a assessoria de comunicação.

A descentralização geográfica dos prédios pertencentes à Administração Municipal gera dificuldades para o processo de integração dos servidores. Além de explicar alguns problemas de relacionamento entre o público interno da Prefeitura também, a não centralização dos espaços é, também, um entrave de diálogo e de diagnóstico das demandas e problemas, o que os impede, muitas vezes, de se sentirem pertencentes ao espaço público.

Nesse sentido, Bueno evidencia os principais objetivos da comunicação interna, ou seja,

“construir-se como espaço de participação, de diálogo e interação, que são reiterados quando afirma sobre a necessidade de criarem-se espaços de interação democráticos, verdadeiramente participativos [...], onde possa ser efetivamente praticada na sua essência” (ibidem, 2006, p. 24).

Sendo assim, essas demandas de melhorias nas relações e na convivência dependem de ações que promovam essa participação e o entrosamento, mas também melhores fluxos de comunicação e troca de informações.

A relevância de uma comunicação interna eficiente, segundo Cabral (2004), depende da coesão interna entre servidores e gestores; também dependem da identificação entre servidores e gestores com os membros da direção e com os objetivos organizacionais.

Após a explanação sobre a atividade e os objetivos institucionais, também

destaca-se que um relacionamento colaborativo também depende, e muito, do líder.

De acordo com Vigneron (2000, p.98) “[...] a chave das relações eficientes se encontra antes de tudo na capacidade do líder em confiar nas pessoas, particularmente nos colaboradores da sua equipe”. O líder precisa ter ciência do quão importantes as atividades de comunicação voltadas para o público interno podem influenciar na busca pela realização dos objetivos institucionais. Este é o caso da administração municipal, tendo em vista a relevância da confiança da figura do prefeito na realização de um plano de comunicação interna.

A partir destas reflexões, resgata-se a pergunta elaborada Cabral (2004, p. 58) “Por quê é tão difícil implementar uma comunicação interna eficaz, se sabemos que manter uma comunicação interna aberta e participativa pode evitar rumores, ansiedade e erros, principalmente, melhorar o desempenho organizacional?”. Os líderes precisam crer nas atividades de comunicação interna como produtivas e geradoras de bons resultados para a empresa ou organização, pois boas relações começam e dependem do líder. Muito além de evitar rumores e melhorar o desempenho, um líder participativo neste processo facilita o desenvolvimento de novos líderes dentro da organização. O que pode ser muito importante para a formação de opiniões positivas a respeito da organização, por meio destes líderes de opiniões, motivados por uma gestão confiante nos funcionários. Partindo deste pressuposto é essencial perceber que propor políticas de comunicação sem o aval e o comprometimento da alta direção é inviabilizá-la de saída (SCROFERNEKER, 2011, p.64). Neste caso, é necessário desconstruir paradoxos sociais e culturais a respeito da comunicação interna e sua aparente simplicidade, tornando as estratégias parte da cultura organizacional. Para tanto, urge um planejamento de comunicação interna criativo, construído a partir de relações de proximidade e participação efetiva da comunidade e dos servidores. Este é o caso da Assessoria de Comunicação da prefeitura em análise, em que busca-se que os sujeitos sejam motivados a sentirem-se pertencentes a um ambiente de trabalho receptivo e em constante construção. Como ressalta Baldissera, as organizações são sistemas abertos, “interdependentes do entorno ecológico, social e cultural, e historicamente (re)construídas em contextos específicos [políticos, econômicos, científicos, dentre outros]”. (BALDISSERA, 2009, p.1).

O fato é que a pretensão de influenciar uma cultura organizacional diferente da ordem atual vigente, exige foco estratégico (pensar em formas de motivar o

pertencimento do outro e formas de participação efetiva nos processos) nos canais e fluxos comunicacionais, reformulando a estrutura e também as formas de contemplar a comunicação e o ambiente.

Diante deste cenário, análises contextuais e bibliográficas, encerra-se a primeira parte do projeto. A partir destas percepções, serão apresentados o planejamento de comunicação interna para a Prefeitura Municipal de Roque Gonzales, bem como os produtos pensados durante o estudo. Por fim, no terceiro e último capítulo, são evidenciados os debates e as informações captadas nas entrevistas formais e conversas informais, bem como a descrição de todas as ações simuladas na prática, o seu desenvolvimento e as observações.

3. A construção da metodologia e dos instrumentos de pesquisa

De natureza qualitativa, conforme Lakatos e Marconi (2001) o método consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, almejando, assim, alcançar os objetivos elaborados.

Neste estudo, que busca traçar um panorama das demandas e elaborar as ações de comunicação interna para a Prefeitura Municipal de Roque Gonzales, foram utilizados diferentes métodos e instrumentos qualitativos, dentre eles, entrevistas formais (questionário semiestruturado) e informais, anotações em um diário de campo e a pesquisa documental, quanto a coleta de dados primários. Abaixo seguem:

- a) Diário de campo: instrumento oriundo da antropologia social, foi extremamente importante na medida em que propiciou lembranças e detalhes anotados durante o estudo. De acordo com Triviños (1997), a coleta de dados exige atenção do pesquisador. Para a realização deste método foram feitas, durante todo o período do projeto, diversas anotações e observações sobre conversas informais e as impressões por elas deixadas;
- b) Estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica: Segundo Michel (2009, p.40), é uma fase, cujo objetivo é auxiliar na definição levantamento das informações sobre o assunto objeto de estudo. Para fins de embasar teoricamente o que foi proposto e analisado neste projeto, a análise bibliográfica traz autores como Jacques Vigneron, com o livro “Além das

Mídias” de 2000, que aborda a comunicação interna bem como seu contexto histórico. Também textos de Cleusa Maria Andrade Scroferneker no livro “Relações Públicas: quem sabe faz e explica”, organizado por Souvenir Maria Dornelles, em 2011, que aponta como a comunicação interna se traduz no ambiente e no planejamento de comunicação interna. Outro autor que faz parte da revisão bibliográfica é Valéria Cabral, com o livro “Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática” de 2004, que traz o novo contexto de cultura organizacional. Também a autora Raquel Recuero, com a obra “Redes Sociais na Internet” de 2009, para embasar a importância dada ao uso das mídias sociais, no caso do *Facebook*. Devem ser usados ainda textos de Massimo Di Felice 2011; entre outros;

- c) Entrevistas Individuais: Como um estudo qualitativo a entrevista, de acordo com Thornton (2002), perseguirá, então, a descoberta de determinadas características ou traços que se supõem estarem presentes na população de estudo (p.39). Foram realizadas perguntas, para aproximadamente 3 membros da administração municipal, a fim de obter *feedback* e as impressões sobre a comunicação por parte do próprio público interno;
- d) Produções Comunicacionais: como parte da metodologia deste projeto, também faz parte os produtos ou estratégias criadas e melhor elaboradas, de acordo com as demandas, no planejamento de comunicação interna.

É importante reparar que todos os instrumentos e metodologias de investigação e execução do presente trabalho são de caráter qualitativo, considerando que há o interesse em interpretar fenômenos sociais e contextuais, complexos, que necessitam ser interpretados e que não podem ser quantificados apenas em números ou dados específicos.

4. A construção do Planejamento de Comunicação Interna (PCI)

Nesta seção, é apresentado o Planejamento de Comunicação Interna elaborado para o ambiente interno da Prefeitura Municipal de Roque Gonzales. Além dos objetivos e motivos pelos quais se fez necessária a realização do presente trabalho, também serão descritas as propostas de produtos para a promoção da

comunicação interna no local.

Percebe-se a complexidade nesses objetivos de um PCI, em relação à organização, quando compreende-se que a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços à expansão de suas linhas de produtos. (TORQUATO apud SCROFERNEKER, 2011, p.59)

Os resultados das ações de comunicação interna, nesse caso, derivam da promoção de diretrizes e programas de ações pensados para o desenvolvimento de um relacionamento positivo no ambiente interno, entre empresa e funcionários, para que estes, por meio de interações e viabilização de um convívio mais agradável no ambiente interno. Também espera-se que estas colaborem para concretização das metas organizacionais, além de promover a propagação, dentro e fora da organização, e de uma boa imagem.

Planejar internamente a comunicação da Prefeitura Municipal pode proporcionar melhorias para o público interno, ou seja, para os servidores, para a administração da Prefeitura e para o município de Roque Gonzales como um todo. Com o desenvolvimento de atividades que promovam um fluxo de informações mais efetivo dentro do ambiente da prefeitura e a divulgação do que é realizado pelos servidores públicos municipais, a sociedade roquegonzalense terá um retorno positivo e, quem sabe, transparente. Isso pressupõe uma comunidade mais engajada nos problemas, demandas e projetos do local.

Além disso, conforme já dito anteriormente, pensar em administração pública requer produzir transparência organizacional, um dos princípios básicos de uma gestão do Estado. Com a elaboração de ações de comunicação interna, as informações referentes ao município e a prefeitura também se tornam mais acessíveis e chegam ao alcance de mais pessoas, tendo maior visibilidade.

A implantação de um planejamento de comunicação interna também beneficia a assessoria de comunicação em muitos sentidos. Ao promover a integração e o estímulo do diálogo entre gestão executiva e a base operacional, deve-se pensar na possibilidade de uma nova cultura organizacional com canais de comunicação mais abertos. Conseqüentemente, estes serão mais efetivos, inclusive facilitando o trabalho do responsável pelo setor de comunicação da Prefeitura.

Como atenção principal deste trabalho, optou-se pelos servidores públicos

municipais de Roque Gonzales. Por isso, o plano de comunicação interna deve gerar impactos positivos, como: funcionários mais bem informados e providos de sentimentos de pertencimento, integração entre os setores diversos e funcionários. Entre outros benefícios, salienta-se a imagem positiva e crível da organização.

4.1. Plano de Comunicação Interna (PCI) e seus Produtos

Para este planejamento, é essencialmente importante que o termo e a atividade de comunicação interna seja entendido pelo público de interesse, do ponto de vista das relações públicas e humanas e, principalmente, pela administração da organização na qual o projeto será executado. Além da atenção e confiança da alta direção, é extremamente importante haver um planejamento de comunicação interna (PCI) bem elaborado e pensado de acordo com as especificidades do ambiente ao qual este é direcionado.

De acordo com esta afirmação, Scroferneker (2011, p.63) afirma que “[...] as organizações são únicas e demandam modelos de planejamento de comunicação igualmente técnicos que contemplem e considerem as suas especificidades e de seus públicos, no caso seus públicos internos”. Isso acontece quando são idealizados por profissionais capacitados e que levam em consideração todos os processos necessários para a elaboração de um plano, começando pela pesquisa, passando pelo planejamento das estratégias, seguido de sua realização e posteriormente a avaliação. Esta última a fim de elaborar parâmetros do que foi eficiente e do que precisa de adaptação ou deixado de ser realizado por parte da assessoria ou responsável pela comunicação.

Um PCI, assim como um planejamento mais amplo de comunicação, possui a potencialidade, desde que bem organizado de obter resultados positivos na elaboração de conexões entre o público de interesse e de um ambiente interno saudável.

As atividades e ações precisam ser estratégicas e direcionadas para valorizar os colaboradores, estimular a interação, abrir espaço para o diálogo, promover o sentimento de pertencimento ao ambiente em que estes atuam e a dar satisfação em relação ao que acontece neste ambiente.

O PCI também deve ajudar as organizações a dar sentido a seu discurso organizacional contemporâneo de que as pessoas (funcionários) são o diferencial competitivo (CABRAL, 2004, p. 67). Justamente, por isso que os fatores mais

particulares das organizações, captados por meio de uma vivência e contato direto com o público interno. Estes fatores devem ser levados seriamente em conta no momento do planejamento e da execução de um PCI, a fim de construir um diferencial estratégico na elaboração de um ambiente positivo e integrado.

Percebeu-se, durante o trabalho de campo, que o contexto social, político, cultural e econômico de um órgão público de uma cidade de pequeno porte, se manifesta de forma diferente do que é mostrado e evidenciado na maioria dos estudos e análises sobre comunicação, pois estes são, geralmente, realizados em grandes instituições, onde existe uma cultura organizacional e até o modo de pensar é diferente.

Todo planejamento de comunicação interna, como parte integrante de um planejamento estratégico de comunicação em uma organização, deve ter um propósito de criar, através do estabelecimento de políticas de comunicação aceitas pelos líderes, uma cultura organizacional favorável para a troca de informações e relacionamentos saudáveis, para o público interno, para a própria organização e para sua imagem externa.

Partindo-se da ideia de que as organizações e os sujeitos são construtoras de significado (CLEGG, HARDY, 1999), acrescentam-se as contribuições de Marchiori (2011, p.7), ao ressaltar que a cultura organizacional se refere à “[...] a leitura de diversas realidades de uma organização e não uma única realidade, as quais são construídas pelas pessoas que assumem diferentes interpretações e sentidos e convivem naturalmente”.

Pensando na ideia de ressignificação dos sentidos que são produzidos pelos sujeitos em suas relações com as organizações, considera-se importante entender os aspectos do ambiente ao qual serão dirigidas as estratégias deste Planejamento de Comunicação Interna (PCI). Seguindo essa linha, são apontados e analisados no primeiro capítulo deste projeto, foram propostas algumas ações a serem realizadas como parte do trabalho da assessoria de comunicação deste local. Em busca de integrar os servidores e setores, melhorar os fluxos comunicacionais e promover um melhor convívio interno foram propostas as atividades que são descritas a seguir:

4.1.1. Cartões comemorativos:

Esta ação trata-se da elaboração de um modelo padrão de cartão de aniversário para todos os servidores públicos municipais, exceto professores, pois

essa atividade já é realizada por parte da Secretaria de Educação, mas é restrita. Além dos cartões de aniversário, outros cartões comemorativos serão entregues aos servidores em datas especiais.

O cartão será elaborado pela assessora de comunicação utilizando as cores do município e serão impressos na própria prefeitura. A entrega será realizada pela assessoria de comunicação ou recepcionista, quando a primeira não puder realizar a atividade.

Os recursos utilizados para esta ação serão:

Recursos Custeio	Recursos Materiais	Recursos Humanos
- R\$5,00* (50 envelopes) - R\$28,90* (01 pacote de papel couche) - R\$29,90* (01 pacote de bombons) *Recursos pagos pela Prefeitura.	- 01 Computador - 01 Impressora - Cartuchos de tinta	- 01 Assessora de Imprensa Ou - 01 Recepcionista

4.1.2 News

A ação se refere à elaboração de um informativo com notícias, imagens e conteúdos em geral sobre os setores, com frequência quinzenal.

O modelo base do informativo será criado pela assessoria de comunicação e editado de acordo com os conteúdos de cada período.

A *News* será fixada em modelo impresso no mural interno da prefeitura municipal e enviado via *e-mail* para todas as secretarias e departamentos da prefeitura, bem como para formadores de opinião e para as organizações públicas da região.

Os recursos para esta atividade são:

Recursos Custeio	Recursos Materiais	Recursos Humanos
- R\$28,90* (01 pacote de papel couche) *Recursos pagos pela Prefeitura.	- 01 Computador - 01 Impressora - Cartuchos de tinta	- 01 Assessora de Imprensa

4.1.3 Murais:

Neste caso foi disponibilizado um mural para os funcionários na porta de acesso do prédio da prefeitura municipal.

O mesmo está dividido em três áreas, onde serão fixados a *News*, os aniversariantes do mês, convites para eventos e demais divulgações internas e campanhas.

O mural tem como espaço estratégico a entrada traseira, local em que os funcionários do prédio circulam diariamente, pelo menos uma vez no dia.

Para esta ação serão utilizados os seguintes recursos:

Recursos Custeio	Recursos Materiais	Recursos Humanos
---	- 01 Computador - 01 Impressora - Papel - 01 Mural - TNT - EVA	- 01 Assessora de Imprensa

4.1.4 Grupo de *What's App*

Para promover um contato mais direto com os membros da administração, será criado um grupo no aplicativo *What's App* denominado Administração Municipal.

Deste grupo deverão fazer parte o prefeito, o vice-prefeito, secretários,

diretores dos centros, vereadores e assessora de comunicação.

Não serão utilizados recursos para esta ação.

4.1.5. Relatório Semanal:

Para esta atividade um documento (*word*) deve ser enviado pela assessoria para as secretarias e departamentos e estes devem retornar semanalmente, preferencialmente nas segundas-feiras, com informações, novidades e avisos de cada setor, para posterior divulgação das atividades realizadas.

Juntamente com o documento serão enviadas dicas sobre os tipos de informações que podem ser disponibilizadas no relatório, bem como uma proposta de encarregar um membro da secretaria para realização desta atividade semanal.

A atividade não envolve custos.

4.1.6 Campanha de Conscientização “Resgate Sua Caneca”

Esta ação surge de uma demanda vinda do setor de almoxarifado, pelo grande número de copos descartáveis utilizados na da prefeitura. Além de buscar sanar este problema também será uma maneira de trabalhar a conscientização do público em prol de um assunto como o meio ambiente e sustentabilidade.

No caso, a ideia é que os servidores de todos os prédios da administração municipal passem a utilizar recipientes reutilizáveis para beber água ou café no ambiente de trabalho. Dessa forma, há uma efetiva redução do uso de copos plásticos descartáveis.

A campanha conta, basicamente, com a exposição de cartazes alertando sobre o desperdício de copos descartáveis e os pontos positivos de utilizar um recipiente reutilizável no ambiente de trabalho. Este material será exposto próximo aos locais onde há bebedouros e pontos onde é servido café, em todos os prédios da Administração Municipal. Além dos cartazes, será feita uma ampla divulgação com visitas às salas e prédios e envio de *releases* para as mídias institucionais, locais e regionais e *e-mails* para os servidores.

Após passados alguns dias, deve ser realizado uma espécie de fiscalização para saber quais funcionários aderiram à campanha e serão entregues adesivos aos que já tiverem aderido à ação.

Os recursos necessários para essa campanha são:

Recursos Custeio	Recursos Materiais	Recursos Humanos
- R\$250,00* Adesivos *Recursos pagos pela Prefeitura.	- 01 Computador - 01 Impressora - 01 Papel - 01 Mural - Fita adesiva	- 01 Assessora de Imprensa

4.1.7 “Happy Hour com Palestra”

A ação é uma resposta à demanda de integração do público interno da Prefeitura e tem o objetivo de proporcionar a sensação de pertencimento e melhorar o convívio entre servidores e funcionários públicos municipais.

Um encontro será promovido para reunir prefeito, vice-prefeito, secretários, diretores de departamento, demais servidores da Prefeitura e também funcionários da Câmara de Vereadores. Objetiva-se que todos prestigiem duas palestras sobre saúde e motivação no ambiente de trabalho, seguidas de um *happy hour*. O evento institucional deve ser realizado no espaço da Pousada Dona Maria, logo após o expediente de trabalho, com início em torno das 17h30min.

A divulgação será realizada para o público interno, por meio de ofícios/convites entregues para cada um dos funcionários e envio de *e-mails*. No pré e pós-evento, será feita uma ampla divulgação nas mídias institucionais.

A avaliação deste evento será por meio de um breve questionário para ser preenchido durante o evento e por meio de conversas informais e comentários nos “corredores” da prefeitura.

Para essa ação serão necessários os seguintes recursos:

Recursos Custeio	Recursos Materiais	Recursos Humanos
-R\$200,00 (Músicos) (Couver)	- Som - 01 Computador - 01 Impressora - 100 Cadeiras - Mesas - 01 Projetor - Papel	- 01 Assessora de Imprensa - 02 Palestrantes

4.1.8 Facebook

Criação de uma *Fanpage* no *Facebook*, com elaboração de uma linha editorial e identidade para a divulgação das atividades realizadas pelos setores e pelo público interno da prefeitura. A ideia é a valorização dos públicos e a visibilidade das informações/acontecimentos ao ambiente externo. Não serão envolvidos recursos nesta ação, a menos que haja interesse em patrocinar alguma divulgação ou evento.

4.1.9 Rádio e Podcasts

O “Informativo da Municipalidade” é um programa semanal de 10 minutos, transmitido às quintas-feiras, no programa “Roque em Destaque” da rádio regional Missioneira AM. No Informativo são veiculados avisos e informações sobre as atividades da prefeitura e demais notícias importantes para a comunidade roquegonzalense. Há também a inclusão de participações no Programa, com abertura para secretários ou representantes de departamentos utilizem do espaço para convites, esclarecimentos e outras divulgações.

Partindo da premissa da otimização, esta atividade, que antes era apenas veiculada no programa de rádio, agora receberá outros canais de acesso, transformando-se em *podcasts* que ficarão disponíveis no *site* institucional da Prefeitura e serão compartilhados no *Facebook*.

Os recursos utilizados para esta ação são os seguintes:

Recursos Custeio	Recursos Materiais	Recursos Humanos
- R\$4100,00* (pagamento mensal de veiculação do informativo) *Recursos pagos pela Prefeitura.	- 01 Mesa de áudio - 01 Microfone - 01 Computador	- 01 Assessora de Imprensa - Participantes

As ações citadas anteriormente na lista foram elencadas como necessidades básicas para a promoção da comunicação interna. Mesmo que tratando-se de atividades comuns em grandes organizações e empresas, essas atividades não eram desenvolvidas e realizadas de forma correta no ambiente da Prefeitura Municipal de Roque Gonzales.

Também é importante salientar que as propostas e realizações deste planejamento de comunicação interna são uma primeira versão das ações e, através de análise e avaliação, continuarão a ser executadas, de formas mais adaptadas ao ambiente, no período de pós apresentação deste projeto experimental.

5. Algumas reflexões finais: proposições e ponderações sobre os produtos de comunicação interna

Ao adentrar a etapa final deste projeto, que teve a intenção de promover uma experimentação de novos formatos e práticas para os processos de informação e comunicação no limite interno do órgão público da Prefeitura Municipal de Roque Gonzales, nesta seção foi organizada uma discussão das situações propostas durante o trabalho.

Além da apresentação dos resultados da pesquisa de campo e entrevistas, que levaram a assessoria de comunicação do local anteriormente apresentado a suas propostas, também serão descritos os fatos decorrentes da implantação e recepção

de cada produto, bem como as ponderações finais sobre propostas que, de acordo com a avaliação, necessitam aperfeiçoamento.

Todas as atividades e produtos já realizados durante o período de 1 de abril a 10 de junho, continuarão a compor a comunicação da Prefeitura de Roque Gonzales. Ressalta-se que faz parte deste processo aperfeiçoamento a serem propostos.

5.1. Observar e absorver

De modo a levantar dados e fazer observações para a elaboração dos produtos de comunicação interna, foram utilizadas algumas metodologias, de acordo com o item 1.1. deste projeto, entre elas as ferramentas de pesquisa: diário de campo e entrevistas individuais, que serão descritas a seguir.

5.1.1. (Querido) Diário de Campo

Durante a fase de análise e pesquisa de campo, foram formadas diversas impressões sobre os mais variados assuntos que envolvem a comunicação na Prefeitura Municipal de Roque Gonzales. Dentre os principais temas envolvidos nesta pesquisa de campo estão as formas e as características dos relacionamentos no ambiente interno e deste em relação ao ambiente externo, também características dos fluxos de comunicação entre os setores e impressões em relação ao departamento de comunicação, entre outras observações e impressões baseadas em conversas informais e até mesmo por boatos que circulam nos corredores da prefeitura.

Antes de iniciar a apresentação das análises, partindo do pressuposto das atividades desenvolvidas, que vão além do contato com a imprensa, sendo mais abrangente em suas atividades, é necessário enfatizar que o nome do departamento que atua na gestão da comunicação dentro da prefeitura deveria ser assessoria de comunicação e não assessoria de imprensa, como é chamado. A sugestão foi dada para a administração, porém por tratar-se de um cargo público, para modificar a nomenclatura deste cargo demandaria o envolvimento de um longo processo burocrático. Ainda assim, como visto no decorrer do texto, neste projeto o departamento será chamado de assessoria de comunicação.

Dando prosseguimento à apresentação das observações. Nos primeiros meses do processo, foi perceptível o preconceito existente por parte dos servidores em relação a uma assessora de comunicação mais jovem e na falta de credibilidade

por esse motivo. Com o passar dos dias essa situação foi se modificando, porém ainda há muitos servidores que possuem uma desconfiança para com o trabalho e ideias, antes destas serem devidamente realizadas. Da mesma forma, em relação à comunicação interna também há descrença na realização destas atividades e na sua repercussão no ambiente.

Quando se fala em fluxos de informações destaca-se que as secretarias, os departamentos e os demais setores da Prefeitura, não possuem outros responsáveis por gerenciar a atividade. Além dos *e-mails* e do atendimento telefônico, praticamente nenhum outro formato voltado a informar os públicos era utilizado para divulgação dos setores.

Ao mesmo tempo, semanalmente, todas às sextas-feiras, eram realizadas reuniões em gabinete com a presença do prefeito e secretários para discutir acontecimentos e a resolução de problemas enfrentados pelos departamentos, através da troca de ideias. Durante os primeiros encontros, foi possível participar das reuniões, mas, no decorrer dos meses, a frequência das reuniões acabou diminuindo, visivelmente em função da rotina, e não mais fui convidada a participar. Entende-se que, de certo modo, essa situação prejudicou o contato e obtenção de informações junto aos departamentos. Quando questionado sobre a realização das reuniões e possível participação da representante da assessoria de comunicação, fui informada da falta de horários para realização. O mesmo informou que haveria uma futura reformulação dessas reuniões, que por ora não estão mais ocorrendo.

Outro ponto importante observado, também evidenciado no diário de campo, é referente à Câmara Municipal de Vereadores. Assim como o contato e divulgação das ações da mesma que têm grande importância para a comunidade. Por tratar-se de um órgão paralelo à prefeitura, a câmara deveria possuir um departamento com um cargo de comunicação próprio. Porém, a entidade não mais disponibiliza um assessor de comunicação/impressão no local. Isso dificulta a troca de informações entre prefeitura e câmara, bem como a divulgação dos projetos e leis aprovadas para o município. Inicialmente, foi solicitado à assessoria de comunicação da prefeitura a divulgação das atividades de divulgação da câmara, o que não se efetivou. Embora não tenhamos assumido a comunicação da câmara, foi organizada uma reunião com todos os interessados, momento em que foi explanado um plano de trabalho - atividades de comunicação -, contendo proposições como:

atualização do site, trabalho de transparência das informações e projetos e a readequação das redes sociais em uso. Também foram sugeridas reuniões ordinárias dos vereadores gravadas e transmitidas ao vivo na rádio comunitária, o que é uma prática normal em outros locais. A ideia teve o apoio da própria rádio, porém não teve o apoio dos representantes da câmara e, por ora, não foi dado prosseguimento a nenhuma ação. Também em reunião foi sugerido o repasse semanal das informações dos projetos aprovados, para que pudessem divulgar ao menos através dos meios de comunicação da prefeitura. Entretanto, o material só foi repassado uma vez e após não houve interesse e apoio da atividade por parte dos responsáveis da câmara.

Migrando para as análises sobre interações e relacionamentos, a prefeitura traduziu a si própria como um ambiente com diversos problemas e com muitas demandas. Por ter crescido no município de Roque Gonzales, compreende-se que grande parte destes problemas e reclamações são fruto de uma cultura do município. Trata-se de uma cidade pequena, espaço em que as relações interpessoais e de parentesco interferem nos processos de comunicação, ou melhor, a instituição de contra-informação e a concretização de conflitos oriundos de exposição de fatos particulares. Essa característica cultural do município, da forte tendência ao surgimento e rápido alcance de boatos, reflete-se e impacta negativamente na cultura organizacional do ambiente interno da prefeitura.

Além das diferenças partidárias, também existe preconceito dos servidores públicos municipais em relação aos cargos de confiança (CC's). Partindo destas constatações, a apresentação e implantação deste projeto, bem como a prática das novas atividades de comunicação propostas, passaram por diversas dificuldades de aceitação e convencimento.

Houve certa resistência em relação ao *Facebook*, por exemplo, com a alegação de que muito tempo seria perdido nas redes sociais. Entretanto, após algumas explicações sobre a importância da presença digital para a comunicação atual foi aprovada a ação. Algumas outras propostas de ações internas, como ações de integração pós-expediente na Prefeitura, não tiveram sucesso na aceitação por parte do executivo, pelo menos por enquanto, e precisaram ser canceladas ou excluídas do plano.

Dentre todas as observações, uma das visões principais sobre a realidade de comunicação da prefeitura, e que está intimamente ligada às características do

município, é o descrédito de mudança. Não há a confiança por parte de gestores do poder público, muito menos da maioria do público interno e também da população, de que os problemas existentes em quaisquer setores sociais, e que muitas vezes parecem ser impossíveis de resolver, poderiam encontrar suporte em pequenas ações e projetos de comunicação, tanto internas, quanto externas. Essa cultura organizacional desprovida de técnicas criativas comunicacionais e ferramentas de informação adaptadas às demandas dos públicos, causou problemas que precisam e devem ser, a partir de agora, trabalhados, começando de dentro para fora.

5.1.2. Entrevistas Individuais

Com o objetivo de analisar o ambiente interno, foram realizadas entrevistas com alguns membros da administração municipal. Sobre as entrevistas, estas foram realizadas individualmente com 03 (três) entrevistados, uma mulher e dois homens. As perguntas foram realizadas verbalmente aos entrevistados. As respostas foram anotadas de modo a servirem de embasamento para a avaliação do ambiente, do público e dos produtos do projeto.

Dentre as perguntas feitas, de forma igualitária a cada entrevistado, estão os seguintes questionamentos: a) Como você vê a comunicação (hoje) na prefeitura e no seu setor?; b) o que acha que pode melhorar?; c) o que você acha que os suportes de comunicação em implementação podem contribuir? (Apresentar um dos produtos trabalhados); d) como você acha pode contribuir para os fluxos?; e) alguma sugestão ou crítica que não foi falado?; f) você sabe o que é um planejamento de comunicação?; d) Você sabe o que é comunicação interna?.

Ressalta-se que o nome dos entrevistados, seu departamento e idade foram resguardados no intuito de não gerar constrangimentos aos envolvidos.

Após estabelecidos os questionamentos e realizadas as entrevistas, as respostas foram as seguintes, para cada um do(a)s entrevistado(a)s:

a) Entrevista 01

Na opinião do(a) entrevistado(a) a atual comunicação da prefeitura está em um processo de aprimoramento, com uma melhora visível na divulgação das informações. Segundo ele (ela) de acordo com os resultados dos últimos meses, a tendência é melhorar. Para isso, algumas coisas, como campanhas à nível de município e alguns projetos sociais, podem começar a ser realizados em parceria

com as secretarias. Para o(a) entrevistado(a) o projeto pode contribuir no sentido de manter os funcionários melhor informados sobre tudo que acontece.

Ao solicitar uma análise do produto, referente à ação de entrega de cartões para os funcionários, nos aniversários e datas especiais, o(a) entrevistado(a) acha que é importante para demonstrar que lembra e se importa com os mesmos. Também apontou que, em datas especiais, a entrega de cartões já é realizada em sua secretaria, mas faltava essa atividade para a prefeitura, de maneira geral. Também acha que a atividade de aniversário deve se expandir para todos os servidores, por até agora estes estão restritos ao ambiente do prédio da prefeitura e vereadores. Ao questionar se a pessoa pode contribuir com a comunicação, a resposta foi que com certeza pode contribuir, auxiliando a transmitir as informações para a assessoria de imprensa sempre que possível para que estas possam ser repassadas para a comunidade, posteriormente.

Ao pedir sugestões e abrir espaço para críticas, o(a) entrevistado(o) disse que falta falar mais sobre alguns departamentos; que deveriam ser publicadas mais fotos no *site* e *Facebook*; que a assessora de imprensa deveria participar mais das atividades e das reuniões dos departamentos.

Sobre seu entendimento a respeito do que é um planejamento de comunicação a entrevistada disse que este é um documento que indica os caminhos e as ações de divulgação de uma empresa ou etc. Já sobre o que seria a comunicação interna, o(a) entrevistado(a) compreende a comunicação interna como, principalmente, a troca de informações entre os funcionários.

b) Entrevista 02

Para o segundo(a) entrevistado(a), a comunicação está melhor em comparação a outros anos e a tendência é melhorar. Também enfatizou o resultado positivo da inclusão das produções gráficas nas divulgações, que antes era bem debilitado e o *Facebook* que não era utilizado antes. Mas, de acordo com o(a) respondente sempre há o que melhorar, principalmente em relação aos conteúdos divulgados. Sugeriu a busca e apresentação de dados de interesse da população, ou seja, não apenas notícias sobre o que é realizado.

Sobre o produto apresentado para avaliação, o informativo de rádio e os *podcasts*, o(a) entrevistado(a) acha que tanto o planejamento no geral, como o informativo contribuem para melhorar a comunicação da prefeitura. Principalmente

o informativo, pelo fato de grande parte da população de Roque Gonzales morar no interior. Acha a nova formatação, com participações de servidores, mais dinâmica e também a fixação dos programas no *site*, o que facilita o acesso de quem não pode ouvir na rádio. Além disso, ressalta que mais informações poderiam ser inseridas, já que é uma das mídias mais importantes, mesmo que precisa falar mais rápido para não ultrapassar o tempo limite.

Para contribuir com os fluxos ele buscará estar sempre repassando as informações para a assessoria de imprensa, utilizando o grupo no *whats'app* para avisar o que for necessário para os outros secretários e vereadores e o *Facebook*, curtindo e compartilhando as publicações. Quando questionado(a) sobre críticas possíveis sobre o sistema de comunicação atual, reiterou o fato de que é preciso ter mais dados e conteúdos de interesse da população.

O(a) entrevistado(a) destacou entender o planejamento de comunicação como uma forma de traçar as diretrizes de comunicação. Mas apontou que, mesmo sabendo desta importância, não costuma realizar, nem conhece outras empresas fazendo planejamento.

Sobre o que é comunicação interna, relatou compreender como a melhor forma de propiciar diálogo e entendimento do público sobre o que é feito na prefeitura. Também declarou que incide na produção da sensação de bem estar entre os servidores.

c) Entrevista 03

Para o(a) terceiro entrevistado(a), houve uma melhora significativa, com o aumento no número de notícias, em especial em relação à atualização do *site*, transparência e *Facebook*. Porém ainda está muito incipiente, no âmbito informacional, utilizando a frase “parece o trabalho de um jornal”. Para o(a) respondente, para melhorar, primeiramente, seria necessário incluir uma visão mais política na divulgação em geral. Também é necessário ter mais contato com as secretarias e, por fim, “circular” mais pelos setores.

Ao apresentar o produto, que ainda não havia sido realizado até o momento, o *Happy Hour*/Palestra de integração, o(a) entrevistado(a) apresentou um certo receio em relação à realização desta ação, pois, na cidade, o contexto em que se insere a noção da população a respeito dos servidores públicos é um pouco negativa. Segundo ele (a), a comunidade pode achar que a prefeitura está bancando

o que for consumido no *happy hour*.

Sobre as formas de contribuir para os fluxos de comunicação, o(a) entrevistado(a) relata que o principal neste momento é lembrar de repassar as informações para a responsável pelo departamento. Além disso, acredita que pode ajudar a organização, alertando os secretários e servidores no geral para que também façam isso sempre que possível. Quando questionado sobre críticas e sugestões, foi pedido para que, como assessora de comunicação, não demonstre muitas opiniões políticas nas redes sociais particulares, pois somos todos formadores de opinião na cidade.

Percebe-se que há uma percepção da ideia de comunicação interna e planejamento. Também que, assim como há uma necessidade de planejar projetos para o município, também precisa ser feito e traçadas as estratégias de divulgação.

Também relata saber o que é comunicação interna, enfatizando a sua importância para o público interno, pois em qualquer empresa ou organização é necessário que os funcionários estejam cientes do que acontece e das novidades. Além disso, relatou que a atividade contribui para o bem-estar dos funcionários.

5.2. Produtos do Planejamento de Comunicação interna

5.2.1 Cartões

O envio de cartões é uma ação clássica da comunicação interna, mas que não era desenvolvida no ambiente da prefeitura. Os aniversariantes começaram a receber cartões (Modelo no anexo 01) apenas no mês de abril, o que gerou algumas reclamações dos funcionários que não receberam, pelos menos até entenderem que as lembranças começaram a ser entregues apenas em abril, junto a um bombom.

Além dos cartões de aniversário, foram entregues cartões de Dia da Mulher para as mulheres que trabalham no prédio da prefeitura. Na Páscoa, foram entregues cartões e bombons para todos os servidores da prefeitura (Modelos nos anexos 02 e 03). Todos os cartões foram criados, impressos em papel couchê e recortados pela assessora de comunicação e os bombons foram comprados pelo prefeito após muito insistir.

Outros cartões elaborados, e que também diz respeito ao público interno, foram o cartão de visita para prefeito, vice-prefeito, secretários e assessora de comunicação, estes impressos em uma gráfica da região.

5.2.2 Newsletter

A *News* da Prefeitura Municipal, que deveria ser enviada de forma impressa e *online*, precisou ser adaptada e passou a ter outro formato.

Esse novo modelo, adaptado, dividiu-se entre fotos anexadas quinzenalmente no mural interno, dando representatividade aos servidores e departamentos e às atividades realizadas por estes. Outro canal que substituiu a *News* foi o *e-mail*, através do envio de *releases* e notícias para os servidores.

Nesta nova proposta, em substituição à anterior de uma *News*, os funcionários recebem atualizações diárias. A ideia também vai ao encontro ao trabalho de algumas assessorias de comunicação de prefeituras da região.

Até o momento mais de 30 notícias já foram enviadas por meio desta ação informativa.

5.2.3 Mural

Atividade comum e simples de comunicação interna, teve um impacto positivo no ambiente da Prefeitura. Principalmente em relação à informação sobre os aniversariantes do mês.

Como já citado, o mural precisou sofrer algumas modificações em relação à *News*, que teve seu espaço de publicação substituída por imagens impressas, anexadas quinzenalmente, dando mais representatividade aos servidores.

A identidade do mural foi montada manualmente, com materiais disponíveis na prefeitura e todos os funcionários da prefeitura estão cientes da sua existência e dos conteúdos, principalmente os aniversariantes do mês. Em relação a isso foi extremamente válido, pois ajudou a abrir canais de interações, por meio da prática das felicitações entre os servidores.

5.2.4 Grupo What's App

Sobre esta iniciativa de comunicação entre os setores, após captar todos os contatos certificar-se de que todos os envolvidos na administração, alvo desta ação, estavam no grupo, foi realizada a apresentação da ideia e os objetivos do grupo. Essa apresentação foi feita em forma de texto.

Porém, logo no primeiro dia de utilização do grupo alguns participantes começaram a enviar conteúdos sobre assunto paralelos e até inapropriados,

inclusive o prefeito, o que passou a ocorrer com frequência, desviando do foco principal de troca de informações. Outra coisa que ocorreu após alguns dias foi um “ataque” por parte de um dos participantes, que devido a desentendimentos políticos de fora do grupo, escreveu um “textão” criticando diversas atitudes da administração e saiu do grupo.

Com esses acontecimentos foi necessário intervir e propor algumas “regras” para melhor funcionamento do grupo, que tinha sim uma grande chance de ser eficiente. Através de outro texto pedi para que mantivessem o foco do grupo, lembrei para quais finalidades ele deveria ser utilizado.

Atualmente o grupo está tendo um funcionamento efetivo e positivo na troca de informações e tendo cada vez mais a participação dos seus 15 envolvidos. O envio de conteúdos paralelos continua, mas em menos continuidade e funciona como forma de “quebrar o gelo” e ajuda a estimular a interação entre os servidores e setores.

5.2.5 Relatório de Atividades

Inicialmente foi proposto com apresentação para os secretários, por meio do grupo do *What's App* e *e-mails* para as secretaria. Mas logo demonstrou ineficiência.

O relatório foi substituído por ligações para os setores, que criam um contato mais direto e atingem diferentes pessoas, criando um relacionamento com um maior número de servidores.

5.2.6 Campanha de Conscientização sobre uso de copos descartáveis

A campanha foi iniciada no dia 05 de junho, no Dia Mundial do Meio Ambiente. Todas as ações propostas para esta campanha foram realizadas: fixação de cartazes (Modelo no anexo 04 e 05) próximos aos bebedouros e locais onde é servido o café, em todos os prédios da administração municipal, o envio de *e-mails* e *releases* para todos os servidores, departamentos e para a mídia, explicando o motivo e a forma de realização da campanha, passagens nas salas e nos departamentos para apresentar a ideia.

Devido desentendimentos entre os grupos de trabalho, a gestão solicitou o cancelamento da campanha. Posteriormente as divergências foram explanadas e sanadas e a campanha continua, tendo diversos comentários positivos na

comunidade como um todo, com compartilhamentos e comentários positivos no *Facebook*.

A adesão do uso de canecas próprias, trazidas pelos servidores para o local de trabalho, está sendo ampla, e nota-se a empolgação dos mesmos ao fazer isso. Em torno de 35 dos 47 funcionários do centro administrativo aderiram ao copo retornável e as matérias relativas a esta Campanha alcançaram mídia espontânea em 5 sites da região, bem como em jornais não pagos, totalizando um retorno R\$1300,00 pelas publicações impressas. Na mídia social a Campanha alcançou em torno de 4 mil pessoas de forma orgânica. E a avaliação sobre a eficácia da ação será medida em breve, quando completar três meses de campanha. Também foi mandado fazer um adesivo (Modelo no anexo 06) que, em breve, será entregue para todos os servidores que já tiverem levado suas canecas para o trabalho.

5.2.7 Evento de Integração “Happy Hour dos Servidores Municipais”

Esta ação, como proposta de sanar as dificuldades de promover a interação entre os servidores e, conseqüentemente, entre os departamentos, não pode ser desenvolvida no período de execução deste trabalho.

Os motivos foram, principalmente, a realização diária, durante duas semanas das audiências públicas de elaboração do Plano Plurianual (PPA), bem como ao volume de chuvas históricas que caíram no município e que refletiram em um decreto de emergência.

A avaliação será feita por meio do número de participantes, bem como análise da qualidade das interações estabelecidas durante o evento.

5.2.8 Facebook

Na perspectiva atual de comunicação em rede, fez-se essencial a presença nas redes sociais digitais. Sendo assim uma *fanpage* na mídia social mundial, Facebook, começou a ser utilizada, discriminada como “organização governamental”.

Logo que iniciadas as divulgações por meio da página (Exemplos de publicações nos anexos 07, 08, 09 e 10), surgiu um dilema, por par do prefeito. Segundo ele, algumas pessoas levantaram a questão de que a utilização do meio faria com que a assessora de comunicação passasse muito tempo no *Facebook* durante o horário de trabalho e isso pudesse gerar comentários negativos. Dito isso

precisei esclarecer que seria criado um novo perfil para gerenciar a página do Município. Logo, não estaria conectada no meu perfil pessoal, além disso, foi explicado para os gestores a importância do uso das redes sociais na comunicação atual e eles puderam ver, com o passar dos dias, o bom resultado e o alcance positivo das notícias, por meio do *Facebook*.

A página está sendo usada para diversos tipos de divulgações institucionais, notícias da administração e secretarias, calendário de eventos, calendarização, campanhas e atividades realizadas, entre outras publicações institucionais. E tem ajudado a levar as informações sobre os servidores, da prefeitura para um público mais amplo do município e de fora dele, devido à delimitação dos públicos de interesse dentro da rede social.

Mesmo com um bom resultado, a página ainda está com poucas curtidas (910 até o dia de entrega deste trabalho) e será necessário realizar uma campanha para buscar novos *likes*, além de promover a participação e maior envolvimento do público nas publicações. Porém, em comparação ao número reduzido de habitantes da cidade o alcance das publicações é positivo, não menos que de 3 a 4 mil pessoas por semana sendo esses 67% pessoas que se dizem do sexo feminino e 33% pessoas que se dizem do sexo masculino.

5.2.9 Informativo Radiofônico/Poadcasts

Ainda hoje o rádio é considerado um dos principais meios de comunicação nesta região. Por ser um local com grande número de habitantes rurais e de mais idade, é indispensável manter os informativos neste meio. O “Informativo da Municipalidade”, como deve ser chamado, já existia em outros anos e precisava ser atualizado e, sendo assim, além das informações de rotina, agora também conta com participações semanais, de um ou mais servidores. Foi e ainda está sendo difícil trabalhar com este ramo da comunicação, por não ter outras experiências com rádio antes, mas ter recebido alguns elogios. Inicialmente o informativo era gravado diretamente na rádio, mas, a partir de maio, o processo começou a ocorrer na própria sala da assessoria (Atividade no anexo 11), da gravação à edição. Isso facilitou a outra parte deste produto que é a inclusão dos programas de rádio no *site*, como *podcast* semanal.

Eles estão sendo publicados em uma aba chamada “Informativos de áudio”, em conjunto com a opção do *play*, também foi solicitada uma opção para

download. Os arquivos de áudio estão contidos no *site* da Prefeitura www.roquegonzales-rs.com.br, na aba Informativos de Áudio.

5.3. Calendarização

Além de organizar ações de comunicação interna também se faz necessário realizar uma programação prévia com as datas e efemérides as quais devem situar todas as atividades. Desse modo também foi elaborado uma calendarização para o período de realização do presente trabalho.

Data	Efeméride	Ação
08.03	Dia da Mulher	Entrega de cartões a todas as mulheres e <i>Facebook</i>
11.04	Dia do Prefeito	Post <i>Facebook</i>
16.04	Páscoa	Entrega de cartões para todos os servidores Públicos
11.05	Dia do Enfermeiro(a)	Post <i>Facebook</i>
12.05	Início Podcasts	Divulgação <i>Site e Facebook</i>
22.05	Início PPA	Divulgação em todas as mídias
25.05	Dia do Trabalhador Rural	Post <i>Facebook</i>
31.05	Dia do Desafio	Divulgação em todas as mídias
05.06	Dia do Meio Ambiente	Lançamento da Campanha “Resgate Sua Caneca”
Dia dos Namorados	12.06	Post <i>Facebook</i>

5.4. Percepções

Após realizadas as ações, e apresentadas as discussões a respeito das propostas de produtos do planejamento de comunicação interna da Prefeitura Municipal de Roque Gonzales, foi possível obter algumas conclusões e percepções desta realidade institucional.

Diante das diversas observações apontadas durante todo o projeto, por exemplo, foi possível constatar que o fato do objeto deste trabalho estar localizado em uma cidade pequena, do interior e com alto nível de conservadorismo, influencia na realização de ações efetivas de comunicação. Isso porque há uma cultura organizacional descrente do quanto ações desse tipo podem surtir efeitos positivos nos diversos setores organizacionais e sociais, o que dificulta a implantação das atividades de comunicação.

Também foi possível observar que os problemas em relação às distâncias

geográficas podem ser sanadas através do estabelecimento de fluxos estratégicos de comunicação, mas é preciso um maior prazo, para integrar os setores.

A questão de prazo também é um ponto importante para ser salientado em relação à avaliação e mensuração de resultado. Até o presente momento, por ter sido realizado e implementado em um curto período, os resultados das ações são restritos a números e valores. Porém o que se busca são resultados não exatamente tangíveis ou ligados a ganhos financeiros, mas sobre o melhoramento das interações por meio de práticas comunicacionais e mudanças de cultura organizacional, de forma qualitativa.

Esses dados devem ser medidos e apresentados, posteriormente a este trabalho, para a gestão da Administração Municipal, a fim de ter mais tempo de análise e mais reconhecimento do ambiente. Com informações mais amplas sobre retorno do investimento e quais as mudanças apresentadas pelo público interno após a realização de cada uma dessas ações. Almeja-se a organização de uma pesquisa que avalie a forma como as pessoas perceberão a comunicação à médio prazo, recebendo as devidas adaptações já propostas neste trabalho.

Mesmo sendo as ações deste planejamento, ações pequenas e, muitas vezes, despercebidas pelo público, planejar internamente a comunicação proporcionou uma proximidade maior com os servidores e cargos de confiança. Em análise mais ampla, a elaboração e execução deste PCI no ambiente da Prefeitura Municipal de Roque Gonzales foi um trabalho que propiciou pensar sobre a organização e a função da assessoria de comunicação e por apresentar perspectivas de continuidade ainda deve trazer muitos frutos positivos para o público e para a Administração Municipal, principalmente agora que percebeu-se o quão importante se faz um trabalho dedicado a comunicação interna.

6. Bibliografia Consultada

BALDISSERA, Rudimar. Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação. 219f. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social), Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2004.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica. A comunicação interna como prática libertadora: revisitando a pedagogia de Paulo Freire. 2006.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *Organicom*. São Paulo, ano n.1, ago. 2014

CLEGG, S; HARDY, C. Studying organization:theory & method. London: Sage, 1999.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2 ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DI FELICE, Massimo. As redes e as dimensões tecnocolaborativas do social. In Consumo midiático e culturas da convergência. CARRASCOZA, João Anzanello. ROCHA, Rose de Melo (orgs). São Paulo: Miró Editorial, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - Fundamentos de metodologia científica São Paulo, Atlas, 2001.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa científica em ciências sociais. 2 ed. São Paulo: Atlas 2009.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet / Raquel Recuero. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. (Coleção Cibercultura)

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade . Relações Públicas: Quem sabe faz e explica. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, Vol 1.

THORNTON, Ricardo. Metodologia: Grupos de Discussão e Grupos Focais. Santa Maria: Facos - UFSM.

TRIVIÑOS, A. N. S. - Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

VIGNERON, Jacques.Comunicação Interna: Além das Mídias. Trabalho apresentado no sexto Seminário de Comunicação do Banco do Brasil Mídia e Cultura Brasileira, em 21 de outubro de 2000.

http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf

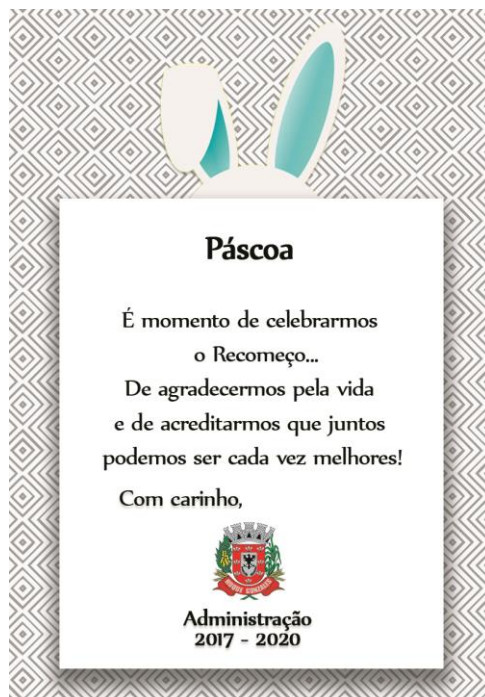
http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf

Anexos

Anexo 01: Modelo do cartão de aniversário



Anexo 02: Modelo cartão de Páscoa



Anexo 03: Modelo cartão Dia das Mães



Anexo 04: Modelo cartaz da Campanha de Conscientização “Resgate Sua Caneca”



PREFEITURA MUNICIPAL
DE ROQUE GONZALES

ADMINISTRAÇÃO
2017 - 2020

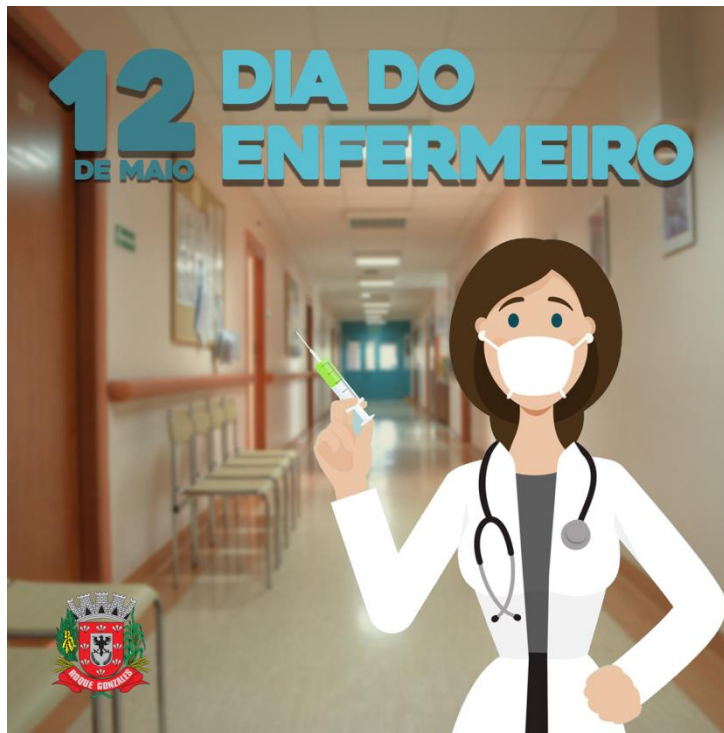
Anexo 05: Cartaz da Campanha de Conscientização “Resgate Sua Caneca”



Anexo 06: Modelo adesivo para funcionários



Anexo 07: Modelo de publicação do Facebook



Anexo 08: Modelo de publicação do Facebook



Anexo 09: Modelo de publicação do Facebook



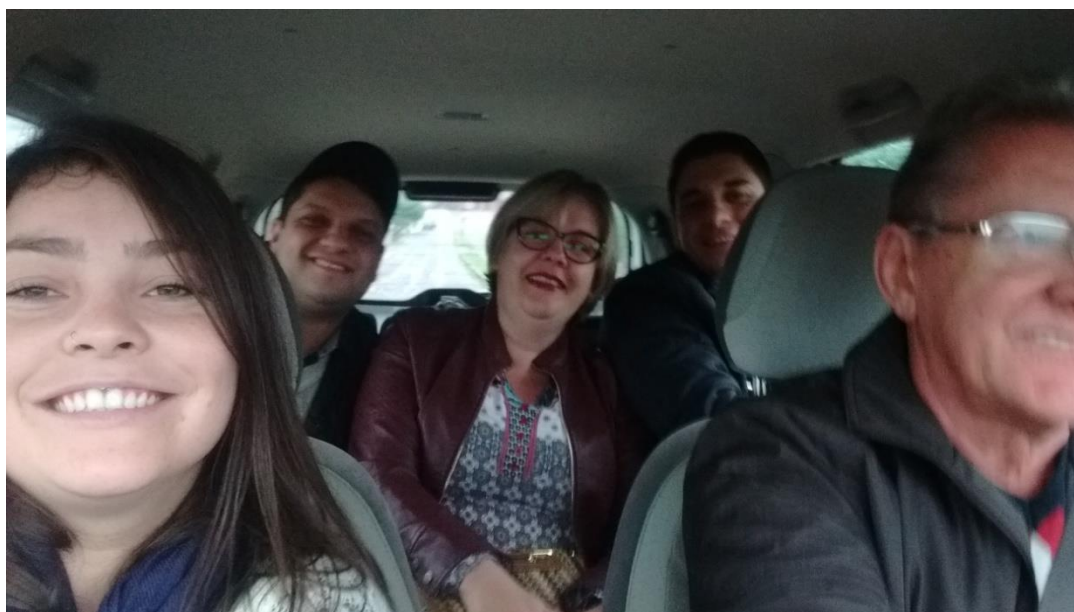
Anexo 10: Modelo de publicação do Facebook



Anexo 11: Gravação do Informativo da Municipalidade



Anexo 12: Outras ações e atividades com público interno



(A caminho de uma das audiências públicas do Planejamento Plurianual com alguns dos Secretários.)

Anexo 13: Outras ações e atividades com público interno



(Dia do Desafio, após realizar atividades físicas com o público interno. Na imagem, o Prefeito, Secretários, Diretores de Departamentos e demais membros da comissão da ação)

Anexo 14: Outras ações e atividades com público interno



(Durante um dos eventos realizados pela Administração Municipal, com as Soberanas do Município)