UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Comunicação na Administração Pública Municipal:
Diagnóstico e propostas para o município de São João da Mata

Juiz de Fora
Julho de 2011

Lucas Mendes de Paiva

Comunicação na Administração Pública Municipal:
Diagnóstico e propostas para o município de São João da Mata

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para obtenção de
grau de Bacharel em Comunicação Social na
Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientadora: Christina Ferraz Musse

Juiz de Fora
Julho de 2011

Lucas Mendes de Paiva

Comunicação na Administração Pública Municipal:
Diagnóstico e propostas para o município de São João da Mata

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientadora: Christina Ferraz Musse

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
em 04/07/2011 pela banca composta pelos seguintes membros:

_____
Prof. Dra. Christina Ferraz Musse (UFJF) – Orientadora

_____
Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes (UFJF) – Convidado

_____
Prof. Letícia Barbosa Torres Americano (UFJF) – Convidada

Conceito Obtido_____

Juiz de Fora
Julho de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pelos dons de sabedoria e inteligência e pela força concedida a mim para alcançar essa vitória.

Ao meu pai, José Carlos de Paiva, e à minha mãe, Sonia Maria Mendes Paiva, pelo amor, doação, incentivo, educação e companheirismo.

Às minhas irmãs, Giselle Mendes de Paiva Marceli e Priscila Mendes de Paiva, pela amizade e apoio e por acreditarem sempre em meu sucesso profissional.

A todos os meus familiares, pelo carinho, confiança e colaboração.

Aos meus amigos, pelos bons momentos vividos e pelas alegrias compartilhadas.

Aos professores da Universidade Federal de Juiz de Fora, pelos ensinamentos divididos, em especial à minha orientadora, Christina Ferraz Musse, pela gentileza, dedicação e atenção, e à Mila Pernisa, pela colaboração e solicitude.

A todos os servidores e funcionários da Prefeitura Municipal de São João da Mata e demais moradores da cidade que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho se tornasse possível.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo aplicar os preceitos da Comunicação Organizacional e suas ramificações para identificar a comunicação existente e praticada na administração pública de São João da Mata e, a partir dessa análise, propor ferramentas que ofereçam mais visibilidade às ações, atraiam investimentos e, principalmente, busquem um desenvolvimento coletivo e sustentável. Para alcançar tais metas, utilizamo-nos também de alguns conceitos da Comunicação Integrada – comunicação interna, externa, mercadológica e institucional –, e também da Comunicação Pública. Como aplicação prática desses pressupostos teóricos, diagnosticamos os trabalhos de comunicação realizados em cada Secretaria ou órgão vinculado à Prefeitura da cidade. Para demonstrar mais profundamente a realidade do município, relatamos sua estrutura e algumas atividades desempenhadas por cada um desses órgãos. Como metodologia, utilizamo-nos de pesquisas estatísticas e históricas e de entrevistas pessoais com os responsáveis por cada setor, dentre outros, envolvidos na história comunicacional e administrativa municipais. Como resultado, descobrimos que a cidade já se utiliza de algumas ferramentas de comunicação, porém há potencial e necessidade de criação de outras. Devido a isso, sugerimos, ao final deste trabalho, algumas ações possíveis de serem implantadas para otimizar a relação entre Prefeitura, Secretarias e população, melhorar a relação entre gestores e seus públicos, garantir a participação popular na tomada de decisão e criar um senso de participação, e, por fim, tornar o município mais conhecido e divulgado.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Prefeitura Municipal. São João da Mata.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8

2 ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO 10

2.1 ASPECTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 11

2.2 SISTEMAS, FLUXOS E MEIOS DE INFORMAÇÃO 15

2.2.1 Fluxos comunicativos 17

2.2.2 Meios de comunicação 18

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA 19

2.3.1 Comunicação Administrativa 20

2.3.2 Comunicação Interna 21

2.3.3 Comunicação Mercadológica 22

2.3.4 Comunicação Institucional 23

2.3.4.1 Assessoria de imprensa *24*

2.3.4.2 Relações públicas *26*

2.3.4.3 Propaganda institucional *27*

2.4 COMUNICAÇÃO PÚBLICA 28

3 HISTÓRIA E CONTEXTO DE SÃO JOÃO DA MATA 31

3.1 LOCALIZAÇÃO 31

3.2 FORMAÇÃO HISTÓRICA 32

3.3 COMPOSIÇÃO URBANA E RURAL 34

3.3.1 São Pedro I e II 35

3.3.2 Ponte do Dourado 35

3.3.3 Barba de Bode 36

3.3.4 Canta Galo 36

3.3.5 Cachoeirinha 37

3.3.6 Pedra do Navio 37

3.3.7 Pessegueiro 38

3.3.8 Novos bairros rurais 38

3.4 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS 39

3.5 ASPECTOS GEOGRÁFICOS E NATURAIS 40

3.6 ASPECTOS ECONÔMICOS 41

3.7 ASPECTOS INFRAESTRUTURAIS 42

3.8 ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS 44

3.9 ATRATIVOS TURÍSTICOS 45

4 PREFEITURA MUNICIPAL 47

4.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E PROCESSOS COMUNICACIONAIS 47

4.1.1 Secretaria de Saúde 48

4.1.2 Secretaria de Educação 50

4.1.3 Secretaria de Assistência Social 53

4.1.4 Secretaria de Cultura e Turismo 55

4.1.5 Secretaria de Obras Públicas 59

4.1.6 Secretaria de Esportes 60

4.1.7 Secretaria de Finanças 61

4.1.8 Secretaria de Agricultura 62

4.2 Balanço dos processos comunicativos 64

5 VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO 65

5.1 MEIOS INSTITUCIONAIS 65

5.2 ALTO FALANTE 67

5.3 RÁDIO 67

5.4 INTERNET 70

6 PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO 72

6.1 ESTRUTURA COMUNICACIONAL 72

6.1.1 Forças (*Strength)* 73

6.1.2 Fraquezas (*Weakness)* 74

6.1.3 Oportunidades (*Opportunities*) 75

6.1.4 Ameaças (*Threats*) 75

6.2 AÇÕES, METAS E ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS 76

6.2.1 Comunicação Administrativa 77

6.2.2 Comunicação Interna 78

6.2.3 Comunicação Mercadológica 80

6.2.4 Comunicação Institucional 81

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 85

8 REFERÊNCIAS 88

9 APÊNDICE 92

10 ANEXOS 95

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é uma importante ferramenta para o desenvolvimento de instituições, empresas e organizações, sejam elas públicas ou privadas. Independentemente do tamanho, ramo ou área de atuação, instalar e desenvolver as ferramentas disponíveis permite o crescimento, aperfeiçoamento e controle das ações organizacionais, além de possibilitar uma comunicação eficiente com os diferentes públicos. No entanto, algumas instituições desconhecem o potencial de uma comunicação eficiente, deixando de lado a oportunidade de crescimento, aprimoramento e gestão da informação.

Ações de comunicação originam-se de diferentes meios e possuem distintas funções que vão além do jornalismo e da imprensa. Uma delas é a Comunicação Organizacional, que se faz cada vez mais necessária para o bom desempenho das instituições. Para desenvolvê-la, é necessário conhecer o passado de cada organização, seus métodos e potenciais para, enfim, propor melhorias e ferramentas aplicáveis. Acreditamos que o passado nos forneça aquilo de comunicação que já foi utilizado: o que deu certo, o que é viável e o que é possível.

Como parte da pesquisa em Comunicação Organizacional, atemo-nos também à Comunicação Integrada, defendida por Margarida Kunsch (2003), que nos proporciona uma macro visão dos aspectos jornalísticos, publicitários e de relações públicas, possíveis de serem implantados de forma interligada em uma gestão organizacional.

Paralelo a esses conceitos, torna-se fundamental a abordagem de outro ramo da comunicação que vem ganhando espaço junto a estudiosos e profissionais da área: a Comunicação Pública. Dado que o presente trabalho busca reconhecer as ações comunicacionais desenvolvidas em um órgão público, tratar do assunto se torna

obrigatoriedade na busca por conceitos, compreensão da estrutura administrativa municipal e na relação que esta possui com a população.

Este trabalho de conclusão de curso se propõe, portanto, a identificar e analisar os pontos relacionados à comunicação desenvolvidos pela Prefeitura Municipal da cidade de São João da Mata, sul de Minas Gerais, partindo do pressuposto de que todo e qualquer agrupamento humano possui ferramentas de comunicação já instauradas – mas nem sempre percebidas – ou possibilidades de criação de outras para a otimização das relações.

Para tanto, tratamos no segundo capítulo os conceitos teóricos da Comunicação Organizacional, de forma a compreender melhor sua estrutura, utilização e finalidade e formar a base do raciocínio deste trabalho. No terceiro capítulo buscamos retratar o conceito de Comunicação Pública, de forma a colaborar na implantação de ferramentas úteis para a gestão da informação pública na cidade.

No capítulo seguinte, procuramos traçar um histórico do município de São João da Mata, destacando sua localização, dados geográficos, demográficos, econômicos, culturais, sociais, educacionais, dentre outros, buscando retratar e tornar mais conhecido e compreendido o objeto de estudo da presente pesquisa. Em um segundo momento, realizamos um levantamento de toda a estrutura da Prefeitura Municipal e suas Ssecretarias, já apresentando as ações de comunicação desenvolvidas por cada uma delas, o que pode ser observado no quinto capítulo.

No sexto capítulo, apresentamos todos os meios de comunicação e veiculações jornalísticas existentes sobre o município para verificar o uso, o potencial e a participação de cada um na construção da história, na divulgação das ações e no desenvolvimento da cidade.

Encerrando o trabalho, propusemo-nos a traçar uma proposta de comunicação para o município em questão, sugerindo algumas ações de comunicação de forma a melhorar as relações que se estabelecem entre os públicos interno e externo do órgão.

2 ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO

A Ciência acredita que o ser humano surgiu há milhões de anos. Desde então há registros de que ele tem se organizado para a vida em comunidade, buscando melhores desempenhos na estruturação de suas atividades. Devido a isso, apresentamos neste capítulo alguns conceitos de organização para a melhor compreensão das ideias comunicacionais. Posteriormente, retratamos os aspectos da Comunicação Organizacional, utilizando-nos da base teórica da Comunicação Integrada apresentada por Margarida Kunsch (2003), dentre outros autores, e também dos sistemas, meios e fluxos de comunicação existentes.

O termo organização expressa, em seu sentido etimológico, "estrutura, organismo" (DICIONÁRIO Priberam, 2011), significando, portanto, qualquer sistema ou estrutura organizada, com funções de caráter social, político, mercadológico, dentre outros. Alexandre Morgado Mattos (1978, *apud* KUNCH, 2003) enumerou 23 diferentes definições do que vem a ser organização pelo entendimento de diferentes autores. De forma simplificada, podemos defini-la como um sistema, porém, utilizando-nos de conceitos mais amplos, o termo representa uma união de esforços individuais em busca de um propósito coletivo, inviável pela iniciativa isolada. Dessa forma, é importante ater-nos ao fato de que a organização estará sempre focada no trabalho em conjunto, com suas atividades voltadas para um propósito comum, quer seja a produção de bens de consumo ou prestação de serviços, quer seja na gestão de um órgão público, mesmo que as tarefas sejam realizadas por setores ou departamentos separados.

No entanto, a modernidade trouxe com ela novas concepções sociais, econômicas e produtivas, alterando a forma com que as organizações são vistas e exigindo cada vez mais adaptações aos aspectos comunicacionais para a gestão da informação – base de qualquer

organização. Hoje, com o mundo globalizado, essas mudanças atingem países e continentes e, consequentemente, as organizações de um modo geral e também os indivíduos que delas fazem parte. Segundo Margarida Kunsch (*apud* Monteiro, p. 147), "todo o sistema global influencia, direta ou indiretamente, a vida das organizações provocando novas posturas e novas reações".

Mesmo após a revolução tecnológica da informação, o ser humano ainda está rodeado por organizações e depende delas para sua permanência na vida profissional, social, religiosa e até sentimental. Como explica Kunsch (2003), são elas que possibilitam as operações *online* por meio da internet, por exemplo. "Ainda que o homem moderno não precise mais passar a maior parte do seu tempo dentro das organizações, continuará dependendo delas para operacionalizar suas ações e se conectar com o mundo" (KUNSCH, 2003, p. 20-21). Seguindo esse princípio, verificamos a importância dos processos de comunicação para a difusão de informações entre setores e indivíduos de uma organização.

2.1 ASPECTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Curvello (2002, p. 121), um dos primeiros estudos sobre Comunicação Organizacional como um campo de pesquisa originou-se na dissertação de mestrado de Meneleu Almeida, defendida em 1981, quando o autor fez uma ampla revisão dos estudos da área nos Estados Unidos. Essas pesquisas nasceram na época da ditadura militar, e, portanto, significava um antagonismo muito grande pesquisar as organizações, pois "na visão de alguns, contribuiria para legitimá-las como agentes da manutenção do *status quo*"

(CURVELLO, 2002, p. 121). É por isso, portanto, que o autor explica o certo preconceito que ainda persiste em se aprofundar nos estudos da Comunicação Organizacional no Brasil.

No entanto, as atividades de comunicação estão inseridas em um ambiente de administração que envolve ações coordenadas de organização, planejamento, direção, acompanhamento e controle, que podem ser aplicadas formal ou informalmente a qualquer situação da vida, ambiente social ou empresarial. Não significa que um agrupamento não possa se utilizar de comunicação para a gestão da informação por ele produzida somente por não se tratar de uma instituição concebida como tal. Pelo contrário, como afirma o autor (2002), em qualquer condição pode-se utilizá-la para a organização das atividades.

Em termos institucionais[1], a comunicação é responsável pela criação dos valores da organização, do órgão ou empresa, e pelo fluxo de informação que há nas atividades desempenhadas. Para isso, necessita-se organizar o processo de comunicação entre suas partes. Como afirma Curvello (2002, p. 136), "é imprescindível vincular os resultados de comunicação aos objetivos e metas da estratégia da organização".

Mais do que apenas produzir, uma organização, seja pública ou privada, deve ater-se a outras questões também representativas, como afirma Rego (1986, p. 13): "uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político".

Existem, portanto, três sistemas principais de comunicação em uma instituição, conforme o mesmo autor (1986): o sócio-político, o econômico-industrial e o sistema inerente ao microclima interno.

---

[1] Margarida Kunsch (2003) demonstra algumas separações teóricas das ciências sociais aplicadas entre os conceitos de organização e instituição, muitas vezes utilizadas como sinônimos, destacando sobre a última que esta representa um *fenômeno* que ocorre na sociedade e não em uma *associação* de pessoas. No entanto, os termos são utilizados aqui como sinônimos por se tratar de uma abordagem de um órgão público, formado por uma organização de pessoas, constituindo, pois, uma instituição pública.

> Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (REGO, 1986, p. 16).

A comunicação como sistema é organizada pelos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, que vitalizam o processo. Já como técnica, direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais.

> Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seus discursos, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos e o tamanho dos grupos (REGO, 1986, p. 16 e 17).

Ao longo da história, observamos que, em termos produtivos, há uma inegável mudança nos aspectos organizacionais. Segundo Robbins (2000, *apud* Curvello, 2002, p. 123-125), o novo ambiente é marcado pela globalização econômica, mudanças tecnológicas, flexibilização e reordenação do trabalho, aumento da informalidade e dos processos de qualidade, dentre outros. Na nova organização, os empregos temporários, o risco externo intensificado, a força de trabalho diversificada, a melhoria contínua e a satisfação do público são preocupações centrais. Além disso, existe uma tendência dos funcionários participarem da tomada de decisão e o trabalho passa a ser organizado em torno de equipes. Enfim, as decisões tomadas levam em consideração questões não mais voltadas às utilidades, mas aos direitos e valores, como honestidade e responsabilidade social, por exemplo.

Diante dessas questões inovadoras no novo ambiente organizacional produtivo, observamos que há, intrínseco a cada uma delas, aspectos comunicacionais latentes, como podem ser exemplificados pelos conceitos levantados pelo próprio autor: a observação do mercado externo sugere uma análise da imagem institucional; a satisfação do público externo

nos leva a pensar no relacionamento com os *stakeholders*[2]; a participação na tomada de decisão significa apropriar-se da gestão da comunicação interna; e assim por diante.

> Essa descentralização implica capacitar todos os segmentos organizacionais para lidar com os assuntos da comunicação. Não se trata, aqui, de ensiná-los a redigir releases, organizar coletivas, editar veículos, mas de sensibilizá-los para a importância de manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos. Prepará-los para compreender conceitos e aspectos de comunicação que hoje sequer são lembrados e referenciados (CURVELLO, 2002, p. 136-137).

Kunsch (2003, p. 64) denomina as inovações nas estruturas organizacionais como *nova arquitetura organizacional*, que "[...] significa as formas pelas quais as organizações se estruturam, coordenam as atividades e administram o trabalho das pessoas em busca da consecução dos objetivos propostos, traçados estrategicamente". Segundo um estudo realizado pela *Corporate Transitions International* – CTI (ARAÚJO, 2001 *apud* KUNSCH, 2003, p. 66), as organizações voltadas para uma abordagem da arquitetura organizacional focam na característica dos sete Cs: confiança, comprometimento, co-criação, conexão, *comunicação*, celebração e correção do curso; e clima bom.

Observamos, porém, que nem todas as instituições se utilizam do potencial da comunicação enquanto ferramenta estratégica. No entanto, é a comunicação o elemento principal que sustenta e direciona os relacionamentos no ambiente organizacional. Para permanecerem em atividade e competitivas[3], as organizações devem se adequar às novas demandas, aos anseios dos cidadãos e da sociedade em constante e rápida transformação. Diante disso, fica clara a necessidade de se estabelecer uma comunicação eficiente, efetiva e permanente com os diversos públicos por meio de instrumentos próprios da Comunicação Organizacional.

---

[2] O termo *stakeholder* (em inglês) significa aquele que possui interesse (*stake*, interesse; *holder*, aquele que possui). Na prática são todos aqueles que influenciam uma organização: colaboradores, funcionários, clientes, consumidores, planejadores, acionistas, fornecedores, governo e demais instituições que, direta ou indiretamente, interfiram nas atividades gerenciais e nos resultados de uma organização. (Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/stakeholders/>. Acesso em: 14 jun. 2011. 16:00:00.

[3] O termo *competitivas* é utilizado aqui não apenas no sentido mercadológico, mas também como competição pela aceitação da opinião pública.

A contemporaneidade oferece inúmeras possibilidades e diferentes meios de troca de informações que permitem às organizações atuarem na construção do sentido de diferentes maneiras. É por meio da construção do sentido que as organizações conseguirão o respeito e fidelidade do público e o retorno almejado, por meio do reconhecimento: a compra, o lucro, o voto, o apoio público, a divulgação informal boca a boca etc.

No entanto, faz-se necessário afirmar que diversos problemas de uma organização podem surgir e, certamente, não serão apenas processos comunicativos formalizados e estruturados capazes de solucioná-los. Há questões que fogem ao controle da comunicação, tais como a cultura organizacional, a diversidade de públicos, o sistema social circundante, a bagagem cultural de seus componentes, dentre outros.

> As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica (KUNSCH, 2003, p. 72).

Neste sentido, a comunicação serve mais como orientadora das ações, cabendo, pois, aos dirigentes das organizações adotá-la na criação da identificação de uma imagem positiva.

2.2 SISTEMAS, FLUXOS E MEIOS DE INFORMAÇÃO

Segundo Margarida Kunsch (2003), o *sistema de comunicação* das organizações flui por meio das redes formais e informais de comunicação. As redes formais são aquelas padronizadas e estão ligadas à comunicação administrativa assumida pela organização. Segundo a autora (2003, p. 84),

> a comunicação formal é a que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos etc, expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos etc.

Davis e Newstrom (1996, p. 123 *apud* KUNSCH, 2003, p. 82) defendem que "os planos e as políticas formais não podem resolver todos os problemas existentes em uma situação dinâmica porque eles são [...] inflexíveis. Algumas exigências podem ser mais bem atendidas através de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas". Portanto, por ser muito mais tática e ágil, a comunicação informal pode vir a modificar a estrutura formal.

O sistema informal de comunicação emerge das relações sociais entre as pessoas. Segundo Gary Kreeps (1995, *apud* KUNSCH, 2003), uma das razões básicas para o sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade de os membros obterem informação sobre ela e os impactos que as decisões terão em suas vidas pessoais e profissionais. É por isso que as pessoas precisam de meios confiáveis de informação para evitar ruídos – função que os canais formais, muitas vezes, não exercem, deixando de suprir as necessidades e curiosidades dos funcionários.

Um dos produtos mais comum da rede informal de comunicação é o boato, decorrente muitas vezes da falta de informação. Com a tecnologia, empresas e instituições têm operado até mesmo de forma a controlar o acesso à internet para evitar que a rede informal de comunicação se torne um problema ainda mais sério e mais facilmente propagado devido às tecnologias disponíveis. "A comunicação informal [...] tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais [...] com vista em uma administração participativa" (KUNSCH, 2003, p. 84). Para isso as organizações devem ser transparentes em suas decisões, comunicando-as rapidamente a seus funcionários para evitar a formação de redes de boatos e informações organizacionais distorcidas.

2.2.1 Fluxos comunicativos

De forma a categorizar as diferentes maneiras pelas quais as informações transitam dentro de uma organização, foram estabelecidos alguns fluxos comunicativos, como nos demonstra Margarida Kunsch (2003). Os fluxos podem seguir cinco diferentes rotas, sendo elas: descendentes ou verticais; ascendentes; horizontais ou laterais; transversal; e, por fim, a circular. Somados, esses fluxos de informações resumem as mais diversas formas de comunicação.

- *Fluxo descendente ou vertical* – a informação é emitida da cúpula diretiva para a base da organização, estabelecendo, portanto, uma comunicação de cima para baixo, onde se traduz em diretrizes, normas e filosofias organizacionais. Como exemplo, citamos a comunicação administrativa oficial: memorandos, circulares, ofícios, notas oficiais, procedimentos administrativos etc.

- *Fluxo ascendente* – o processo de comunicação é contrário ao anterior: os funcionários da base da estrutura organizacional enviam à cúpula administrativa suas informações, seja por meio de caixas de sugestões, reuniões, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional, satisfação com o trabalho, dentre outras. A intensidade do fluxo ascendente depende de cada organização, da gestão comunicativa e dos interesses de seus dirigentes em obter respostas dos funcionários, porém as ferramentas são importantes para o conhecimento organizacional e para o *feedback*[4] das políticas voltadas para os trabalhadores e empregados e a percepção destes sobre a organização.

- *Fluxo horizontal* – as informações circulam no mesmo nível operacional, ou seja, entre pessoas com posições hierárquicas semelhantes. "Quando bem conduzida, pode criar

[4] *Feedback* (em inglês) é um termo que significa a retroalimentação do sistema de informação, ou seja, uma resposta a uma situação, questionamento, solicitação etc.

condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional" (KUNSCH, 2003, p. 85). Como exemplo, podemos citar as conversas entre colegas de uma divisão, reuniões dentro de setores, relatórios de área etc.

- *Fluxo transversal* – modelo de comunicação que ultrapassa a fronteira do tradicional tráfego de informações, quando, por exemplo, há uma interação entre as diferentes áreas e setores e estes colaboram na gestão organizacional dos outros, trocando experiências, *cases* e se envolvendo na tomada de decisões.

- *Fluxo circular* – é o meio que abarca todos os níveis comunicacionais, sem se ajustar aos padrões tradicionais de comunicação. Quanto maior o relacionamento interpessoal dos indivíduos, maior o conteúdo produzido por esse fluxo informativo.

Segundo Kunsch (2003), todos esses fluxos utilizam-se dos mais variados métodos e recursos, tais como canais orais, escritos, audiovisuais, contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, filmes institucionais e comerciais, dentre outros.

2.2.2 Meios de comunicação

São inúmeros os meios de comunicação utilizados pelas organizações para transmitirem informações. Como cita a autora (2003), existem seis principais meios por onde a comunicação pode ser realizada:

- *Meios orais diretos e indiretos* – os meios *diretos* podem ser a conversa, as reuniões, as palestras, os eventos e os encontros face a face, por exemplo; já os *indiretos* são o contato via telefone, rádio, alto falantes etc.

- *Meios escritos* – por meio de informativos impressos, como as instruções, as cartas, as circulares, o quadro de avisos, os panfletos, os boletins, os jornais etc.

- *Meios pictográficos* – são aqueles representados por mapas, diagramas, fotografias, desenhos, entre outros.

- *Meios escrito-pictográficos* – se utilizam da junção das duas ideias: textos e imagens, como gráficos e cartazes, por exemplo.

- *Meios simbólicos* – são encontrados nas insígnias, bandeiras, flâmulas e também em meios auditivos, como sinos, músicas características que transmitam informações específicas (hino municipal, por exemplo).

- *Meios audiovisuais* – são aqueles constituídos pelos vídeos institucionais, apresentação de *slides*, telejornais, videoclipes, filmes, e assim por diante.

- *Meios telemáticos* – último conceito advindo com as novas tecnologias, esses meios se orientam pela informação transmitida com o uso da informática, tais como os *e-mails*, intranet, *sites* institucionais, telefones celulares etc., portanto meios interativos e virtuais.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Para melhor compreendermos as diversas significações dentro do campo da comunicação, trataremos de alguns conceitos referentes à Comunicação Integrada. Embora existam diversas terminologias (empresarial, organizacional, corporativa, institucional, mercadológica, interna, externa e assim por diante) – por vezes tratadas como sinônimos –, pretendemos demonstrar alguns conceitos aplicáveis às organizações e suas funcionalidades.

O termo Comunicação Integrada pressupõe a formação do composto da Comunicação Organizacional, constituído por quatro diferentes estruturas: a comunicação administrativa, a interna, a mercadológica e a institucional. “Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas” (KUNSCH, 2003, p. 150).

2.3.1 Comunicação Administrativa

Um dos aspectos da Comunicação Integrada organizacional é a chamada comunicação administrativa. Todo o processo produtivo, seja de bens de consumo, serviços, ideias, valores, dentre outros, deve se utilizar da comunicação para obter a transformação dos recursos em produtos, dos serviços em resultados, das ideias em projetos, das ações em reações. “É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias” (KUNSCH, 2003, p. 153). Ela se responsabiliza, portanto, na troca de informações gerenciais para a execução do trabalho.

Podemos entendê-la mais facilmente por meio da troca de informações dentro de uma empresa, por exemplo: esta informação será comunicada por um locutor (emissor), transmitida por meio de relatórios, ordens ou sugestões (meios de mensagens) a um funcionário (receptor), a fim de gerar um resultado (reação). “Comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p. 152).

2.3.2 Comunicação Interna

Outro aspecto importante da Comunicação Organizacional para o gerenciamento das atividades entre instituição e funcionários é a comunicação interna, existente para viabilizar toda a interação possível entre os componentes organizacionais. Dessa forma, a comunicação interna "corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento" (KUNSCH, 2003, p. 154).

É inegável que esta se desenvolve mais rapidamente em organizações com estratégias bem definidas e programas de ação voltados prioritariamente para o pessoal interno. Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e à participação em todos os níveis.

Contrário ao que alguns autores defendem sobre a igualdade entre comunicação interna e *endomarketing*, observamos que as duas definições se distinguem substancialmente, pois a primeira trata das relações sociais entre os funcionários, já a segunda lida com questões de consumo, mercado e trocas, observando o trabalhador não como um ser colaborativo, mas como cliente da própria empresa. Já Tavares (2007, p. 17) apresenta outro conceito, defendido por Beking (2004, p 17): "*endomarketing* são ações de *marketing* eticamente dirigidas ao público interno das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental". Ou seja, é a promoção e a valorização do principal produto da organização: seu público interno. Para ele, no entanto, os dois conceitos andam praticamente juntos.

Segundo Kunsch (2003), a realidade organizacional brasileira vive em um capitalismo individualista, onde não se cultivam os valores comunitários. Esse seria um dos motivos pelos quais a comunicação interna não é amplamente desenvolvida nas organizações brasileiras.

> A forte tendência é no sentido de se buscarem vantagens próprias e o sucesso econômico sem se pensar coletivamente no âmbito da nação. [...] De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização (KUNSCH, 2003, p. 157).

A questão da comunicação interna parte do princípio de que a cultura organizacional deve ser trabalhada, de forma a garantir que o trabalhador não veja nela uma inimiga, mas sim como um agrupamento social propositalmente constituído visando a alcançar objetivos específicos e comuns. Portanto, "um projeto de comunicação interna pressupõe também mudanças nessa direção, para que se consigam compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização" (KUNSCH, 2003, p. 157). Algumas ferramentas que percorrem as ações de comunicação interna são os murais, as caixas de sugestões com *feedback* aos trabalhadores, os boletins, a intranet, a rádio interna, as reuniões inclusivas, dentre outras.

2.3.3 Comunicação Mercadológica

Voltada mais para empresas que buscam inserir sua produção no mercado, a comunicação mercadológica tem em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços da organização. Para Philip Kotler (2006), ela está diretamente ligada ao *mix* de comunicação

de *marketing*[5] e deve ser trabalhada de acordo com as pesquisas de mercado, análises externas do produto e da marca, dentre outras ferramentas, próprias do *marketing* organizacional.

No entanto, Rego (1986, p. 159) afirma que "o modelo de comunicação a serviço do sistema empresarial deve, além de se preocupar com as vendas, procurar sedimentar o conceito da credibilidade das organizações". A preocupação com o desenvolvimento da comunicação mercadológica passa pelo princípio de que apenas a venda do produto já não mais satisfaz as necessidades sociais. É preciso, pois, trabalhar a "conexão entre informação honesta, compromissos para com o desenvolvimento e identificação com anseios e aspirações de consumidores" (REGO, 1986, p. 160). Esse princípio deriva da tão falada responsabilidade sócio-ambiental empresarial, que deve vender não apenas produtos e serviços, mas também ideias, por meio de conceitos que provêm da publicidade, relações públicas e informações jornalísticas, utilizando, portanto, o escopo da Comunicação Integrada e "instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de *marketing*" (KUNSCH, 2003, p. 164).

2.3.4 Comunicação Institucional

No composto da Comunicação Integrada é de responsabilidade da comunicação institucional construir e formar uma imagem e identidade corporativa forte e positiva perante a sociedade.

> A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma

[5] Segundo Philip Kotler (2006), as empresas precisam distribuir o orçamento promocional entre os seis principais meios de comunicação mercadológica (o *mix* de comunicação de *marketing*): propaganda; promoção de vendas; relações públicas e assessoria de imprensa; eventos e experiências; força de vendas; e *marketing* direto.

> personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta (KUNSCH, 2003, p. 164).

Outra definição defendida por Tavares (2007, p. 60) é a de que a comunicação institucional "é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização". Atributos como a missão, a visão e os valores da organização, por exemplo, fazem parte de seu propósito, contrário à comunicação mercadológica que foca, sobretudo, na marca e na venda do produto. O emissor do discurso passa a ser a própria instituição e as organizações têm que encontrar estratégias e políticas bem definidas para compartilhar seus atributos.

É claro que os quatro tipos específicos de comunicação apresentados caminham em comunhão. Como afirma Rego (1985, p 183-184 *apud* KUNSCH, 2003, p. 65),

> o programa de comunicação institucional distingue-se [...] do programa de comunicação mercadológica, apesar de poder-se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial.

Para desenvolver um bom trabalho de comunicação institucional, diversos instrumentos são fundamentais, no entanto, adotaremos aqui apenas alguns conceitos principais, tais como: a assessoria de imprensa, as relações públicas e a propaganda institucional.

2.3.4.1 Assessoria de imprensa

Observa-se que a atuação na área de assessoria de imprensa[6] vem crescendo ao longo dos anos no Brasil. Acredita-se que "a comunicação passou a ocupar um espaço nobre nas instituições e a notícia passou a ser vista como estratégia negocial para o fortalecimento da imagem dessas instituições perante a opinião pública" (MONTEIRO, 2002, p. 149).

---

[6] O termo assessoria de imprensa tem sido substituído por assessoria de comunicação por decisão da própria categoria profissional, devido ao aumento das funções destinadas ao setor e ao acúmulo de atividades próprias de outras áreas, realizadas, muitas vezes, pelo próprio assessor.

O contato entre instituição e sociedade por meio dos veículos de comunicação se torna mais prestigioso e credível, se comparado com uma publicação organizacional, onde os próprios interesses serão sempre defendidos. É inegável que existe um estigma de que assessores de imprensa sempre tomarão partido do seu assessorado, mas não cabe a eles a edição final do conteúdo publicado e, sim, aos editores dos veículos de comunicação.

> O prestígio proporcionado pela presença adequada da instituição na mídia é uma das estratégias para conseguir tudo isso. Enquanto o espaço publicitário é pago, o que, para o público, pode ser interpretado como um lugar em que a instituição só diz o que lhe convém, a divulgação de notícias e reportagens sobre a empresa na imprensa é gratuita e, dessa maneira, assume caráter de imparcialidade, o que, consequentemente, aumenta a credibilidade do que é dito sobre a instituição (MONTEIRO, 2002, p. 150).

Além disso, "cultivar bom relacionamento com a imprensa pode ser muito valioso para qualquer organização" (NASCIMENTO, 2010, p. 77). Porém, as atividades de assessoria de comunicação não se restringem apenas a estabelecer contatos com a imprensa por meio de *releases*[7], notas ou coletivas. Tavares (2007, p. 64) defende que as atividades de assessoria em uma instituição perpassam por esse relacionamento, mas também na redação de material útil para os negócios da organização, voltados para os públicos de interesse da mesma; na realização do *clipping*[8], tanto para arquivo como para análise do material veiculado e mudanças nas próximas abordagens; e ainda no assessoramento dos porta-vozes que atendem à imprensa por meio de pronunciamentos, entrevistas e coletivas.

Além disso, as assessorias de comunicação, hoje, têm se tornado "produtoras de notícias organizacionais", de forma a manter a instituição sempre em contato com a mídia e, consequentemente, com a sociedade. Segundo Monteiro (2002, p. 141),

---

[7] O *release* (antigamente conhecido como *press release*) é uma ferramenta muito utilizada em comunicação institucional e se traduz em textos, notas, notícias ou informações jornalísticas sobre a organização, enviados à imprensa para publicação.

[8] O *clipping* (palavra em inglês derivada de *to clip*, que significa cortar) é uma ferramenta de comunicação institucional que visa avaliar problemas e oportunidades veiculadas pela mídia sobre a organização *clippada,* por meio de recortes feitos nos meios onde a informação foi veiculada. A utilização desta ferramenta varia muito entre as organizações, mas se torna um trabalho de comunicação imprescindível para conhecer o quê da organização está sendo noticiado, qual a abordagem da matéria e também se as informações repassadas pela assessoria foram utilizadas apropriadamente.

> mediante a promoção de acontecimentos e a produção de notícias para serem divulgadas pela mídia, as instituições inserem-se no espaço público, construindo não apenas uma representação de si mesma (mais conhecida por 'imagem institucional'), como também a realidade do campo em que atuam.

Portanto, a notícia institucional deixa de ser apenas uma simples narrativa dos acontecimentos, passível de divulgação por assessores de imprensa ou jornalistas, e passa a ser encarada como um processo de interação social entre organização e população.

2.3.4.2 Relações públicas

De forma simplificada e resumida, as relações públicas buscam o aperfeiçoamento da interação social. A função principal é estabelecer, da alta administração para os diversos públicos de uma organização (interno, externo, fornecedores etc.), uma compreensão mútua sobre o que é a organização, seus métodos e ações.

Segundo Henriques (2004, p. 60),

> [...] o profissional de RP está apto a planejar a comunicação de uma forma global e não limitada a um instrumento ou a um público. Sua atuação é uma valiosa contribuição para as organizações e para os movimentos sociais, podendo minimizar situações de crise e potencializar resultados positivos, à medida que possibilita conhecer os públicos e criar e manter relacionamentos bem sucedidos com eles.

Como atividades dos RPs estão a criação, planejamento e execução de programas de integração interna e externa. Isso significa criar programas de pesquisas, elaborar audiovisuais, organizar e dar apoio aos eventos, desenvolver programas de *open house*[9], controle de caixas de sugestão, movimentação de campanhas internas e tantas outras atividades que estimulem a participação, a integração e o engajamento do funcionário na vida organizacional. Claro que para atingir qualquer objetivo, conforme já explicitado, os setores comunicacionais devem atuar em conjunto e a ação de um não elimina a de outro. Com as relações públicas não é diferente, pois elas

---

[9] *Open house* (expressão em inglês que significa *casa aberta*) se caracteriza por um programa de relacionamento desenvolvido pelas organizações para receber familiares dos empregados, convidados ou outros públicos para conhecer a realidade de trabalho e as ações desenvolvidas no ambiente profissional, por meio de visitas guiadas, apresentações, dentre outras atividades, visando sempre à aproximação entre órgão e visitante.

> são responsáveis, em conjunto com as demais subáreas, pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações. Para concretizar tais metas, é necessário valer-se, além das relações públicas, também do marketing social, do marketing cultural, do jornalismo empresarial, da assessoria de imprensa, da propaganda institucional e da editoração multimídia, mediante ações que devem ser sedimentadas na verossimilhança entre o discurso e a prática (KUNSCH, 2003, p. 166).

2.3.4.3 Propaganda institucional

O conceito de propaganda[10] institucional se assemelha ao popular conceito do termo: feita para a venda de um produto. No entanto, o produto da propaganda institucional é a própria organização, que "se vende" para fixar um conceito institucional, tal como explicado por Francisco Gracioso (1995, p. 23-24 *apud* KUNSCH, 2003, p. 175):

> [...] consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais [...]. Ganha cada vez mais espaço, exercendo muitas vezes um papel estratégico na construção de uma "marca" e de um conceito institucional.

Devemos atentar sempre para o fato de que existem diferenças explícitas entre a informação jornalística e a publicitária veiculada nos meios de comunicação. Esta última tem características de natureza promocional, persuasiva, e, portanto, sempre de caráter positivo. O profissional de comunicação deve conhecer claramente essa separação para que uma publicidade não interfira no trabalho jornalístico e vice-versa.

Nas atividades próprias de propaganda institucional, observamos campanhas reforçando a ideologia organizacional, utilizando diversos veículos: vídeos institucionais, peças gráficas impressas (*banners*, *flyers*, *folderes*, *outdoors*, imagens e textos em veículos de

---

[10] O termo propaganda, por vezes, é utilizado como sinônimo de publicidade. No entanto, Maurício Tavares (2007) defende que o primeiro representa toda apresentação paga por um patrocinador identificável, já o segundo significa as atividades realizadas para promover uma empresa e seus produtos por meio de inserções de notícias gratuitas na mídia (trabalho este realizado geralmente pelas assessorias de imprensa por meio de *releases*).

comunicação impressos etc.) e digitais (*e-mails*, *pop-ups*[11], *web banners*[12], mensagens instantâneas etc.), dentre outros.

2.4 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Vivemos em um país democrático que, ao longo das últimas décadas, tem passado por grandes transformações sociais, econômicas e tecnológicas, evidenciadas pelas mudanças de comportamento das organizações e da sociedade em geral. Dessa forma, faz-se necessário para as instituições acompanharem a democratização, tornando públicas suas ações, investimentos, pensamentos e ideias.

No setor público essa questão se torna ainda mais séria, devido ao compromisso de prover acesso à informação, buscar a participação popular e garantir o desenvolvimento social. "No caso da instituição pública, condenada por muitos como um modelo falido, é urgente o diagnóstico das causas que contribuem para essa visão negativista que hoje paira sobre essas instituições" (MUSSE, 2001, p.109). Partindo dessa visão, faz-se necessário trabalhar a informação pública de forma eficiente para demonstrar as ações – por vezes escondidas dentro de arquivos e gavetas – que são realizadas pelos órgãos governamentais.

Maria José da Costa Oliveira (2004, p. 9 *apud* ALMEIDA, 2008, p. 26) expõe o conceito de comunicação pública, afirmando que esta

> se refere exatamente à comunicação realizada no espaço público democratizado, com a discussão de temas de interesse público, o que subentende o envolvimento e a

[11] O *pop-up* é uma janela que se abre automaticamente ao visitar uma página na *web*. Ele é utilizado pelos criadores do *site* para expor alguma informação extra ou complementar ou, ainda, como meio de propaganda.

[12] A *web banner* (também chamada de *banner ad*) é um tipo de propaganda *online*. Geralmente a *web banner* direciona o internauta para a página do anunciante ou do produto que está sendo divulgado ao clicar no *banner* em aparição. Sua construção é feita por meio de imagens de diferentes tipos ou por meio de animações gráficas, vídeos, música e outras ferramentas utilizadas para atrair a atenção do internauta.

> participação ativa do governo, das empresas, do Terceiro Setor e da sociedade como um todo.

Dessa forma observamos que a comunicação pública, diferentemente do que pensamos à primeira vista – tratar-se da comunicação desempenhada apenas pelos órgãos públicos –, na verdade se faz mais ampla e busca a participação conjunta entre governo, organizações privadas e a sociedade, promovendo acesso e direito à informação – princípios básicos para a construção da cidadania. "Público não é o que vem do governo, mas o que, através da deliberação e da competição de interesses, do consenso e de acordos, convém a todos" (HENRIQUES, 2004, p. 62).

No entanto, pensar a comunicação pública em um ambiente público passa necessariamente pela esfera governamental, seja ela municipal, estadual ou nacional. E como é a própria sociedade quem financia essas esferas, a exigência por informações precisas e de qualidade se torna maior.

A comunicação pública é também responsável pela formação da consciência política e, por meio de um relacionamento estreito com a mídia, as instituições colaboram nessa formação. Portanto, a mídia passa a ser uma aliada na criação da opinião pública e da transparência das ações governamentais ou de empresas privadas.

> Para competir de modo eficiente em um mercado carregado de questões públicas – como fusões, privatizações, orçamento público, direitos do consumidor, eleições, demandas de minorias, preocupações ecológicas, segurança pública, formação de blocos econômicos etc. –, as instituições têm de envolver-se com a mídia para atingir os públicos cujas opiniões orientam as políticas nacionais e as ações políticas (MONTEIRO, 2002, p. 147).

A mídia passa, portanto, a ser "arena ou campo social no qual esses interesses tornam-se visíveis na batalha pela conquista do apoio da opinião pública" (MONTEIRO, 2002, p. 147). Ainda segundo a autora (2002), é importante que as instituições, principalmente os órgãos públicos, demonstrem suas ações para criar vínculos entre eles e a sociedade.

> Tornar público, via imprensa, o trabalho da instituição, tem como finalidade uma prestação de contas à sociedade, para que ela possa avaliar o que está sendo feito e

> verificar se está de acordo com seus interesses e necessidades, tornando-se, assim, uma aliada da organização e, portanto, comprometida com sua manutenção (MONTEIRO, 2002, p. 149).

E complementa que,

> mesmo nas instituições públicas – nas quais as notícias são vistas como mecanismo de prestar contas à sociedade do dinheiro investido em suas atividades por meio do pagamento de impostos – o ato de prestar contas via mídia tem, hoje, outra conotação. Ele não se limita ao aspecto simplista de "fornecer o recibo para quem paga a conta", mas incorpora o conceito de *accountability*[13] que rege as relações entre governo e cidadão, entre burocracia e clientela, numa sociedade democrática (MONTEIRO, 2002, p 149).

Segundo Oliveira (2004), para que uma organização seja *accountable* ela deve ser transparente, permitindo o acesso e a exposição de seus objetivos e resultados; ser íntegra, responsabilizando-se por suas ações de impacto positivo ou negativo, ou mesmo pela falta de ações; e prestar contas à opinião pública, sendo, portanto, aberta à fiscalização em todos os aspectos gerenciais.

O envolvimento da sociedade na comunicação pública se dá pela necessidade de serem considerados atores do processo de construção social. Simeone Henriques (2004, p. 18) defende a ideia de que "se fazer ver e ouvir encontra-se no centro das turbulências políticas do mundo moderno. A busca pela visibilidade vem em função da necessidade de que as reivindicações e preocupações dos indivíduos tenham um reconhecimento público". E afirma ainda que "isso significa dizer que a comunicação deve ser planejada para estimular a participação destes públicos, devendo estar orientada pelo sentimento de co-responsabilidade" (HENRIQUES, 2004, p. 21). Dessa forma, "espera-se que as pessoas não só tomem conhecimento da informação, mas a incorporem de alguma forma, utilizem-na, compartilhem-na e tornem-se elas próprias fontes de novas informações" (HENRIQUES, 2004, p. 71).

---

[13] O termo *accountability* (no inglês, sem tradução explícita para o português) refere-se à prestação de contas dos membros de um órgão para seus superiores ou vinculados, ou seja, explicar o que está sendo feito, como faz, por que faz, quanto gasta e o que se pretende fazer, de uma forma não simplesmente quantitativa, mas avaliativa.

3 HISTÓRIA E CONTEXTO DE SÃO JOÃO DA MATA

Para melhor delinearmos nosso objeto de estudo e compreendermos aquilo que analisamos, fizemos uma pesquisa histórica, estatística e documental sobre o município de São João da Mata para demonstrar sua estrutura. Por ser um município pequeno e pouco conhecido, buscamos criar um retrato do que há instalado na cidade e o que pode, de alguma maneira, servir como canal de comunicação com a população.

3.1 LOCALIZAÇÃO

São João da Mata está situada na região Sul de Minas Gerais (microrregião de Santa Rita do Sapucaí). Fundada como distrito de Silvianópolis, em 1943, e emancipada em 1962, a cidade limita-se a noroeste com a cidade de Poço Fundo, a nordeste com Turvolândia, a sudoeste com Espírito Santo do Dourado e a sudeste com Silvanópolis. Está distante 412 km da capital mineira; 290 km de São Paulo e 430 km do Rio de Janeiro. O município está localizado próximo aos maiores centros urbanos da região[14], tais como Pouso Alegre (41 km), Alfenas (64 km), Varginha (100 km), Itajubá (103 km) e Poços de Caldas (120 km) (Ver Anexo A).

A cidade integra o Circuito Turístico[15] "Fernão Dias - Queijos do Sul de Minas", juntamente com outras oito cidades da região. As principais rodovias de acesso ao município

[14] Disponível no endereço: <http://maps.google.com.br/maps>. Acesso em: 2 jun. 2011. 12:00:00

[15] Os Circuitos Turísticos de Minas Gerais, divulgados pela Secretaria Estadual de Turismo, têm como objetivo agrupar municípios próximos e divulgar turisticamente suas potencialidades.

são a BR -381 e a BR-459, que passam próximas à cidade, e a MG-179, rodovia estadual que atravessa o município. Diante de sua posição geográfica favorecida, São João da Mata possui possibilidades de ascensão e crescimento, além de identidades peculiares e um histórico cultural vasto e rico.

3.2 FORMAÇÃO HISTÓRICA

A ocupação da região onde hoje é encontrada a cidade de São João da Mata se iniciou pouco antes de 1930, quando alguns lavradores começaram a ocupar os vastos espaços existentes para desenvolverem culturas de café, feijão e milho[16]. O clima, regime de águas e solo eram convidativos, atraindo pessoas da redondeza que, por meio de pequenas propriedades rurais de auto-subsistência e casas ainda de pau a pique, dava início ao povoado. Nessa época o local pertencia à cidade de Silvianópolis – uma das mais antigas da região.

A ocupação do vilarejo como um todo data de meados do século XVIII, quando se descobriram jazidas de ouro às margens do Rio Sapucaí. A partir de então muitos mineiros começaram a residir na região. Durante os séculos XVIII e XIX a região não despertava interesse de ocupação ou de exploração econômica por ser um lugar inabitado.

Suas longas extensões de mata cerrada afastavam uma ocupação sistemática devido às dificuldades de se assentar um povoado. Como não houve indícios de metais preciosos, a região acabou passando despercebida. Essa época coincide com o processo de consolidação de uma visão mercantilizada da natureza, pois o que atraía as pessoas a um lugar era a possibilidade de seu uso comercial.

---

[16] As informações históricas sobre a cidade foram encontradas no Inventário de Proteção do Acervo Cultural de São João da Mata; no Portal do Patrimônio Cultural, disponível em: <www.portaldopatrimoniocultural.com.br>; e no site da Prefeitura Municipal, disponível em: <www.sjmata.com.br>.

Os deslocamentos populacionais que ocorriam, portanto, eram uma forma das populações se adaptarem e colonizarem esses longos espaços abertos. Nesse sentido as regiões de fronteiras com São João da Mata foram atravessadas várias vezes por migrantes à procura de novos lugares, porém poucos estabeleciam permanência definitiva.

Foi a partir de 1930 que comerciantes se fixaram na região para viabilizar o comércio com as fazendas e sítios já então existentes, sendo considerados os fundadores da cidade. Destacam-se na história da criação do município José Joaquim Fagundes, Joaquim Pires de Oliveira, Avelino Vieira, João Bueno Fagundes, José Patrício de Paiva, dentre outros.

A partir da década de 1950, sobretudo com o governo do ex-presidente Juscelino Kubitschek, o país foi tocado pela influência do nacional-desenvolvimentismo[17]. Nesse contexto talvez se entenda a opção da população de São João da Mata em se emancipar. Data de 20 de janeiro de 1958 a primeira ata de fundação da comissão pró-emancipação da futura cidade, assinada por inúmeros moradores do município, todos interessados em obter a desvinculação de Silvianópolis e fundar sua própria municipalidade (Ver Anexo B). A esperança de desenvolvimento era real, mesmo que a economia do município se baseasse integralmente na produção agrícola. Havia também outras questões, como a expectativa para a entrada de recursos em um município emancipado, certamente maiores que a verba destinada a um distrito, além da autonomia política.

A pequena vila recebeu inicialmente o nome de Pico Agudo, porém os moradores não concordaram e passaram a chamá-la de Jacareni[18]. Somente em 1953 o nome São João da Mata foi escolhido em consenso entre os moradores e representa, pois, o padroeiro da cidade, São João Batista – o que demonstra a grande religiosidade entre os moradores – e também a abundante presença de matas virgens encontradas no local na época da ocupação.

---

[17] Havia, na época, um otimismo grande quanto ao futuro do Brasil. O nacional-desenvolvimentismo foi um programa de desenvolvimento político-econômico conduzido pelo governo, com investimentos na infraestrutura para acelerar a industrialização nacional, atraindo ao mesmo tempo capital estrangeiro, considerado indispensável para modernização (HISTÓRIA da Educação no Brasil, 2011).

[18] Jacareni é uma espécie de pássaro, na época, muito abundante na região.

A emancipação foi atingida em 29 de dezembro de 1962, quando José Ferreira Neto tornou-se o primeiro intendente municipal, permanecendo no cargo até 31 de agosto do mesmo ano. Eram então lançadas as bases para a organização administrativa municipal, no início da década de 60 (Ver Anexo C). A data de comemoração do aniversário da cidade, no entanto, é comemorada em 15 de fevereiro de 1963, ano da posse do primeiro prefeito da cidade, Afonso Vilhena Braga, cujo mandato se estendeu até 1967.

Desde sua emancipação o município já contou com 11 prefeitos, em 12 diferentes gestões, sendo desde 2005 governado pelo atual prefeito municipal, Luciano Moreira Franco. A Câmara Municipal nasceu junto à emancipação do município, mas somente em 2003 obteve sua independência político-administrativa. Desde sua criação foram 28 diferentes presidentes do poder legislativo em 48 gestões anuais (LEI Orgânica Municipal, 2008).

3.3 COMPOSIÇÃO URBANA E RURAL

São João da Mata é composta pelo distrito sede e 14 bairros rurais: São Pedro I e São Pedro II; Ponte do Dourado; Barba de Bode; Canta Galo; Cachoeirinha; Pedra do Navio; Pessegueiro; Cachoeira; Dourado dos Lopes; Dourado dos Paiva; Folhetas; Pinhauzinho e Romão. O espaço urbano é composto por 84 hectares. Atualmente 614 condomínios construídos e 236 lotes catalogados compõem o cenário urbano, que possui vastos espaços livres em seu entorno para o crescimento habitacional. Na zona rural todos os condomínios possuem energia elétrica e esgoto canalizado (IBGE, 2010). O município é regido por sua Lei Orgânica, promulgada em 26 de abril de 1990, com emenda revisional de 17 de dezembro de 2008.

3.3.1 São Pedro I e II

Algumas ocupações nessas áreas rurais são anteriores às casas do centro urbano, embora ainda não existisse essa divisão propriamente dita. São Pedro é um dos bairros mais antigos do município. As moradias iniciais surgiram nas primeiras décadas do século XX. A produção agrícola sempre foi direcionada para a sede do município e às cidades vizinhas de Silvianópolis e Turvolândia. Historicamente esse bairro foi composto por pequenos e médios agricultores, pois o risco de geadas desestimulava investimentos maiores. Seu processo de ocupação foi lento e, por isso, as casas tendiam a se isolar, mantendo grandes distâncias entre uma residência e outra. Em 1964 foram instaladas as escolas municipais rurais "Cônego Guilherme" (São Pedro I) e "Maria Carolina Borges" (São Pedro II) para atender a crianças e jovens da região, no entanto ambas estão desativadas devido à concentração do ensino na sede do município, sendo utilizadas hoje para eventos regionais. Os bairros São Pedro I e II distam da cidade em 10 km e 15 km, respectivamente, e possuem boas estradas de acesso.

3.3.2 Ponte do Dourado

O bairro rural Ponte do Dourado é contemporâneo ao São Pedro. Por ser de mais fácil acesso – aproximadamente 5 km de rodovia até a entrada da estrada de terra do bairro – e estar mais próximo ao núcleo urbano, esse bairro sempre tendeu a uma concentração populacional maior que outras partes rurais. A produção agrícola é diversificada, formada principalmente por plantações de arroz, milho, feijão, banana e café. Ainda existe no local a

escola municipal rural Cristovam Chiaradia, também desativada devido à concentração do ensino na sede urbana.

3.3.3 Barba de Bode

O bairro Barba de Bode tem esse nome devido à abundante presença de uma espécie de capim com esse nome. Localizado na encosta de uma montanha, é um local propício para cultivo de bananas e outras culturas adaptadas a declives. Há ainda a produção de café e leite por boa parte dos moradores. Em 1966 foi construída a escola rural "Adolfo Simões", que também se encontra desativada pelos mesmos motivos dos outros bairros. As estradas estão em boas condições, permitindo fácil trânsito à região, com duas diferentes possibilidades de acesso: a sudoeste da cidade (saída pelo centro de tratamento de água) e pela rodovia estadual, na entrada da Fazenda Cachoeira. O centro da cidade dista do bairro em, aproximadamente, 4 km.

3.3.4 Canta Galo

O bairro Canta Galo se encontra mais isolado das outras partes do município e o acesso se dá pela estrada do Pico Agudo, portanto, com pouca acessibilidade em dias chuvosos, devido à inclinação do relevo. É a parte mais alta do município. Provavelmente os primeiros moradores se assentaram nessa localidade sem interesse de ter um maior contato

com comerciantes, pois o tráfego nessa área era difícil, porém hoje a região é bem desenvolvida na agricultura com abundância na produção de batata. Há um centro comunitário, onde fica localizada a igreja e também são realizadas as festas populares e religiosas. Canta Galo está localizado, aproximadamente, a 10 km de distância da sede urbana.

3.3.5 Cachoeirinha

O bairro Cachoeirinha é posterior ao surgimento do centro urbano e data de meados da década de 70. No início da década de 80 havia poucas residências e essa situação não se modificou com grande intensidade no decorrer dos anos. A tendência era concentrar pequenos produtores, porém esse quadro demonstra estar mudando de poucos anos para cá. A Cachoeirinha tem como principal atividade agrícola a produção de batata, mandioquinha salsa e leite. O bairro ainda é conhecido por alguns habitantes como "Pico Agudo", por estar localizado na região desse pico. Portanto, o acesso se faz pela estrada que liga a cidade à parte alta do município, totalizando aproximadamente 15 km do centro urbano até o bairro, sendo pouco acessível em dias chuvosos devido à inclinação da estrada principal, assim como para os bairros Canta Galo e Pedra do Navio.

3.3.6 Pedra do Navio

O bairro Pedra do Navio é contemporâneo às primeiras ocupações na região. Seu nome é em razão da existência de um dos principais símbolos do município: uma pedra com formato similar a de um navio. Sua produção agrícola e pecuária é baseada na batata, mandioquinha salsa e leite. O bairro dista aproximadamente 8 km do centro urbano, incentivando a produção destinada ao comércio. A escola rural "Pedra do Navio" encontra-se atualmente desativada, mas o local é utilizado para festas populares e religiosas, celebração de missas e eventos da comunidade, ao lado do recém criado Parque Municipal Pedra Navio.

3.3.7 Pessegueiro

Outro bairro nascido na década 70 é o Pessegueiro, nome em função da presença de muitas árvores de pêssegos encontradas na região. O bairro provavelmente surgiu em função do deslocamento de alguns moradores das adjacências que se expandiram até essas novas terras, propícias à agricultura. Pessegueiro faz divisa com o bairro Barba de Bode e está localizado próximo ao assentamento urbano – aproximadamente 7 km. É rico em plantações de batata, mandioquinha salsa, milho, feijão e leite, porém não possui solo muito explorável devido ao relevo. O Pessegueiro também é uma passagem possível para os bairros da parte alta do município (Pedra do Navio, Cachoeirinha, Canta Galo, dentre outros).

3.3.8 Novos bairros rurais

Os novos bairros que surgiram mais recentemente são: Cachoeira, Dourado dos Lopes, Dourado dos Paiva, Folhetas, Pinhalzinho e Romão. Verifica-se, segundo o Censo Populacional (2010), que 35,6% da população do município habitam a zona rural. Nesse sentido observa-se sua importância para a cidade, para a economia do município e sua identificação cultural, bem como a influência dos hábitos e valores do campo no cotidiano de seus moradores.

3.4 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

A área total de São João da Mata corresponde à porção de 120,8 km² (0,02% dos 586.528,3 km² do Estado de Minas Gerais) (IBGE, 2010). A população residente no ano de 2000 era de 2.752. No último Censo realizado, constatou-se que a população do município é formada por 2.732 habitantes, sendo 1.752 na área urbana e 980 na zona rural (IBGE, 2010). O resultado apresentado demonstra uma diminuição da população local em 20 habitantes, o que significa que, ao contrário do que normalmente se espera de um município – um aumento e crescimento de sua população pelos atrativos econômicos gerados ao longo dos anos –, a cidade está decaindo em número de habitantes, mesmo que em pequenas quantidades (0,73% do total). A densidade demográfica é de 22,6 hab/km².

Quanto às faixas etárias, 306 habitantes (11% da população) são crianças de 0 a 9 anos; 438 pessoas têm entre 10 e 19 anos (16% do total); 426 moradores de 20 a 29 anos (15%); 387 de 30 a 39 anos, totalizando 14%; 449 de 40 a 49 anos, 18% do total de habitantes; 357 de 50 a 59 anos (13%); 369 com 60 anos ou mais, correspondendo à 13%. Ainda segundo o IBGE (2010), do total de habitantes, 2.317 são alfabetizados, totalizando,

portanto, 84,8% da população. A média anual de óbitos é de cinco pessoas e de nascidos vivos, 20. Segundo a pesquisa, se comparado o atual diagnóstico com outros levantados há mais tempo, notamos que a porcentagem referente à terceira idade sofreu acréscimos, enquanto à infância houve decréscimo (Ver Anexo D).

Segundo pesquisa realizada pela Secretaria de Assistência Social no município[19], existe uma média de 900 famílias, compostas de três a quatro pessoas. O resultado demonstra também baixo processo migratório (apenas 10% da população residem a menos de cinco anos na cidade).

3.5 ASPECTOS GEOGRÁFICOS E NATURAIS

O município está implantado em território de topografia montanhosa, caracterizando 63% da área total[20]. Relevos ondulados (25%) e planos (12%) completam o perfil topográfico são-joanense. O ponto central da cidade está localizado a 900 metros de altitude, caracterizando a altitude mínima. O ponto mais alto localiza-se no Pico Agudo, a 1.435 metros de altitude, de onde se enxerga grande extensão das cadeias montanhosas do sul do estado. O local é caracterizado por um clima ameno, com temperatura média anual de 18,2ºC e índice médio pluviométrico anual de 1.605 mm. A temperatura média mínima anual é 12,9ºC e a máxima, de 24,3ºC. Os principais cursos d'água são o Rio Dourado e o Córrego

[19] A Secretaria Municipal de Assistência Social de São João da Mata realizou, no final de 2008, uma pesquisa para avaliar a situação social do município. A pesquisa foi feita para que fossem detectadas as deficiências sociais na população, a fim de traçar políticas direcionadas para enfrentá-las.

[20] Os dados geográficos estão disponíveis na Lei Orgânica Municipal (2008); no Inventário do Acervo do Patrimônio Cultural de São João da Mata (2009); e no site da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais (2011).

do Navio, participando da Bacia Hidrográfica do Rio Grande. A vegetação abundante compõe a paisagem natural de São João da Mata, sobretudo composta por cerrados e capoeiras.

Os picos Agudo, do Meio e Repetidor destacam-se na paisagem montanhosa da cidade e podem ser vistos a quilômetros de distância. A cidade fica localizada logo abaixo desses três picos e por isso compõem o cartão postal do município (Ver Anexo E). Além disso, o assentamento urbano expressa aspectos bucólicos reforçados pela cordialidade, simplicidade de seus moradores e edificações baixas – algumas ainda mantêm aspectos rudimentares e históricos.

No entanto, apesar da beleza natural encontrada no entorno de São João da Mata, o potencial para o ecoturismo, o turismo rural e o de aventura é negligenciado e pouco explorado, deixando de lado uma parte importante do desenvolvimento econômico, de valorização de seus atrativos turísticos e culturais e, em consequência, de seu reconhecimento por aquilo que possui.

3.6 ASPECTOS ECONÔMICOS

Na economia, a cidade se destaca pela atividade agropecuária, desenvolvida nos 14 bairros rurais. O solo da região é bastante fértil e as principais culturas agrícolas são o tomate, o café, a cana-de-açúcar, a banana prata, o milho, a batata e a mandioquinha salsa. Os demais produtos são o arroz, o feijão, o alho, a laranja, o morango, todos de menor relevância e alguns produzidos apenas para a subsistência. Na pecuária, a criação de galináceos é significativa, seguida de bovinos, suínos e equinos. O gado de corte não possui tanta

expressão como o gado leiteiro, que alcança, em média, a produção anual de 2,9 milhões de litros por ano (Emater, 2011) (Ver Anexo F).

Com a presença do programa "Luz para Todos", do Governo Federal, que já está em sua terceira fase de implantação em São João da Mata, a Emater garante que 100% dos agricultores com propriedades habitadas possuem hoje energia elétrica na zona rural.

Há ainda três confecções para a montagem de peças de roupas para grandes fábricas de Minas Gerais e São Paulo e apenas uma indústria, a Espumol, fabricante de produtos de limpeza, com 15 funcionários. O restante da população economicamente ativa distribui-se no comércio e serviços, que correspondem às principais atividades do distrito sede, atendendo às necessidades básicas da população com a diversificação de serviços e negócios no mercado.

3.7 ASPECTOS INFRAESTRUTURAIS

Em relação à infraestrutura observa-se que há serviços organizados e outros sendo implantados à medida do crescimento da cidade. A energia elétrica é fornecida pela Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), enquanto a Prefeitura se responsabiliza pelo esgoto, fornecimento de água 100% encanada com tratamento próprio e coleta do lixo.

A estação de tratamento de água (conhecida popularmente como "caixa d'água") foi criada em 1992 com um reservatório de 120 mil litros de água. Em 2000, dois novos reservatórios foram instalados que, somados, garantem mais 300 mil litros de água. São, ao todo, sete funcionários responsáveis pela manutenção e controle da água no município. O terreno da nascente d'água compõe o patrimônio municipal e o fornecimento é gratuito,

porém interrompido entre 14h e 16h e das 22h às 5h. A coleta do lixo é realizada diariamente e existe um projeto de coleta seletiva do lixo urbano já em funcionamento.

A cidade possui uma pequena agência do Banco Bradesco, uma agência postal do mesmo banco e um Caixa Aqui. Há uma agência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos desde agosto de 1982 que, atualmente, conta com quatro funcionários. Em 24 de março de 2004 foi realizada a inauguração da Agência Postal dos Correios. Aproximadamente 350 cartas e 30 correspondências Sedex chegam à agência todos os dias, enquanto 25 cartas e seis Sedex, em média, são postados.

Na segurança, o município conta com três policiais e um destacamento militar, além da sede da Polícia Civil, composta de quatro servidores administrativos cedidos pela Prefeitura, vinculada à Delegacia de Polícia Civil de Silvianópolis.

Na engenharia pública, 95% das ruas estão calçadas e existe um projeto a ser implantado ainda em 2011 para nova sinalização e recapeamento das ruas da cidade, além da conclusão do calçamento das vias públicas ainda em terra.

Nas comunicações a cidade conta com 19 telefones públicos e acesso ao sinal Vivo de telefonia celular, desde 2007. Não há estimativas de quantos celulares existem na cidade, mas segundo o Catálogo Telefônico (2010), existem 76 telefones fixos residenciais e 13 comerciais. São 155 residências com acesso à internet via rádio[21], com média de três moradores por casa, atingindo aproximadamente 465 moradores. A tecnologia foi implantada em 2006 e a concessão do serviço de internet banda larga é realizada pela empresa Santannanet Ltda., que possui três diferentes velocidades de conexão disponíveis: 250kb, 600kb e 1mb. Além da internet à rádio, 25 pessoas utilizam a tecnologia de acesso por telefonia celular e outras cinco captam sinal de outras localidades, totalizando cerca de 500

[21] Dados fornecidos pela empresa Santannanet Ltda (2011).

pessoas com acesso nas próprias residências (18,3% da população total) (SANTANNANET Ltda., 2011), além dos acessos públicos gratuitos oferecidos no Telecentro Municipal.

3.8 ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS

São João da Mata possui uma Unidade Básica de Saúde (UBS), inaugurada em 16 de fevereiro de 2008, que oferece atendimento dentário, pediátrico, ginecológico, psicológico e clínica geral. Conta também com o Programa Saúde da Família (PSF), desde 2000, e com uma farmácia popular, com distribuição gratuita de medicamentos receitados nas consultas realizadas na UBS. Quando se torna necessário o encaminhamento para unidades de atendimento à saúde de municípios maiores, a Prefeitura Municipal cede transporte aos pacientes.

A rede de ensino é formada por uma escola pública municipal pré-escolar, uma escola pública municipal de ensino fundamental e uma escola pública estadual de ensinos fundamental e médio, com 32 professores e funcionários.

No ramo dos esportes há um ginásio poliesportivo e um campo de futebol, utilizados para treinar crianças com faixa etária entre 9 e 17 anos. Não há espaços culturais nem museus. No entanto, foi criada em 17 de março de 2008 a Biblioteca Pública Municipal, com um acervo aproximado de 4.000 obras. Em 18 de julho de 2009 foi criado o Telecentro Comunitário. Instalado ao lado da Biblioteca, o Telecentro abriga 11 computadores com acesso gratuito à internet. Segundo o funcionário responsável, Leonardo Ferreira de Brito[22],

[22] Entrevista realizada dia 19 de abril de 2011 pelo pesquisador.

frequentam o local diariamente uma média de 20 internautas. Além disso, é oferecido um curso básico de informática com uma hora de aula por semana para uma turma de dez alunos.

As manifestações culturais em São João da Mata ocorrem em datas fixas ao longo do ano e se caracterizam majoritariamente pelas festas públicas municipais e religiosas, tais como: a Festa de São Sebastião, em 20 de janeiro; o Aniversário da Cidade, em 17 de fevereiro; a Festa de São João Batista, em 24 de junho; o Desfile da Independência do Brasil, em 07 de setembro; e a Festa de Nossa Senhora do Rosário, em 29 de setembro, além de eventos particulares de médio e grande porte realizados ao longo do ano.

Não existe nenhum veículo de comunicação na cidade, sendo utilizado esporadicamente o Jornal de Poço Fundo[23] para a divulgação de informações com critérios de noticiabilidade definidos pela própria Prefeitura. Durante a formação do município observamos que alguns veículos de comunicação foram implantados, porém todos com pouca duração e falta de incentivos públicos ou privados para a permanência dos mesmos[24].

3.9 ATRATIVOS TURÍSTICOS

A cidade apresenta potencial para o turismo ecológico, rural e de aventura, graças ao panorama natural que possui. São muitas trilhas e estradas para caminhadas e cavalgadas. Há diversas cachoeiras, algumas praticamente virgens devido ao acesso restrito. No Pico Agudo, a 1.287 metros de altitude, foi construída uma rampa para saltos de *paraglider* e asa-delta, destino dos esportistas radicais, porém com atividades temporariamente suspensas. Um

[23] A relação deste jornal com a cidade está tratada mais adiante, no capítulo 5.
[24] A análise dos veículos de comunicação de São João da Mata está apresentada mais adiante, no capítulo 5.

cruzeiro ao norte do município está em destaque e atrai visitantes durante as festividades religiosas, como na Semana Santa, por exemplo.

Algumas formações rochosas são intrigantes, tais como a Pedra Disco, a Pedra Castelo e a Pedra Navio, importantes símbolos da cidade. A Pedra Castelo permite uma visão privilegiada da natureza a partir do seu topo. A Pedra Navio, distante 8 km da sede, tem esse nome devido ao formato semelhante a um navio. Recentemente foi inaugurado o Parque Municipal Pedra Navio, onde foi construído um restaurante com comida típica da região e outros atrativos para o turismo (Ver Anexo G).

Outras formas de turismo existentes na cidade são os eventos citados, como as estas religiosas e populares, e também ações como a Eco Caminhada – este ano em sua 5ª edição – e a Festa do Patrimônio Histórico e Cultural, principal evento organizado pela Secretaria de Cultura e Turismo.

4 PREFEITURA MUNICIPAL

Como já citado, São João da Mata foi emancipada em 1963 e desde então contou com 12 diferentes gestões públicas e 11 prefeitos. A gestão 2008-2012 tem como gestor municipal em seu segundo mandato consecutivo, Luciano Moreira Franco, e seu vice, Pedrito Cardoso dos Reis, filiados ao Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), cujo mandato apresenta o lema "Trabalhando por uma felizCidade" (Ver Anexo H). Diante disso relatamos que já existe na gestão uma identidade visual, através do slogan e logomarca que transmitem informação à população: promover felicidade aos habitantes.

No entanto, antes de produzir qualquer projeto de comunicação para as organizações, "é preciso compreendê-las e saber distinguir suas tipologias, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica" (KUNSCH, 2003, p. 23). Assim, buscamos projetar toda a estrutura da administração pública de São João da Mata e diagnosticar as ferramentas comunicacionais existentes.

4.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E PROCESSOS COMUNICACIONAIS

Paralelamente à descrição da estrutura municipal, sua história, dados e características, buscamos analisar, por meio de pesquisas de campo, o que de comunicação existe e funciona em cada uma das Secretarias Municipais (Ver Anexo I). À medida que fazemos a apresentação e análise de cada ferramenta existente, classificamos a que meio de comunicação cada uma está relacionada, destacado-a em itálico, de forma a verificar quais são os meios mais presentes e usuais.

4.1.1 Secretaria de Saúde

A Secretaria de Saúde é formada por 36 funcionários. Como corpo técnico atende na cidade cinco médicos, três dentistas, uma psicóloga, uma nutricionista, três fisioterapeutas, uma assistente social, três enfermeiros, técnicos e agentes de saúde. Existe ainda uma farmácia básica com profissional de nível superior que avalia os receituários e fornece os medicamentos aos pacientes. Há também um agente epidemiológico e outro sanitário, responsáveis pelas pesquisas e avaliações do controle de epidemias. São duas edificações onde a área da saúde está instalada: a Unidade Básica de Saúde (UBS) e o antigo posto de saúde, onde agora se encontra a sede da Secretaria.

Segundo o secretário de saúde, Marcelo Ferreira Goulart[25], periodicamente são realizadas campanhas sob a responsabilidade desta Secretaria. Para isso, os agentes realizam visitas às 896 famílias cadastradas no Programa de Saúde da Família - PSF - (98% do total do município), incluindo os 386 idosos e 163 crianças, para o controle de vacinação, troca de informações de interesse público e comunicados relevantes. São, ao todo, sete setores e cada agente de saúde atende, em média, 150 pessoas[26].

O material de divulgação de informações e campanhas é padrão do Ministério da Saúde ou confeccionado pela própria Secretaria quando o material padrão não chega a tempo, mas não há um setor especializado nessa atividade. Verificamos, portanto, que a troca de informação entre o órgão e os moradores da cidade se faz pelo *meio oral direto*, constituindo a comunicação face a face como a principal atividade informacional, através das visitas dos agentes às residências e contato direto com a população (Ver Apêndice A). Ela se torna efetiva à medida que é feito um controle das casas visitadas e das informações repassadas,

[25] Entrevista realizada em 19 de abril de 2011 pelo pesquisador.
[26] Dados extraídos do diagnóstico específico do setor de saúde do município – relatório realizado pela assistente social Salete Aldélia da Silva Rosa, do Serviço Social do PSF, 2011.

buscando um *feedback* da aceitação e adesão à campanha, por exemplo, ou mesmo da captação de informações sobre a saúde de cada morador.

Outro meio explorado para a divulgação de informações relacionadas à saúde é o alto falante da Igreja Católica Matriz[27] (*meio oral indireto*). Porém, verificamos que este veículo é pouco utilizado para comunicados de interesse público e não possui um alcance efetivo nas residências mais afastadas do centro urbano e nenhuma eficiência na zona rural.

Existem cartazes com orientações sobre cuidados com a saúde afixados nas das duas sedes (*meios escrito-pictográficos*), mas não há murais onde se concentram essas informações. Como comunicação interna, também são utilizados os *meios orais diretos*, por meio de reuniões, porém não existem publicações impressas, como informativos e boletins, por exemplo. O que é feito são relatórios de atendimentos e atividades, repassados tanto para os funcionários quanto para os gestores da saúde do município, por meio de reuniões mensais (*fluxo ascendente* e *descendente*, pelo *meio escrito* e *oral direto* de comunicação).

Uma média de 800 consultas é realizada na UBS todos os meses. Segundo o enfermeiro responsável técnico, Sebastião Lúcio Domingues[28], o número de atendimentos é muito expressivo, se comparado à pequena população, mas atribui este fator à não existência de atividades, como o lazer ou a prática esportiva, voltada para a população. Na época da colheita do café, por exemplo, o atendimento na UBS diminui em 50%, pois a população se entretém com outras atividades. Segundo ele, o PSF vem realizando ações educativas de orientação e informação, pessoal e coletivamente (comunicação *oral direta*), visando diminuir o número de atendimentos desnecessários, porém o trabalho de conscientização e ocupação do tempo ocioso da população deve ser uma atividade "intersetorial", afirma ele.

---

[27] O alto falante como veículo de comunicação está apresentado mais detalhadamente no capítulo 6.
[28] Entrevista realizada em 22 de junho de 2011 pelo pesquisador.

4.1.2 Secretaria de Educação

A equipe da Secretaria de Educação é formada por 16 professores municipais envolvidos na educação básica e fundamental, além de um corpo técnico multiprofissional, totalizando 25 pessoas. São 56 crianças matriculadas na Pré-Escola Chapeuzinho Vermelho e 184 na Escola Municipal Rosa Pereira Alvim, municipalizada em 10 de fevereiro de 1998. Deste total, 98 (40,8%) dos alunos são advindos da zona rural e a Prefeitura oferece transporte gratuito para todos eles. Existe ainda uma escola pública estadual de ensinos fundamental e médio, com 178 e 106 alunos matriculados para este ano letivo, respectivamente. A Secretaria de Educação fornece transporte também aos alunos que estudam nos Cursinhos Pré-vestibulares e Faculdades de cidades vizinhas, de forma a proporcionar o acesso ao ensino superior, inexistente na cidade.

A Biblioteca, o Telecentro e o Laboratório de Informática Rosa Alvim também possuem vínculos com a Secretaria, assim como a de Cultura e Turismo, oferecendo atendimento a todos os níveis de escolaridade, atendendo a toda comunidade. O laboratório é composto por dez computadores e busca a inclusão digital de crianças e adultos. Aproximadamente 150 pessoas já obtiveram o diploma desde o início das atividades, em 2006, e atualmente são 60 os matriculados.

Segundo a secretária de educação do município, Idete Alves de Melo[29], todo início de ano é promovido um encontro com os pais para repassar o Plano de Educação, onde constam os principais projetos e resultados das avaliações sobre a educação no município (*meio oral direto)*. Além disso, diversos eventos são promovidos em datas fixas ao longo do ano com o engajamento de pais e alunos, todos programados por meio de projetos que

[29] Entrevista realizada em 20 de maio de 2011 pelo pesquisador.

incluem a organização, o cerimonial, a cobertura fotográfica e o arquivamento histórico do que foi feito. O material gráfico de cada evento é produzido pelos próprios funcionários e os alunos são utilizados como meio de comunicação para transmitir o convite aos pais, bem como qualquer outra informação da escola, por meio do *caderno de comunicados* – material obrigatório nas mochilas escolares.

Observamos, portanto, que algumas ferramentas de comunicação são adotadas nas atividades da Secretaria e escolas vinculadas, tais como o *clipping* das publicações do jornal oficial do estado, o *Minas Gerais*, e também o uso do *caderno de comunicados* (*meio escrito*). Outro meio utilizado é o alto falante da Igreja Matriz (*meio oral indireto*), aproveitado, por exemplo, em épocas de cadastro escolar. É realizada também uma reunião bimensal com os pais para a entrega de notas – ocasião em que se realiza a comunicação face a face (*meio oral direto*), com 95% de presença. O uso de *e-mail* para se comunicarem com instâncias superiores de ensino também é adotado (*meio telemático*).

Na comunicação interna, assim como na maioria das Secretarias, as reuniões entre professores e funcionários se constituem em um mecanismo de troca de informações importante, realizadas semanalmente (*meio oral direto*) e sempre lavradas em ata. Existem ainda murais internos (*meios escrito-pictográficos*), tal como o Cantinho da Nutrição, e a catalogação de todos os eventos, desde 2005, compondo o arquivo das atividades educacionais e, portanto, fonte de informação e pesquisa.

No entanto, mesmo com grande investimento público dedicado à educação nos últimos anos, os níveis de escolaridade no município permanecem baixos (Ver Anexo J). Os dados apontam uma grande concentração da população com permanência escolar de 4 a 7 anos, o que significa nem mesmo a conclusão do ensino fundamental. Essa realidade vem sendo observada e alterada com investimentos e incentivos à permanência no ensino. Normalmente, em municípios maiores, os moradores estão inseridos no mercado e aspiram

por uma melhora social. Em municípios como São João da Mata, com pouca procura de profissionais especializados e escassa oferta de empregos, as pessoas abandonam a formação acadêmica para se dedicarem exclusivamente à formação familiar.

Essa realidade educacional, porém, vem sendo alterada ao longo dos últimos anos, desde a implantação do Projeto Edukáris. A iniciativa é do Instituto Káris[30], desenvolvido através de uma parceria entre a Igreja Presbiteriana Conservadora de São João da Mata, a Prefeitura Municipal e a Fundação *Mary Harriet Speers*, dos Estados Unidos. Seu objetivo é atuar, conjuntamente com o poder público e toda a comunidade, na preparação dos alunos da cidade para os desafios do pré-vestibular e para o ingresso e permanência no ensino superior (PROJETO Edukáris, 2010).

Seu público alvo são jovens e adultos acima de 17 anos, oriundos de famílias de baixa-renda. O projeto está em desenvolvimento desde 2007 e só em 2010 foram 82 jovens beneficiados, incluindo estudantes são-joanenses morando em outras localidades do país. "Esse conjunto de ações não só contribui para elevar os índices de escolaridade, como também transforma os alunos em sujeitos da própria história e capazes de melhorar a vida dos moradores locais" (PROJETO Edukáris, 2010).

O projeto já colaborou na formação superior de 17 alunos do município. Em troca do apoio recebido, os alunos devem cumprir alguns critérios, como nota mínima de 70%, frequência escolar e 8 horas de dedicação aos estudos na sede do projeto. O investimento é um incentivo para que os alunos tenham condições de se tornarem profissionais e exercerem as atividades dentro do próprio município. Dos 17 alunos vinculados que concluíram o ensino superior, 15 trabalham atualmente na cidade.

---

[30] O Instituto Káris é uma organização social sem fins lucrativos, constituída em 2005. Iniciou suas atividades atendendo crianças em situação de vulnerabilidade social e econômica, na faixa etária de 6 a 12 anos, matriculadas nas escolas públicas da região da Vila Carrão, em São Paulo. Em fevereiro de 2007 lançou o projeto Edukáris objetivando elevar a escolaridade do município de São João da Mata para que os próprios habitantes se tornem agentes transformadores da sua história e sociedade.

4.1.3 Secretaria de Assistência Social

A Secretaria Municipal de Assistência Social é composta por três profissionais. Vinculada a ela está o Conselho Regional de Assistência Social (CRAS), onde atuam cinco profissionais, além dos monitores.

Para promover atividades sócio-educativas, existem diversos projetos e oficinas organizados pelo CRAS, com apoio da Secretaria Municipal, tais como: a "Oficina Semeando a Vida", onde 13 crianças e adolescentes aprendem noções de agricultura; a "Oficina Esperança de Reviver", grupo da 3ª idade com aproximadamente 40 componentes que se reúnem para atividades como aulas de canto, fisioterapia, terapia de grupo, dentre outras; a "Oficina Renascer", que lida com a saúde mental de 15 participantes, composto em sua maioria por pacientes com quadros de depressão e esquizofrenia, reunindo-se para a realização de artesanatos, exercícios físicos e também terapia de grupo.

Além dessas, existem ainda as oficinas "Fazendo Arte" e "Sabor da Mata". Na primeira, as mães beneficiárias do Programa Bolsa Família[31] recebem aulas de pintura com materiais custeados pelo CRAS. São três grupos com média de 15 pessoas em cada. O "Sabor da Mata" segue o mesmo princípio: mães apoiadas se reúnem para fazerem pastel de fubá e, quando recebem encomendas, a renda da comercialização retorna para elas sem custos.

Existe ainda a oficina pedagógica, onde crianças de 4 a 10 anos participam de encontros com a pedagoga para a aprendizagem por meio de atividades lúdicas. Estão inscritas aproximadamente 100 crianças. E, por fim, o CRAS oferece a capoeira, atualmente formada por 40 participantes de diferentes faixas etárias.

---

[31] O Bolsa Família é um programa de transferência direta de renda com que beneficia famílias em situação de pobreza. O Programa tem como objetivo assegurar o direito humano à alimentação adequada, promovendo a segurança alimentar e nutricional e contribuir para a conquista da cidadania. Estão cadastradas, ao todo, 12 milhões de famílias em todo território nacional. O valor do benefício pode variar entre R$32,00 a R$242,00 (Disponível em: <http://www.mds.gov.br/bolsafamilia>. Acesso em: 06 jun. 2011. 12:00:00).

Como atividade própria da Secretaria de Assistência Social estão os programas de assistência do governo e a aquisição de recursos para o custeio das atividades desenvolvidas na cidade. São aproximadamente 190 bolsas-família e 400 cadastrados no CadÚnico[32]. Outro benefício assistencial sob supervisão da Secretaria é o Benefício de Prestação Continuada da Lei Orgânica de Assistência Social[33] (BPC-LOAS). São 76 beneficiários no município e há um acompanhamento de perto dos que o recebe, visando envolvê-los nas oficinas disponíveis. Para isso, os agentes visitam periodicamente as famílias em vulnerabilidade social para conhecer a realidade e propor melhorias e ações, orientando e prestando esclarecimentos, caracterizando, portanto, em um *meio oral direto* de comunicação: o face a face.

Paralelamente a essas atividades, são promovidos eventos voltados para todos os públicos da assistência social, tais como excursões, passeios a pontos turísticos da região, bailes para 3ª idade, dentre outros.

Estão vinculados a esta Secretaria também os Conselhos Municipais para controle social, como o Conselho Tutelar, composto por cinco conselheiros. Entre março de 2009 e março de 2011 foram realizados 307 atendimentos, 83 notificações e 38 encaminhamentos para setores responsáveis.

Nos aspectos comunicacionais, o contato entre os participantes das oficinas se dá pelos *meios escritos* em forma de bilhetes e avisos em papéis. Na ocasião de eventos, os *meios escrito-pictográficos* são utilizados, afixando cartazes no comércio e em locais públicos. O alto falante da Igreja também é utilizado quando o assunto diz respeito a toda a população (*meio oral indireto*). Como observado, o Conselho Tutelar confecciona anualmente um boletim, em papel A4, preto e branco, para prestar contas à sociedade do número de

[32] O CadÚnico – Cadastro Único para Programas Sociais – foi criado no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, em 24 de outubro de 2001 e se trata de um instrumento de coleta de dados e informações que objetiva identificar todas as famílias de baixa renda existentes no país para fins de inclusão em programas de assistência social e redistribuição de renda (Disponível em: <https://www.mds.gov.br>. Acesso em: 23 mai. 2011. 16:10:00).

[33] O BPC é o benefício concedido a todos os idosos acima de 65 anos ou portadores de deficiência cuja renda familiar per capita não ultrapasse ¼ do salário mínimo vigente na ocasião do requerimento (Disponível em: <https://www.previdencia.gov.br>. Acesso em: 23 mai. 2011. 16:30:00).

atendimentos realizados, informar sobre as ações desenvolvidas e promover consciência social, caracterizando também um *meio escrito-pictográfico* de informação (Ver Anexo K).

Segundo a assistente social, Valdine Alves Vieira[34], há fragilidades no serviço prestado à população devido à falta de comunicação, pois não é possível atingir a todos com orientações e informações sobre seus direitos. O alto falante não garante 100% de eficiência e a internet também não se torna efetiva, devido ao fato de o público-alvo ser de classe social desfavorecida. O veículo mais eficiente detectado por ela para a propagação de informações seria o rádio – por vezes utilizado pela equipe quando ainda existente na cidade – ou uma publicação impressa, com informações sociais relevantes, em linguagem simples e distribuição gratuita. No entanto, nenhuma dessas ações comunicacionais existem ou estão programadas para serem implantadas pela atual gestão.

4.1.4 Secretaria de Cultura e Turismo

A Secretaria Municipal de Cultura e Turismo possui três funcionários e é composta pela Biblioteca Municipal e pela Banda Marcial "Tom da Mata". A banda conta com 30 componentes e participa de eventos e festas da cidade e de municípios vizinhos. Dentre as atividades desempenhadas pela Secretaria está a gestão do patrimônio histórico, bem como a promoção de eventos turísticos e de valorização da cultura local.

Como citado, a Biblioteca Municipal Maria Auxiliadora Vilhena Costa também é vinculada à Secretaria de Cultura e Turismo e possui um acervo de 4.000 obras, disponível para toda a comunidade. São enciclopédias, literatura brasileira, estrangeira, livros infantis,

[34] Entrevista realizada em 20 de maio de 2011 pelo pesquisador.

revistas cientificas e periódicos, em um espaço próprio para estudo, pesquisa e leitura. Segundo a diretora responsável, Darlene Aparecida Borges Paiva[35], a procura pelos livros é relativamente grande, se comparada ao número de moradores do município. São 450 cadastrados. Ao vencimento do prazo do empréstimo é feito contato via telefone para solicitar a devolução do livro (*meio oral indireto*).

Já existe implantado e em funcionamento no local, desde janeiro de 2011, o projeto Cinemateca, em que são exibidos filmes gratuitos para diferentes segmentos, tais como a Terceira Idade, as crianças e alunos das escolas. O encontro é realizado, no mínimo, uma vez por semana e existem 35 lugares disponíveis para as sessões. A divulgação das sessões é feita pelo *meio oral direto* de comunicação, caracterizado pelos convites feitos nas salas de aulas ou aproveitando de reuniões previamente agendadas para os grupos que participarão das sessões.

Existe um portal virtual[36] com informações sobre o patrimônio da cidade. Com a popularização da internet, verificamos que empresas e instituições têm migrado para as redes sociais, *sites*, *blogs* ou outros meios digitais para se fazerem presentes e vistas pelos seus públicos. No entanto, de todas as Secretarias e órgãos pesquisados em São João da Mata, apenas a de Cultura e Turismo possui esse trabalho presente na *web.* O portal é administrado por uma empresa de Belo Horizonte que faz o levantamento do patrimônio histórico e cultural dos municípios de Minas Gerais. Verificamos, portanto, que divulgar as informações dos bens inventariados do município no portal já demonstra uma preocupação da Secretaria em se fazer presente na rede e compartilhar os bens municipais pelos *meios telemáticos* de comunicação.

Em termos gerais, quando é necessário promover a divulgação de alguma ação, como, por exemplo, o aniversário da cidade, são utilizados cartazes (*meios escrito-pictográficos*) e carros de som (*meio oral indireto*) que circulam na cidade e municípios

---

[35] Entrevista realizada dia 19 de abril de 2011 pelo pesquisador.
[36] Disponível em: <http://www.portaldopatrimoniocultural.com.br>.

vizinhos convidando para a festa. Esporadicamente é utilizada a Rádio Minas FM (também *meio oral indireto*), de São Gonçalo do Sapucaí – cidade localizada a 52 km de São João da Mata[37] – para a divulgação oficial de eventos.

Tornando-se atualmente um dos maiores eventos municipais, podemos citar a Festa de Educação Patrimonial, realizada conjuntamente com o Festival de Sons, Cores e Sabores. Na sua 4ª edição, realizada em 2010, a festa teve como lema "Mata a dentro, mundo a fora" (Ver Anexo L), composta por apresentações culturais e musicais, exposições de trabalhos das escolas envolvidas, feijoada para a população, desfiles, dentre outras atividades.

Na questão comunicacional da festa, foram enviados convites para os são-joanenses que moram fora do município e, pela primeira vez, o *e-mail* foi utilizado como contato (*meio telemático*), criando o que chamamos de rede viral de comunicação – diferentemente do ano anterior, quando foi utilizado apenas o Correio para o envio de convite impresso (*meio escrito*). Embora seja uma festa que venha ganhando expressão na cidade, as mídias sociais não são utilizadas para divulgação da programação, mobilização ou para a publicidade do evento. Como cobertura jornalística, a Secretaria divulgou em duas páginas do Jornal de Poço Fundo as fotos do encontro, o que demonstra uma preocupação de dar visibilidade à festa realizada.

Para 2011, a festa já está sendo programada e será realizada em setembro, com o tema "Meu bem me quer". Verificamos que já há programado no projeto a elaboração de *banners* dos dez bens inventariados mais votados para futuras exposições, o que reflete uma preocupação com a divulgação dos resultados.

Além desta atividade, outra ação que vem tendo consequências positivas é a *Eco Caminhada* (Ver Anexo M). Com quatro edições já realizadas, o evento é promovido todo primeiro domingo de dezembro e na última edição contou com 105 inscritos, realizada sempre

---

[37] Disponível no endereço: <http://maps.google.com.br/maps>. Acesso em: 25 mai. 2011. 10:00:00

em direção à Pedra Navio. Em termos comunicacionais, a promoção do evento é feita por meio de contato telefônico com os participantes de edições anteriores (*meio oral indireto*). Os materiais gráficos – panfletos, *folderes* e cartazes (*meios escrito-pictográficos*) – são elaborados pela própria Secretaria e sempre são confeccionadas camisetas com a identidade visual do evento (*meios pictográficos*).

Em termos turísticos, a cidade tem muito a desenvolver. Ela está vinculada ao Circuito Turístico "Fernão Dias – Queijos do Sul de Minas", mas não há efetiva participação. Existe também a produção artesanal de alguns produtos, porém pouco explorada turisticamente. Seu potencial, como já demonstrado, está mais voltado para o turismo ecológico e rural, mas não existem investimentos públicos ou privados para o desenvolvimento dessa indústria. O que já há instalado na cidade é o Parque Municipal Pedra Navio, como já citado, e a rampa de voo livre, com as atividades temporariamente suspensas.

Segundo a secretária de Cultura e Turismo, Sonia Regina Pereira[38], existem nos picos do entorno da cidade quatro diferentes possibilidades de voo livre em asa-delta, parapente ou *paraglider*: duas delas onde hoje já existe a rampa construída; uma no topo do Pico Agudo; e a de maior altitude (a 1.500 m), no topo do Pico do Meio. Cinco alqueires de terra estão sendo comprados pela Prefeitura nesta última. Embora exista o potencial para esportes radicais e construção de mirantes, trilhas ecológicas, exploração das cachoeiras e cursos d'água, ainda não foi possível vislumbrar no turismo um meio de atrair os olhares para o município. A questão, no entanto, não é apenas política, mas passa também pela falta de infraestrutura para receber turistas, como pousadas, hotéis e outros atrativos complementares, como afirma o prefeito municipal, Luciano Moreira Franco[39] (2011): "em primeiro lugar teríamos que investir um pouco mais, pois não adianta divulgar sem antes ter uma infraestrutura adequada" (Ver Apêndice A).

---

[38] Entrevista realizada em 19 de abril de 2011 pelo pesquisador.
[39] Entrevista realizada em 19 de abril de 2011 pelo pesquisador.

Devido à abundância natural, há muitas cachoeiras inexploradas e com grande potencial turístico – algumas até já foram pontos referenciais para o lazer na cidade, tal como a Cachoeirinha e a Cachoeira dos Pires, primeira usina hidrelétrica da região.

Portanto, em termos comunicacionais, observamos que não há uma divulgação ou publicização eficiente do potencial da cidade, deixando-a muitas vezes despercebida por investidores, empresas ou simplesmente visitantes a procura de passeios e, em especial, atrativos para a própria população que não encontra no local opções de lazer ofertadas.

4.1.5 Secretaria de Obras Públicas

A Secretaria Municipal de Obras Públicas é responsável pela limpeza pública, coleta de lixo, obras urbanas e rurais sob responsabilidade da Prefeitura Municipal, dentre outras funções.

Como já citado, existe um projeto de coleta seletiva do lixo urbano. O trabalho, antes desenvolvido por iniciativa privada, passou a ser responsabilidade do órgão público em janeiro de 2011. O lixo recolhido para a reciclagem é então encaminhado para uma empresa especializada, em Pouso Alegre. Restos orgânicos são transportados ao aterro municipal e encoberto uma vez por mês, mas a meta da Prefeitura é adequar aos padrões exigidos de cobertura semanal. O lixo hospitalar e carcaças de animais são depositados separadamente em locais identificados. O aterro, com terreno de 2,8 hectares, existe desde 1988 e dista 6,8 km do centro urbano. São encaminhados ao local, diariamente, uma média de 1,2 toneladas de lixo.

Nas obras públicas, como trocas da sinalização de trânsito, construção de benfeitorias ou calçamento de ruas, não é realizado nenhum trabalho de comunicação anterior

às obras, por meio de coleta de informações com a população (pesquisas de opinião) ou informando as atividades a serem desenvolvidas, nem posteriormente, destacando o investimento e as melhorias realizadas. Como não há tráfego intenso de veículos, as mudanças no trânsito não se fazem necessárias, porém quando ocorrem costuma-se sinalizar o local por meio de placas (*meio pictográfico*), ressaltando inclusive os investimentos públicos na realização da obra.

Segundo o engenheiro Fernando Facco[40], informações sobre construções residenciais e a utilização dos terrenos da cidade passam por essa Secretaria, mas são sempre transmitidas por *meios orais diretos* de comunicação (conversas, orientações pessoais etc.). A comunicação formal é muito presente, devido à exigência de documentações permissionárias e regulatórias para a interferência no espaço urbano.

4.1.6 Secretaria de Esportes

A Secretaria Municipal de Esportes é composta por cinco membros. Existe na cidade um ginásio poliesportivo, utilizado para treinar crianças entre 9 e 17 anos nas modalidades futsal masculino e feminino e para os jogos semanais dos adultos, e um campo de futebol, com treinos apenas masculinos. O esporte se restringe somente a essas modalidades, não havendo incentivos à prática de outras ou investimentos em infraestrutura. Sua gestão está totalmente sob responsabilidade da administração municipal e há um professor de Educação Física responsável pelos treinos infantis semanais de 1 hora e 30 minutos cada. Aproximadamente 100 crianças e adolescentes estão inscritos.

[40] Entrevista realizada em 19 de abril de 2011 pelo pesquisador.

Observamos uma grande parte da população caminhando ou correndo de manhã e aos finais de tarde, porém não há um local público apropriado para a prática de exercícios físicos, como praças ou parques. Há anos havia a Praça de Esportes, composta, além do ginásio e do campo, por duas piscinas, uma infantil e outra adulta, ambas desativadas por terem sido instaladas inapropriadamente.

Segundo o educador físico Recciere Missassi Marceli[41], são realizados dois campeonatos de futsal e um de futebol de campo por ano, como eventos esportivos. O primeiro evento é regional, realizado em janeiro, e sua organização é feita sempre estabelecendo contato via telefone com os secretários de esportes dos municípios participantes (*meio oral indireto*). O segundo é local, organizado em julho, e sua divulgação é feita boca a boca, durante os treinos (*meio oral direto*). O campeonato de futebol de campo também é local. Durante os campeonatos há a publicação dos resultados da semana diariamente, por meio da afixação de um comunicado feito em papel A4 na entrada do Poliesportivo (*meio escrito*), onde consta a colocação dos times, o artilheiro e o goleiro menos vazado.

Não há o hábito de realizar reuniões entre os funcionários ligados ao esporte, diferentemente das outras Secretarias Municipais, o que dificulta o processo de tomada de decisão.

4.1.7 Secretaria de Finanças

A Secretaria Municipal de Finanças é responsável por controlar toda a movimentação financeira do município, tais como impostos, arrecadações, receitas, despesas,

[41] Entrevista realizada em 15 de junho de 2011 pelo pesquisador.

pagamento de pessoal etc. São dois funcionários lotados no setor e os relatórios financeiros são gerados mensalmente para o conhecimento e análise do prefeito, repassados em mãos (*meios oral direto* e *escrito* de comunicação).

Segundo ofício expedido pela Prefeitura Municipal em 31 de maio de 2011 (Ver Anexo N), no ano de 2010, 32,30% da verba pública do município foi destinado à educação, 47,05% às despesas com pessoal e 4,96% ao repasse à Câmara Municipal.

Segundo a diretora do Departamento de Tributação, Ana Maria do Prado Fernandes[42], a comunicação formal é muito presente nesta Secretaria, por meio de relatórios, requerimentos e procedimentos administrativos para o acesso às informações. Os relatórios financeiros de cada uma das unidades são concentrados nesta Secretaria. A aplicação da verba pública na cidade é definida por meio de reuniões entre o prefeito e os secretários (*meio oral direto*), mas não há pesquisas públicas de opinião, por exemplo, para saber onde a população prefere que os investimentos sejam realizados.

4.1.8 Secretaria de Agricultura

A Secretaria de Agricultura é responsável pela gestão agropecuária do município, eminentemente rural. Para isso, foi criada em 1998 (porém suspensa entre 2000 e 2004) a Associação Comercial de Pequenos Produtores Rurais de São João da Mata. A Associação tem, atualmente, 98 sócios ativos e trabalha sem fins lucrativos. São 260 agricultores familiares[43] identificados pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, a Emater.

---

[42] Entrevista realizada em 16 de junho de 2011 pelo pesquisador.

[43] Agricultores familiares correspondem àqueles produtores donos de propriedades menores que 100 hectares, que possuem no mínimo 70% da renda familiar bruta originária da produção agropecuária e que essa renda não ultrapasse R$100 mil por ano, respeitando os rebates das culturas exploradas, e que, por fim, habitam a propriedade rural ou suas proximidades. (Emater, 2011).

Com esse processo de associativismo, a produção e comercialização do leite, por exemplo, se tornaram mais rentáveis para os produtores, pois 60% delas são agora comercializadas em conjunto, o que aumenta o poder de negociação. Portanto, fica a cargo da Associação e da Emater a gestão de parte da produção agropecuária da cidade, por meio de parcerias instituídas com a Prefeitura Municipal.

Na sede da Emater são dois funcionários responsáveis. De acordo com o extensionista agropecuário, Mauro César Rezende Pereira[44], já foi possível criar na cidade, por intermédio da Associação, três tanques de expansão onde é reunida a produção leiteira, instalados em 2007. Juntos, atingem a capacidade de seis mil litros de leite. Segundo ele, além do subsídio financeiro fornecido pela Prefeitura para o aluguel de maquinário utilizado nas plantações, o órgão ainda cede dois tratores, equipamentos de agricultura e transporte de materiais até a zona rural.

Em termos comunicacionais, não existem publicações voltadas especificamente para o meio rural. O que foi observado na sede da Emater é a presença da comunicação visual (*meio escrito*), com quadros de visão e missão da empresa. O que pôde ser inferido da pesquisa realizada, tanto na Emater quanto na Associação de Produtores, é que alguns meios de comunicação são utilizados, tais como: os *meios orais diretos*, como reuniões entre associados e produtores rurais, visitas individuais ou coletivas no Dia de Campo, promoção e participação de eventos, como excursões e visitas técnicas às feiras e exposições agropecuárias; os *meios orais indiretos*, através da utilização do alto falante da Igreja; os *meios telemáticos*, como ligação ou troca de mensagens via telefone celular para contatos mais instantâneos entre os associados; e ainda o envio de informações por variados meios ao responsável por uma comunidade rural específica, fazendo dele um disseminador em seu próprio bairro.

---

[44] Entrevista realizada pelo pesquisador em 18 de abril de 2011.

4.2 Balanço dos processos comunicativos

Conhecer os meios de comunicação utilizados para a troca de informações no município é importante para saber qual deles é mais usual, efetivo, prático e acessível para a realidade pesquisada.

Observamos que, de todos os meios de comunicação utilizados pelas diversas Secretarias Municipais, de acordo com a classificação adotada por Margarida Kunch (2003), os mais utilizados, em ordem de frequência, que garantem certa eficiência na troca de informações, são: os *meios orais diretos*, através do contato face a face, das reuniões e das orientações pessoais; os *meios orais indiretos*, pelas informações repassadas pelo alto falante da Igreja e via telefone; os *meios escrito-pictográficos*, utilizando-se de cartazes e murais; os *meios escritos*, através dos relatórios e comunicados oficiais; e, por fim, os *meios telemáticos*, com o uso de *e-mails* e mensagens de telefones celulares.

De certa forma, os outros meios de comunicação também são utilizados, porém com menor expressão e frequência. O que nos chama a atenção é que, embora os moradores da cidade e os profissionais dos órgãos públicos estejam conectados à internet, os *meios telemáticos* não são tão expressivos quanto os meios tradicionais de comunicação.

5 VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

Não há em São João da Mata um histórico de veículos de comunicação ou empresas jornalísticas, com exceção da Rádio Mata FM, criada por iniciativa privada, em 2002, mas fechada cinco anos depois. No entanto, alguns aspectos comunicacionais podem ser encontrados, tanto na gestão da informação pelos órgãos representativos (Prefeitura e Câmara Municipal), quanto na transmissão dessa informação à população.

Para entendermos mais sobre a comunicação na cidade e, sobretudo, a presença desta nos órgãos municipais, pesquisamos o histórico e os meios de comunicação empregados ou ainda utilizados para a difusão de informações para os habitantes locais.

5.1 MEIOS INSTITUCIONAIS

Verificamos que nunca existiu na Prefeitura Municipal nenhum *meio escrito* de comunicação, tal como boletins, informativos, jornais, dentre outros, com periodicidade fixa. Na sede da Prefeitura há apenas dois murais instalados onde são afixados alguns comunicados, cartazes, leis e outros assuntos de interesse coletivo (*meios escritos e pictográficos*). Segundo o prefeito (Ver Apêndice A), um mecanismo de troca de informação comumente realizado no órgão são as reuniões (*meio oral direto*) com secretários municipais para a tomada de decisão.

Existe, em funcionamento desde 2007, o *site* da Prefeitura Municipal[45] (Ver Anexo O), porém, este veículo é pouco divulgado e não é alimentado com novos conteúdos, atraindo, portanto, poucos internautas. Próximo à conclusão deste trabalho, observamos que o *site* iniciou um processo de reformulação.

Verificamos a publicação de algumas notícias sobre o município no Jornal de Poço Fundo[46], mas essas publicações, em sua maioria, são pagas. Diante da análise de todo o histórico publicado sobre a cidade, encontramos apenas 16 matérias relacionadas, em 12 anos de existência do jornal (Ver Anexo P).

Notamos também que é comum produzir informativos apenas em épocas de campanha ou para avaliar os ganhos adquiridos durante a gestão. Criado em fevereiro de 2006, o informativo *São-joanense* traz matérias de cunho social, histórico, aspectos da cultura e da educação locais, obras e ações da Prefeitura. No entanto, até agora foi realizada apenas uma edição, com tiragem de mil exemplares e distribuição gratuita (Ver Anexo Q).

Embora não seja o objeto de estudo, mas de forma a contextualizar, a Câmara Municipal da cidade iniciou, em 2009, um trabalho efetivo de comunicação, produzindo o informativo *A voz do legislativo*, porém foram publicadas apenas duas edições. O informativo possuía seis páginas a cores, ilustradas e com revisão jornalística, tiragem de mil exemplares e distribuição gratuita para os moradores da cidade (Ver Anexo R).

Portanto, concluímos que faltam investimentos em comunicação em todos os âmbitos da gestão pública, de forma a dar continuidade às propostas de comunicação, por vezes deixadas de lado.

---

[45] Disponível no endereço: <http://www.sjmata.com.br/>. A estrutura e a análise do *site* institucional estão tratadas adiante, na seção 6.4.

[46] O Jornal de Poço Fundo é quinzenal e foi fundado em 31 de julho de 1999. Possui assinaturas em diversos estados brasileiros (MG, SP, RJ, GO, BA, DF) e tiragem de mil exemplares. Sua circulação é feita nos municípios de Poço Fundo, Carvalhópolis, Turvolândia, Machado e São João da Mata. No entanto, o município pesquisado recebe apenas 30 exemplares e, segundo o diretor responsável, Marcus Vinícius Souza de Lima (2011), o contato entre a Prefeitura Municipal de São João da Mata e a direção do jornal não é frequente, sendo publicadas apenas algumas notícias sobre a cidade.

5.2 ALTO FALANTE

O alto falante da Igreja Católica de São João da Mata foi criado na década de 60. Figura emblemática da transmissão de informações por esse veículo foi o senhor Geraldo Correia, o "Melado". "A voz paroquial", como costumava denominar toda e qualquer informação que era transmitida, entrava no ar para repassar diversas informações, tais como: notas de falecimento; achados e perdidos; boas-vindas aos visitantes; informações de interesse público, como campanhas de saúde, por exemplo; recados paroquiais, como horários de missa, ensaios de Coroação de Nossa Senhora, catequese e encontros religiosos; dentre outros. Configura-se como um veículo de comunicação que se utiliza de *meios orais indiretos* e *simbólicos* de comunicação, pois cada tipo de informação possui uma música própria para o anúncio.

Ainda hoje, tal como percebido pela análise de cada Secretaria, o alto falante é o principal veículo de comunicação da cidade. Porém, com o passar dos anos e o crescimento de alguns bairros mais afastados do centro, sua efetividade fica comprometida, beneficiando apenas os moradores mais próximos à Igreja. Além disso, por ser um veículo eminentemente religioso, sua utilização pelos órgãos públicos não é frequente.

5.3 RÁDIO

De toda a pesquisa realizada, o único veículo de comunicação efetivo já existente na cidade foi a Rádio Mata FM. Sua criação se deu em 2002, porém foi fechada em 2007.

A rádio nasceu por iniciativa privada. Embora não fosse legalizada, possuía uma audiência cativa. De acordo com os moradores, era comum andar pelas ruas e reparar que todas as casas e comércios estavam sintonizados. Embora sua frequência ocupasse todas as outras estações, não permitindo a entrada de outros sinais, os moradores afirmam que ouviam a Mata FM por se identificarem com os programas e com as músicas[47].

O ex-diretor e locutor da rádio, Márcio Roberto da Silva Risatelo[48], (conhecido por Márcio Galdino), esteve envolvido nas atividades do veículo desde sua implantação até o fechamento. Ele conta que a rádio foi um projeto idealizado por José Marcos do Carmo, com participação do Celso Falconi, da Rádio Montanhesa, de Machado.

Os equipamentos para o início das transmissões foram doados e, com o começo das atividades, novos materiais foram adquiridos com a renda obtida em doações, eventos e propagandas. O suporte técnico vinha de Santa Rita do Sapucaí e não havia na Mata FM nenhum profissional com formação em Comunicação.

Risatelo afirma que o problema que levou ao fechamento foi a falta de apoio político para a legalização, embora sempre constasse a criação de uma rádio no plano de governo dos candidatos. "Recebemos multas e prisão de equipamentos várias vezes. A fiscalização, então, enviou um valor alto para a responsável pela rádio e chegamos a um ponto que não dava mais para sustentar" (RISATELO, 2011). A escola onde estavam instalados os equipamentos foi colocada em reforma, obrigando a transferência dos materiais para outro local com espaço físico inapropriado.

A manutenção financeira do veículo se dava pela arrecadação advinda do Clube dos Sócios[49], propagandas, doações e eventos promovidos. Os "funcionários" não possuíam salários fixos – o lucro que sobrava do pagamento das despesas era rateado entre todos.

---

[47] Relatamos essa informação diante da conversa informal com vários moradores da cidade.
[48] Entrevista realizada em 29 de abril de 2011 pelo pesquisador.
[49] O Clube dos Sócios era formado por contribuintes voluntários da rádio que doavam um valor monetário mensal variável para ajudar nos custos do veículo.

Durante o tempo de existência, a rádio contou com aproximadamente 15 colaboradores. Os critérios de propaganda eram definidos de acordo com as aparições[50] – e não com o tempo da propaganda em si, como geralmente utilizado em rádios comerciais. Como complemento da verba, foi criada "A Hora do Caminhoneiro", na qual a rádio recebia R$10,00 dos motoristas vinculados e uma programação especial de 30 minutos diários era dedicada a eles.

A frequência alcançava também grande parte da zona rural, sendo, pois, o único meio de transmissão de informação para esse segmento da população. Segundo Risatelo (2011), havia grande participação popular. "Era cultura, informação e entretenimento".

A grade de programação era diversificada e iniciava às 6h da manhã, com a "Oração do Dia". Diariamente havia o informativo da Prefeitura Municipal. Matérias de serviço, como a perda de documentos ou de algum bem pessoal, também eram comumente noticiadas. Não havia equipe ou conteúdo de jornalismo. "Como a cidade é pequena e, na época, não tínhamos acesso à internet, não havia programas de notícias. Mas informações como o vencimento do IPVA ou do carnê da Previdência Social, por exemplo, eram noticiadas" (RISATELO, 2011). Entrevistas ao vivo ou gravadas com artistas que passavam pela região e com personalidades da cidade compunham a programação. No entanto, tudo era baseado na experiência pessoal dos envolvidos. "Ouvíamos outras rádios para ter noção do que faziam. Aprendíamos com a experiência dos outros" (RISATELLO, 2011).

Segundo ele, dentre todos os veículos de comunicação, a rádio é um dos principais e mais eficientes para a cidade. Outras rádios já estiveram interessadas em comprar terrenos no Pico Agudo para instalar antenas de transmissão. "Não precisa ser uma cidade grande para ter uma rádio, mas é ideal que exista um local propício para a antena, e isso temos" (RISATELLO, 2011). Como à época do fechamento a rádio estava em dívidas, todos os equipamentos tiveram que ser vendidos para quitá-las.

---

[50] O custo era de R$50,00 por mês para oito aparições por dia; R$120,00 por mês para 12 aparições/dia, e assim por diante.

5.4 INTERNET

Atualmente muito se fala sobre inclusão digital e convergência midiática. No Brasil, essa tendência se torna ainda mais expressiva, com a presença massiva da internet na sociedade brasileira[51]. De acordo com as estatísticas apresentadas, 500 moradores de São João da Mata (18,3% da população), em média, possuem acesso à rede, possibilitando, portanto, o uso das novas tecnologias como meio de comunicação e propagação de informações na cidade, seja por meio de *sites*, *blogs, e-mails* ou em mídias sociais.

Como já explicitado, São João da Mata está presente na internet por meio do *site* oficial da Prefeitura com algumas informações sobre o município, tais como atrativos turísticos, história, estrutura administrativa, dentre outras. O *site* possui ilustrações e imagens, porém é pouco explorado. Não há um espaço onde são postadas notícias ou atualizações, permanecendo com o conteúdo estático. A tendência dos *sites*, hoje, é estarem vinculados às mídias sociais e apresentarem o conceito de *hipermídia*, com a presença de vídeos, fotos, textos e *hiperlinks*[52]; no entanto, a página oficial não apresenta tal estrutura. Além disso, a página interna *Fale Conosco* – canal de comunicação entre Prefeitura e internauta – não é efetiva, pois uma mensagem enviada em 25 de maio de 2011 não foi respondida até a conclusão deste trabalho, 36 dias depois. Segundo a Prefeitura Municipal, as páginas estão em processo de reformulação e um novo *layout* e estrutura serão apresentados ainda este ano. À época da conclusão deste trabalho, realizamos uma visita ao *site* e verificamos que a página já está em processo de reconstrução.

---

[51] Segundo a pesquisa F/Radar, da agência de publicidade F/Nazca, com o apoio operacional do Datafolha, o Brasil tem 81,3 milhões de internautas a partir de 12 anos (F/NAZCA, 2010).

[52] *Hiperlinks* são *links* conectados entre si, disponíveis nos textos da internet, que levam a informações complementares ou mesmo a outras páginas com assuntos correlacionados.

De acordo com a pesquisa realizada nas mais populares mídias sociais[53] do Brasil, em apenas duas delas foram encontradas informações sobre a cidade: algumas comunidades no *Orkut*[54] e sete fotos publicadas no *Flickr*[55]. No *Orkut* foi criada uma comunidade oficial para São João da Mata em 03 de junho de 2005, composta atualmente por 630 membros[56]. Porém, os poucos *posts*[57], comentários ou publicações datam da época de sua criação, com pequenas exceções, não sendo, pois, considerada como meio de informação usual. Existem outras comunidades relacionadas, porém todas de menor expressão e também desatualizadas.

Outros portais que se referem a São João da Mata são: o *Portal do Patrimônio Cultural de Minas Gerais*[58], onde são encontradas informações sobre artesanato, cachoeiras, residências, igrejas, edificações, engenhos, fazendas, dentre outros; *sites* informacionais, como *Wikipédia*, ou de turismo e das cidades brasileiras, como *Citybrazil.com*, *Bussolanet.com*, *Apontador.com*, *Brasilocal.com*, dentre outros, todos com poucas informações ou mesmo desatualizados por falta de alimentação e participação de internautas.

Baseado na existência de todos esses veículos apresentados e em toda a análise realizada, propomos a seguir algumas intervenções na comunicação realizada em São João da Mata.

---

[53] Mídias sociais pesquisadas: *Orkut*, *Facebook*, *Twitter*, *Flickr*, *MySpace*

[54] O *Orkut* é uma rede social com o objetivo de permitir a seus membros conhecer novas pessoas, encontrar amigos e manter relacionamentos via *web*.

[55] O *Flickr* é um *site* para hospedagem e compartilhamento de imagens fotográficas e outros tipos de documentos gráficos, como desenhos e ilustrações, caracterizado também como uma rede social.

[56] Disponível no endereço: <http://www.orkut.com.br>. Acesso em 25 de maio de 2011, às 11h40.

[57] *Post* (verbo do inglês *to post*) significa postar. Sua forma substantivada, postagem, refere-se à publicação de um texto em *blogs, sites* com comentários abertos aos internautas ou em mídias sociais. As postagens são organizadas cronologicamente inversas na página, de forma que as informações mais atualizadas são as primeiras em aparição.

[58] O *Portal do Patrimônio Cultural* foi criado para reunir as numerosas e dispersas iniciativas de Inventário de Bens Culturais produzidas em Minas Gerais, disponibilizando-as aos pesquisadores da cultura mineira. Muitos municípios do Estado executam atualmente o recenseamento do seu universo cultural, identificando e registrando as referências culturais locais. Os resultados desses trabalhos de investigação são cadastrados em fichas onde há a descrição sucinta do bem inventariado, constando informações básicas quanto a sua importância, histórico, características gerais e estados de conservação e preservação, acompanhadas de fotografias, mapas ou vídeos (Disponível no endereço: <www.portaldopatrimoniocultura.com.br>. Acesso em 18 de maio de 2011).

6 PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO

Empresas e organizações em geral têm percebido a importância da comunicação na realização das suas atividades. Segundo Tavares (2007), os empresários sempre viram a comunicação como algo utópico e, principalmente, como gasto, e não como investimento, mas esse pensamento começou a mudar. "Eles estão visualizando melhor a importância da comunicação como estratégia primordial em qualquer tipo de empresa, micro, pequena, média, grande etc." (TAVARES, 2007, p. 88).

Diante disso, torna-se necessário para as organizações planejarem sua comunicação, criando estratégias e meios aplicáveis de acordo com cada realidade. "A comunicação hoje deve ser encarada como negócio e estrategicamente. Não deve somente ser vista como operacional" (TAVARES, 2007, p. 88). Para isso, deve-se conhecer muito bem a realidade pela qual se pretende planejar antes de pensar em ferramentas de comunicação.

Portanto, o que propomos aqui é, de posse de toda a informação sobre a estrutura de São João da Mata, da Prefeitura Municipal e de cada uma de suas Secretaria, sugerir ações de comunicação para a melhor gestão do trabalho e a publicização dos feitos públicos no município, por vezes desconhecidos pela própria população local.

6.1 ESTRUTURA COMUNICACIONAL

Observamos nos capítulos anteriores que, embora a cidade possua uma estrutura organizada e uma administração pública coerente e eficiente, há questões próprias de comunicação que podem ser criadas ou melhoradas.

A cidade não comporta veículos de comunicação de massa, como TV, jornais impressos ou rádios comerciais. No entanto, a inexistência de um desses veículos colabora para o lento desenvolvimento social, econômico e político local. Sabemos que a informação é a base da cidadania; logo, em uma cidade onde não há fluxo de informação devido à falta de mecanismos, os resultados alcançados serão sempre suprimidos, além da menor participação popular nas questões públicas e perda da memória municipal, por não haver registros apropriados.

De acordo com diversos autores e pesquisadores da área, uma organização (seja ela uma empresa, uma cidade, um agrupamento de pessoas, um time de futebol, um grupo teatral etc.) pode se utilizar da comunicação em diversos aspectos para alcançar melhores resultados.

Portanto, para conhecer a realidade comunicacional do município, realizamos a Análise S.W.O.T[59] para detectarmos quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças em São João da Mata, no que rege à comunicação.

6.1.1 Forças (*Strength)*

- Organização e subdivisão das Secretarias Municipais.
- Interesse de alguns funcionários pelas questões comunicacionais, reconhecendo a importância das mesmas, e existência de algumas ações já realizadas no município.
- Comunicação ascendente fortalecida e facilitada pelos contatos sociais próximos.

[59] De uma forma simplificada podemos definir a *Análise S.W.O.T* (sigla que significa, em inglês: *Strength*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*) como uma ferramenta utilizada para fazer a análise do ambiente, sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. Devido sua simplicidade, ela pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma grande empresa, por exemplo.

- Organização eficiente de eventos e interesse em promovê-los.

- Potencial turístico para ser desenvolvido e publicizado.

- Existência de um *site* institucional da Prefeitura e da inclusão digital no município.

- Existência de diferentes assuntos noticiosos nos diversos setores vinculados à Prefeitura.

- Experiência no bom funcionamento da Rádio Mata FM durante os anos de existência.

- Funcionalidade e eficiência da comunicação face a face.

- Possibilidade de utilização do alto falante da Igreja Católica Matriz como meio de comunicação.

- Reconhecimento da importância dos veículos de comunicação para o desenvolvimento de um município (Ver Apêndice A).

6.1.2 Fraquezas (*Weakness)*

- Não-organização e falta de planejamento nos trabalhos de comunicação existentes na cidade.

- Fugacidade da comunicação em todos os âmbitos municipais.

- Falta de profissional especializado para lidar com questões próprias da área.

- Dificuldades políticas para instalar um veículo de comunicação (rádio comunitária, por exemplo) e pouco investimento financeiro.

- Inexistência de relacionamentos com veículos de comunicação da região, com exceção do Jornal de Poço Fundo – veículo mais próximo com circulação na cidade, porém com pouco espaço voltado para São João da Mata.

- Dispersão espacial dos setores municipais, cada um localizado em um ponto diferente da cidade, impossibilitando centralizar as atividades de comunicação em um local físico específico.

- Falta de divulgação, que torna a cidade pouco conhecida, não atraindo investidores ou incentivos à permanência no local, aumentando o fluxo migratório dos mais jovens.

- Inexistência da comunicação direta entre Prefeitura Municipal e população.

- Atividades e novidades divulgadas esporadicamente.

- Pouco investimento e falta de conhecimento sobre a comunicação.

- Poucos funcionários, concentrando as funções sob a responsabilidade de uma mesma pessoa.

6.1.3 Oportunidades (*Opportunities*)

- Melhoria do relacionamento entre Prefeitura, Secretarias e seus públicos.

- Compartilhamento de experiências entre os setores e consequente benefício público.

- Valorização local, criando e mantendo vivas as identidades e as memórias populares.

- Registro histórico e cultural dos patrimônios municipais por meio de produções jornalísticas.

- Fortalecimento da imagem institucional da Prefeitura Municipal, da gestão e do (re)conhecimento das ações públicas pela população.

- Melhoria do ambiente e das relações de trabalho entre os servidores públicos municipais.

- Manutenção das boas ações públicas a serem tomadas em mandatos posteriores.

6.1.4 Ameaças (*Threats*)

- Perda da história e memória do município por falta de conteúdo produzido, registrado e publicado.
- Falta de interlocução entre órgão público e população, perdendo a credibilidade da gestão.
- Informações não-oficiais que geram ruídos no processo de informação.
- Diminuição constante da população que migra para os centros urbanos maiores em busca de oportunidades por falta de investimentos e atrativos no município.
- Desmotivação dos servidores.

6.2 AÇÕES, METAS E ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Reconhecemos que há a necessidade de se planejar a comunicação antes de colocá-la em prática. Para isso, atemo-nos principalmente à teoria apresentada por Margarida Kunsch (2003) e Maurício Tavares (2007) abordada neste trabalho para propor algumas ações comunicacionais, pensadas a partir do diagnóstico comunicacional de cada Secretaria e da cidade como um todo e, ainda, com o levantamento dos pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades percebidas. Para Tavares (2007, p 96), um plano de comunicação é o "processo pelo qual objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente". No entanto, propomos aqui apenas algumas intervenções gerais na comunicação. Para pôr em prática cada uma dessas ferramentas ou promover alguma campanha de comunicação específica, faz-se necessário estruturar um novo planejamento estratégico, financeiro e de pessoal mais detalhadamente para atingir novas metas ou implantar ações específicas.

Portanto, o objetivo que buscamos aqui é tornar o município mais conhecido, o trabalho dos servidores mais valorizado e inclusivo, bem como fazer da população participante do processo de tomada de decisão e conhecedora das atividades públicas municipais. Retomamos, assim, os quatro conceitos de comunicação abordados no início deste trabalho, sugerindo em cada um deles algumas ações para gerir a comunicação municipal e, ao final, propostas de intervenções gerais.

6.2.1 Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa está bem estruturada e presente no ambiente pesquisado, visto se tratar da comunicação formal existente em uma organização, aquela do dia a dia das instituições, sem planejamento próprio da área de comunicação – circulares, comunicados, ofícios etc. No entanto, algumas Secretarias não possuem dispositivos comunicacionais formais e isso pode atrapalhar a gestão da informação, sobretudo em um órgão público. Por isso, propomos algumas ações visando a melhorar a organização desses processos dentro da Prefeitura:

a) *Manutenção da comunicação formal face a face* – observamos que a comunicação oficial realizada face a face existe em praticamente todas as Secretarias. Por acreditar ser um meio eficiente, prático e possível para a realidade pesquisada, sugerimos mantê-la nos âmbitos administrativos municipais e, sempre que possível, entregar pessoalmente o comunicado oficial. Acreditamos que ela seja efetiva, à medida que cria um fluxo interativo de comunicação, possibilitando *feedbacks* instantâneos e análises pessoais do impacto do que está sendo comunicado.

b) *Criação de documentos oficiais* – algumas Secretarias, como apresentado no diagnóstico, não possuem a formalização de suas ações (como a Secretaria de Esportes, por exemplo). Sugerimos que sejam criados processos formais de documentação (como empréstimo das dependências esportivas, realização de eventos esportivos etc.) para que tudo seja organizado dentro dos aspectos comunicacionais formais existentes.

6.2.2 Comunicação Interna

É impossível gerir os trabalhos de uma instituição sem que haja uma organização interna dos procedimentos e da comunicação que se estabelece entre suas partes. Baseado nisso, propomos algumas ações comunicacionais para melhor administrar a comunicação interna entre a Prefeitura Municipal de São João da Mata, suas diversas Secretarias, servidores e a população:

a) *Missão, visão, valores* – não há em local visível e público os conceitos de missão, visão e valores, importantes para a construção da identidade organizacional. Sugerimos a criação de tais placas e a afixação no *hall* de entrada da Prefeitura e demais Secretarias.

b) *Aumento do conhecimento organizacional* – relatórios e informações estatísticas poderiam ser compartilhados para a ciência dos servidores e consequente aumento do conhecimento organizacional, seja em murais internos, jornais murais ou mesmo na criação de sistemas de publicações *online* (intranet) ou envio de *e-mails*.

c) *Parcerias internas* – vincular a força de trabalho de diferentes Secretarias para atingir um objetivo comum (por exemplo, o incentivo ao esporte, que impacta diretamente na gestão da

saúde pública e da assistência social, que, por conseguinte, trará resultados nas finanças públicas, etc.).

d) E*ventos* – eficiente ferramenta de motivação profissional e geração de notícias são os eventos e encontros realizados entre os funcionários de uma organização. Sugerimos criá-los sempre que possível e não deixar de divulgar os resultados apropriadamente.

e) *Reuniões* – verificamos que, de acordo com a realidade local, as reuniões são estratégias eficientes de comunicação oral direta, em todos os âmbitos da gestão municipal. Porém nem todas as Secretarias as realizam, prejudicando o processo de tomada de decisão e o fluxo de informação. Portanto, sugerimos a criação de calendários de reuniões entre os funcionários de uma Secretaria e seu gestor, e desses com seus superiores, criando fluxos ascendentes e descendentes de comunicação. Deve-se sempre registrá-las em atas para manter arquivados os assuntos discutidos.

f) *Entrosamento entre os gestores* – como continuidade ao item anterior, é necessário criar um entrosamento entre os gestores das diversas áreas, seja por meio de eventos, reuniões ou procedimentos informais. Essa ação cria o *fluxo transversal* de comunicação, possibilitando a troca de *cases*, experiências, sugestões e conhecimento amplo da organização.

g) *Murais* – como não há verbas próprias para a comunicação (Ver Apêndice A), os murais internos poderiam ser utilizados para disponibilizar as informações ao público interno, criando um jornal mural com informações sobre bem-estar, aniversariantes do mês, comunicados oficiais, notícias, dentre outros, voltados à motivação e valorização do servidor público. Obviamente o mural terá que ser atualizado periodicamente (semanal ou quinzenalmente) por um responsável pela comunicação. Durante a pesquisa foi observado a presença de murais apenas em algumas Secretarias e na sede da Prefeitura, mas como sua implantação é relativamente simples, acreditamos ser um meio eficiente e sem altos custos.

h) *Mailing interno* – é importante manter um cadastro com os contatos (*mailing*) de todos os funcionários, com definição das funções e respectivos assuntos de domínio de cada um para, no caso de concessão de entrevistas ou contato instantâneo, os servidores ficarem mais acessíveis.

i) *Participação e engajamento dos funcionários* – usa-se muito o prefeito como porta-voz para os assuntos municipais, porém nem sempre ele é fonte ideal para todos os pronunciamentos. É importante também que outros servidores sejam "notícia" dentro de uma organização, criando uma comunicação participativa, pois dessa forma as atividades de todos são valorizadas e geram mais motivação para o trabalho.

j) *Motivação* – a motivação no ambiente de trabalho passa pela comunicação interna. Assim, sugerimos valorizar o trabalho do servidor. Para isso, práticas simples podem ser adotadas, como o envio de cartões *online* para o *e-mail* do servidor em datas comemorativas, como Dia do Servidor Público, aniversário, dentre outros, ou mesmo a criação de momentos de descontração, como a ginástica laboral, por exemplo, além, certamente, de cursos de capacitação, realizados em parceria com o setor de Recursos Humanos.

6.2.3 Comunicação Mercadológica

Adentrando-nos no conceito de *city marketing*[60], propomos aqui algumas ferramentas para a divulgação e "venda" do município, de forma a alcançar o reconhecimento, a valorização local e possíveis novos investimentos e olhares para a cidade:

[60] O conceito de *city marketing* (do inglês) nasceu para designar as ações de marketing promocional destinados a uma cidade ou parte dela, de forma a atrair olhares para seu potencial e, a partir daí, ser o foco de eventos, festas, empresas, investimentos, novos habitantes etc.. Um meio eficiente de *city marketing* é a criação de novos pontos turísticos, utilização de paisagens naturais pré-existentes, construção de edificações e estruturas inusitadas, dentre outros.

a) *Publicização da cidade nos meios virtuais* – a Prefeitura poderia usufruir dos meios virtuais de comunicação – sem altos custos – para divulgar a cidade, torná-la mais conhecida e desenvolver o *marketing* viral. Para isso, devem-se criar e gerir comunidades em mídias sociais, o *site* institucional e outras páginas onde informações sobre a cidade são disponibilizadas, lembrando sempre de possibilitar a interação com o internauta.

b) *Pesquisas de opinião* – embora este trabalho proponha ações para um órgão público, não necessitando trabalhar a venda de produtos, é importante avaliar o "valor da marca" organizacional: conhecer as aspirações populares, bem como a avaliação que ela faz da gestão realizada para saber onde atuar na construção de uma imagem institucional fortalecida. Para isso propomos a realização de pesquisas de opinião, com questionários qualitativos e quantitativos, na tentativa de identificar os pontos positivos e negativos da gestão e da visão que os habitantes têm sobre a cidade – só a partir de então saberemos quais pontos devem ser trabalhados na melhoria da imagem institucional e municipal.

c) *Eventos* – são meios válidos de divulgar um produto, uma empresa ou até mesmo uma pessoa. Por isso sugerimos que, no processo de publicização da cidade, eles sejam valorizados e realizados também com esse intuito: tornar o município mais conhecido.

d) *Materiais promocionais* – divulgar a cidade através de materiais impressos também é efetivo (*folderes*, *flyers*, cartões postais etc.). Observamos que já foi produzida uma série de material como esses, porém não são mais encontrados no município. Sugerimos, portanto, que novos materiais promocionais sejam criados para divulgar os potenciais e as belezas do local.

6.2.4 Comunicação Institucional

O foco desta pesquisa é compreender os processos comunicacionais de uma instituição pública e propor ações para melhorá-la. Portanto, aspectos da comunicação institucional são preponderantes aqui, de forma a melhorar a imagem da organização, bem como sua relação com seus diversos públicos:

a) *Jornal de Poço Fundo* – embora a cidade não possua estrutura para comportar um jornal impresso, o Jornal de Poço Fundo poderia ser mais utilizado por meio de sugestões de pautas, envio de *releases* para a geração de mídias espontâneas, parcerias e aumento do número de exemplares em circulação na cidade.

b) *Mídias sociais* – criação de comunidades ou páginas em mídias sociais, divulgando-as nos meios já existentes e incentivando a participação popular por meio da postagem de informações de interesse público. A presença nas mídias sociais é relevante, pois observamos grande parte da população mais jovem participando dessas comunidades e uma grande notoriedade na cidade, aumentando a participação popular em assuntos públicos.

c) *Site institucional* – como já demonstrado, a Prefeitura possui um *site* institucional, porém este meio de comunicação precisa ser atualizado e adquirir novo formato. Sugerimos que ele seja vinculado às mídias sociais oficiais da cidade e que possua conteúdo interativo, bem como vídeos e fotos, e se possível uma página de notícias com atualização periódica.

d) *Informativo eletrônico* (*newsletter*) – diante do diagnóstico das ações de todas as Secretarias, existe uma diversidade de assuntos que poderia ser tratada em um *newsletter*, de forma a tornar públicas as ações de cada uma delas e compartilhá-las com os moradores da cidade, que muitas vezes as desconhecem. O informativo poderia ser enviado para o *mailing* da Prefeitura e postado nos meios virtuais existentes (mídias sociais e *site* institucional). Como o município não dispõe de verba para se trabalhar a comunicação (Ver Apêndice A), acreditamos que o *newsletter* seja funcional e sem custos adicionais com impressão e

distribuição, por exemplo. Caso haja interesse, o mesmo documento poderia ser afixado nos murais internos de todas as Secretarias como meio alternativo de leitura.

e) *Clipping* – a ferramenta de *clipping* é útil para analisar a imagem institucional criada pelos meios de comunicação. O trabalho é realizado pela Secretaria da Prefeitura, porém não há uma classificação das matérias por data, nome, tamanho, veículo etc. Sugerimos que o *clipping* seja padronizado para arquivamento, que se faça uma análise posterior, averiguando o número de matérias positivas, negativas e seus conteúdos e, se possível, publicado *online* no *site* institucional para consulta.

f) *Cartilhas* – como verificado, não há documentos de orientação dos procedimentos administrativos. Como exemplo, citamos a Secretaria de Obras Públicas, que possui processos formais para liberação de obras, intervenções urbanas etc., bem como a Secretaria de Assistência Social, que realiza diversas ações de interesse público que podem ser explicadas mais detalhadamente, porém não há meios para isso. Sugerimos que sejam criadas cartilhas explicativas e de orientação para informar essas e outras questões à população de forma didática e acessível a todos os públicos, de forma a evitar trabalhos redobrados posteriormente, e que sejam também disponibilizadas *online* para *download* no *site* institucional.

g) *Media training*[61] – embora a Prefeitura não seja alvo da imprensa com frequência, é importante que seus dirigentes saibam atendê-la e também como se portar diante de jornalistas e repórteres: discurso, vestimentas, conteúdo de fala, objetividade etc. Portanto sugerimos que os secretários municipais e ocupantes dos altos cargos públicos realizem o *media training*.

h) *Caixa de sugestões* – um meio possível de ter uma participação popular nas questões públicas é a criação da caixa de sugestões. Sugerimos instalá-la na recepção da Prefeitura e

---

[61] *Media training* é um programa de treinamento que prepara os representantes de empresas e instituições para o relacionamento adequado com a imprensa, preparando-os para interagir de modo seguro perante os jornalistas. Um porta-voz preparado se torna fonte de informação junto à imprensa, ajuda a fortalecer a reputação de sua instituição e pode prevenir crises de imagem.

afixar um cartaz logo acima explicando a importância dessa participação na tomada de decisões. Este canal é importante para criar um senso de participação, dar oportunidades de a população tomar parte nas questões públicas e gerar mobilização social, porém se faz necessário também ter um acompanhamento constante e responder às solicitações, demandas ou sugestões dos que participaram.

i) *Rádio comunitária* – como observado, a Rádio Mata FM teve uma boa aceitação na cidade e muitos moradores sentem seu fechamento, pois, além de entretenimento, levava informação aos moradores, incluindo os habitantes da zona rural. Embora não seja um veículo próprio de comunicação institucional, a Prefeitura poderia criar parcerias para veicular assuntos de interesse público. Sugerimos, portanto, a criação de uma rádio comunitária para São João da Mata, pois vemos que a cidade necessita de um veículo de comunicação onde as informações possam ser tornadas públicas.

Ressaltamos que todas as propostas descritas anteriormente são sugestões a serem criadas em cima de um novo planejamento e estratégias próprias. O cronograma de criação, implantação, desenvolvimento, orçamento e controle de cada uma dessas ferramentas não foi objetivo deste trabalho, pois isso demandaria outro estudo mais aprofundado sobre viabilidade financeira, interesse da instituição em criá-las e de profissionais para executá-las. O foco principal é sensibilizar os gestores da alta administração municipal para melhor estruturar a comunicação na cidade, enxergá-la não como gasto, mas como investimento e viabilizar uma construção mais democrática da gestão municipal.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisamos nesse trabalho alguns conceitos da Comunicação Organizacional e como sua implantação é importante para o melhor desempenho das organizações. Utilizando-nos das principais subdivisões da Comunicação Integrada – jornalismo, relações públicas e propaganda institucional –, demonstramos como a comunicação pode aprimorar o relacionamento com os diversos públicos de uma organização. Prosseguindo com a discussão teórica, abordamos a Comunicação Pública para demonstrar sua importância na gestão das informações prestadas à sociedade e, consequentemente, na criação de uma imagem institucional sólida e duradoura.

Para propor melhorias nas atividades realizadas no município de São João da Mata, pesquisamos as atividades de comunicação desenvolvidas em cada uma das Secretarias vinculadas à Prefeitura Municipal, identificando as ações válidas e úteis e diagnosticando possíveis intervenções para a melhor gestão da informação entre o órgão municipal e a sociedade são-joanense, bem como para seu público interno. Após a apresentação da estrutura municipal e da análise dos aspectos comunicacionais da cidade, analisamos seus pontos fracos e fortes, as fraquezas e as oportunidades.

Durante a realização dessa pesquisa, encontramos dificuldade no levantamento dos dados estatísticos que permeiam esse trabalho, pois se encontravam dispersos ou mesmo inexistentes até então e, aqueles que já haviam sido levantados, não estavam publicados ou disponíveis. Por isso a fase de descrição do município demandou grande empenho e pesquisas empíricas para tornar possível sua composição. Dessa forma, acreditamos que o presente trabalho traga algumas informações condensadas, antes não encontradas em nenhum outro documento de forma reunida. O levantamento das informações se deu, majoritariamente, por

meio de entrevistas com os envolvidos. No entanto, por serem informações pontuais, estatísticas e relativas a cada área, decidimos por não transcrevê-las nesse trabalho para não nos delongarmos, adicionando a ele apenas a entrevista com o prefeito municipal.

Uma das vantagens encontradas durante a realização das pesquisas de campo foram os contatos facilitados, encontrando abertura em todas as Secretarias para a análise de suas estruturas e dos trabalhos de comunicação desenvolvidos. O que pôde ser diagnosticado também é que em quase todas elas houve interesse em receber uma cópia da pesquisa, de forma a conhecer o que foi levantado, ter acesso a novas informações e também analisar os aspectos comunicacionais propostos – o que já demonstra um interesse pelas questões abordadas. Além disso, uma cópia do trabalho foi solicitada pela Biblioteca Municipal para compor seu acervo e servir de material de pesquisa para alunos, funcionários e moradores da cidade. Embora não tenha sido foco realizar pesquisas de opinião para aferir o conhecimento que há sobre comunicação entre servidores públicos e população, notamos, portanto, que existe um desejo em conhecer mais a área e as próprias atividades realizadas.

Concluímos também que São João da Mata possui algumas atividades voltadas para a comunicação, dentro de uma composição administrativa formalizada. Porém, nem todas elas estão estruturadas ou são vistas como ações próprias da área. A cidade não possui veículos eficientes para trabalhar a comunicação de forma profissional e isso prejudica o sistema de informações e a construção de uma imagem pública positiva.

Diante do exposto, constatamos a necessidade de algumas intervenções para melhorar a comunicação realizada na cidade. Por isso propomos algumas ações e ferramentas que poderiam colaborar na gestão comunicacional. Cada uma dessas ações é importante para melhorar o fluxo informacional e, com sua criação e implantação, o município certamente alcançaria maior projeção. O relacionamento entre órgão público e população também seria aprimorado e mais participativo, funcionários teriam maior conhecimento sobre a organização

na qual trabalham, a gestão seria enxergada como mais eficiente e transparente, dentre outras vantagens. As propostas buscam, portanto, sugerir novas possibilidades e aperfeiçoar o que de comunicação já existe implantado e se tornam efetivas à medida que os gestores assumirem uma nova postura em relação às estratégias mais detalhadas para a implantação de cada uma.

No entanto, a falta de profissionais capacitados para questões próprias de comunicação prejudica o desenvolvimento de qualquer ação. Por isso acreditamos ser importante que a Prefeitura estude a possibilidade de contratar ou capacitar um profissional para lidar com a comunicação no município, que seja criado um setor específico para essas funções ou até mesmo estabelecer parcerias com Faculdades de Comunicação da região.

Acreditamos, enfim, que, com a implantação das propostas, o município poderá se tornar mais conhecido, valorizado e aumentar seu desenvolvimento econômico, político e cultural, dando transparência às ações públicas e promovendo a participação popular na gestão da coletividade.

8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Evelise Lopes. **Assessoria de Comunicação Social em Instituições Públicas**: um estudo da Gerência Executiva do INSS em Juiz de Fora. 2005. 107 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

BENEFÍCIO DE PRESTAÇÃO CONTINUADA. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/>. Acesso em: 25 mai. de 2011. 21:50:00.

BRITO, Leonardo Ferreira de. Leonardo Ferreira de Brigo: depoimento [abr. 2011]. Entrevistador. L. Mendes. São João da Mata: Telecentro Municipal, 2011, 18 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

CATÁLOGO TELEFÔNICO do Sul de Minas Gerais. São João da Mata. [s.n.]. 2010.

CADASTRO ÚNICO. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/bolsafamilia/cadastrounico>. Acesso em: 25 mai de 2011. 21:25:00.

CENSO DEMOGRÁFICO. Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 28 de abri. 2011. 17:40:00.

CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, Jorge. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002. p.121-137.

DADOS DEMOGRÁFICOS. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em 25 mai. 2011. 20:13:00.

DADOS SOBRE ACESSO À INTERNET NO BRASIL. Disponível em: <http://www.fnazca.com.br/>. Acesso em: 26 mai. 2011. 11:30:00.

DADOS SOBRE OS MUNICÍPIOS MINEIROS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/index.asp?grupo=estado&diretorio=munmg&arquivo=municipios&municipio=62302>. Acesso em: 29 abri. 2011. 15:00:00.

DADOS SOBRE SÃO JOÃO DA MATA. Disponível em: <http://www.sjmata.com.br/>. Acesso em: 29 abri. 2011. 14:30:00.

DICIONÁRIO Priberam. Disponível em: < http://www.priberam.pt/dlpo/>. Acesso em: 06 jun. 2011. 13:00:00.

DOMINGUES. Sebastião Lúcio. **Sebastião Lúcio Domingues**: depoimento [jun. 2011]. Entrevistador: L. Mendes. São João da Mata: Unidade Básica de Saúde, 2011, 16 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

DUARTE, Jorge. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002.

FACCO, Fernando. **Fernando Facco**: depoimento [abr. 2011]. Entrevistador: L. Mendes. São João da Mata: Prefeitura Municipal, 2011, 10 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

FRANCO, Luciano Moreira. **Luciano Moreira Franco**: depoimento [abr. 2011]. Entrevistador: L. Mendes. São João da Mata: Residência particular, 2011, 30 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

GOULARD, Marcelo Ferreira. **Marcelo Ferreira Goulart**: depoimento [abri. 2011]. Entrevistar: L. Mendes. São João da Mata: escritório pessoal, 2011. 25 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Comunicação e estratégias de mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

HISTÓRIA da Educação no Brasil. Nacional-desenvolvimentismo. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/>. Acesso em: 28 abri. 2011. 17:32:00.

INVENTÁRIO de Proteção do Acervo Cultural de São João da Mata. São João da Mata: Prefeitura Municipal. [s.n.]. 2009.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall. 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações pública na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEI ORGÂNICA do Município de São João da Mata. São João da Mata: Câmara Municipal. [s.n.]. 2008.

LIMA, Marcus Vinícius Souza. **Marcus Vinícius Souza de Lima**: depoimento [abri. 2011]. Entrevistador. L. Mendes. São João da Mata: Jornal de Poço Fundo, 2011. 35 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

LOPES, Boanerges. (Org.). **Comunicação Empresarial: transformações e tendências**. Rio de Janeiro. Mauad, 2010.

MARCELI. Recciere Missassi. **Recciere Missassi Marceli**: depoimento [jun. 2011]. Entrevistador. L. Mendes. São João da Mata: Residência própria, 2011, 20 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

MELO, Idete Alves de. **Idete Alves de Melo**: depoimento [mai. 2011]. Entrevistador. L. Mendes. São João da Mata: Escola Municipal, 2011, 35 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

MONTEIRO, Graça França. A notícia institucional. In: DUARTE, Jorge. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002. p. 140-159.

MUSSE, Christina Ferraz. **Universidade, comunicação e construção da identidade institucional, na era da globalização**: o caso da UFJF. Dissertação de mestrado. 2001.

NASCIMENTO, Iara Marques do. Jornalismo, assessorias de imprensa e gestão de crises. In: LOPES, Boanerges. (Org.). **Comunicação empresarial**: transformações e tendências. Rio de Janeiro. Mauad, 2010. p. 73-84.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. **Poder Legislativo e Comunicação Pública:** uma perspectiva sobre a Região Metropolitana de Campinas. 2004. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/621>. Acesso em: 06 jun. 2011. 14:30:00.

PAIVA, Darlene Aparecida Borges. **Darlene Aparecida Borges Paiva**: depoimento [abr. 2011]. Entrevistador. L. Mendes. São João da Mata: Biblioteca Municipal, 2011, 23 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

PATRIMÔNIO CULTURAL DE SÃO JOÃO DA MATA. Disponível em: <http://www.portaldopatrimoniocultural.com.br>. Acesso em: 24 mai. de 2011. 22:00:00

PEREIRA, Mauro César Rezende. **Mauro César Rezende Pereira**: depoimento [abri. 2011]. Entrevistador. L. Mendes. São João da Mata: Emater, 2011, 35 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

PEREIRA, Sonia Regina. **Sonia Regina Pereira**: depoimento [abr.2011]. Entrevistador. L. Mendes. São João da Mata: Prefeitura Municipal, 2011, 20 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

PROJETO EDUKÁRIS. São João da Mata: sede do Projeto. [s.n.]. 2010.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial. 1986.

RISATELO, Márcio Roberto da Silva. **Márcio Roberto da Silva Risatelo**: depoimento [abr. 2011]. Entrevistador: L. Mendes. São João da Mata: Residência particular, 2011, 38 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Valdine Alves. **Valdine Alves Vieira**: depoimento [mai. 2011]. Entrevistador. L. Mendes. São João da Mata: CRAS, 2011, 30 minutos. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

9 APÊNDICE

A – Entrevista com o Prefeito Municipal de São João da Mata, Luciano Moreira Franco.

Nome: Luciano Moreira Franco
Cargo: Prefeito Municipal de São João da Mata
Data: Abri. 2011

- Lucas Mendes de Paiva – Qual a importância de uma comunicação efetiva, ou seja, de tornar as ações, tanto para dentro quanto para fora da Prefeitura, públicas?
- Luciano Moreira Franco – Acho que é de grande importância.

- O senhor acha que tudo que é feito pela Prefeitura chega ao conhecimento da população? Essa população tem interesse pelas atividades?
- É complicado, pois temos várias opiniões. Mas provavelmente existe o interesse.

- O senhor acredita que a população tenha conhecimento da importância da inauguração de um posto de saúde, por exemplo? Eles se envolvem?
- Acredito que a maioria sim, mas toda a população não. Eles podem não ter o conhecimento exato dos valores, do tamanho do investimento, mas que têm consciência da importância das obras que são feitas, isso não resta dúvidas.

- Sobre as decisões que têm impacto público, tomadas dentro da Prefeitura, o senhor acredita que as pessoas tomam conhecimento dessas decisões?
- É uma minoria que sabe.

- **Por quê?**
- Talvez seja falta de divulgação, alguma coisa nesse sentido.

- Observamos que algumas organizações, públicas ou privadas, têm investido em comunicação. O senhor acredita que um município como São João da Mata tenha capacidade ou necessidade de se estruturar um processo de comunicação?
- Acredito que não. Talvez até por falta de recursos, pois vemos sempre as prioridades. Não é que a comunicação não seja prioridade, mas por ser uma cidade pequena acredito que não seja necessário.

- O senhor citou recursos. Além deles, quais seriam as outras dificuldades para trabalhar a comunicação dentro do município?
- O principal fator seria o recurso financeiro. Tendo disponibilidade financeira, tudo fica mais fácil, tudo se torna mais simples.

- **Quando necessário, como é feito o contato com a imprensa?**
- Normalmente é por intermédio de telefone que entramos em contato com eles.

- A imprensa costuma demandar alguma coisa para a cidade?
- Dificilmente.

- Observei alguns investimentos feitos nessa gestão, como a UBS, o calçamento de ruas, o Parque Pedra Navio, o velório municipal, o chafariz, a revitalização da Praça São João Batista, a escola municipal, dentre outros. Diante disso tudo, o senhor acha que a população tenha conhecimento de cada um desses investimentos e seus benefícios?
- Muito pouco. Talvez até pela falta de divulgação.

- O senhor acha que seria possível de alguma forma demonstrar para a população o impacto disso tudo? Não seria benéfico para a própria gestão?
- Com certeza sim, é um caso a se pensar, inclusive.

- Quem é o responsável pelos eventos? Há uma equipe ou pessoa responsável por isso?
- Há uma equipe. A liderança é a Sonia, nesse caso.

- E a produção de material gráfico. Quem são os responsáveis?
- Uma parte é feita na Prefeitura e depois enviado para a gráfica.

- Em relação ao potencial turístico do município, o senhor acredita que faltam propagandas para torná-lo mais conhecido e, consequentemente, visitado?
- Acredito que sim. Mas em primeiro lugar teríamos que investir um pouco mais, pois não adianta divulgar sem antes ter uma infraestrutura adequada. Não adianta a pessoa vir e levar uma imagem ruim. Talvez tenhamos que melhorar mais as estradas, ter uma infraestrutura melhor para que o turista venha e goste.

- Como funciona o processo de troca de informações entre os funcionários, entre as Secretarias e outros órgãos, como a Câmara Municipal, por exemplo?
- Sempre através de reuniões que fazemos com o secretariado, com as lideranças, de acordo com a necessidade.

- São nessas reuniões que se decidem todas as ações políticas? E são efetivas?
- Sim. São válidas para tomar essas decisões e acho que deveríamos ter reuniões mais periodicamente.

- Alguma ação é feita após essas reuniões para divulgar as decisões tomadas?
- Não, normalmente não existe essa divulgação.

- Existem campanhas internas de comunicação, como por exemplo, no Dia do Servidor Público ou outras datas comemorativas – campanhas motivacionais e de valorização?
- Não. Mas acredito que seja de grande importância, não restam dúvidas.

- Você acha que um boletim interno (bimensal ou trimestral) poderia ser um bom veículo de comunicação para disponibilizar as informações mais relevantes?
- Acredito que sim. Acho que seria funcional. Até mesmo para a população, para divulgar as ações.

- Há o site institucional. O senhor acha que ele é efetivo para a divulgação do município e também para acesso às informações referentes à cidade?
- Ajuda. Claro que em tudo o que pudermos aperfeiçoar o resultado seria melhor.

- Observamos hoje um avanço das mídias sociais e inclusão dos órgãos públicos nesse espaço virtual de comunicação. O senhor acredita que utilizar dessas ferramentas seria um meio válido?
- Com certeza. Acho que é de grande importância. Tudo que nós pudermos oferecer, aproveitando os meios de comunicação é importante. Além do mais, elas não têm um custo tão alto, tão pesado. Poderia ser um caminho, e um caminho que não tem distâncias.

- O senhor acredita que o município tenha potencial ou necessidade de criar algum veículo de comunicação, como uma rádio ou um jornal? O senhor sente falta de um veículo assim na cidade?
- Com certeza seria bom. Acho que todo meio de comunicação é de grande importância. Acho que valeria a pena.

- De todos os veículos de comunicação que existem, qual o senhor acha que seria mais interessante para se criar na cidade?
- Acho que um informativo, talvez com um custo menor e com certa rapidez para a população talvez fosse relevante.

- Uma ação que envolva toda a comunidade, como uma campanha de vacinação, por exemplo, como é comunicada à população?
- Normalmente quando é algo na área da saúde existe uma equipe do PSF, cada agente no seu setor, subdividido, que procura divulgar essas campanhas pessoalmente, de casa em casa. Às vezes existem panfletos que também divulgam a ação.

- E o alto falante da Igreja, é utilizado?
- Sim. Encontramos abertura e temos um bom relacionamento. São João da Mata está vivendo outra realidade, diferente da do passado, quando havia rivalidades políticas, e isso melhorou muito. Hoje temos um acesso e amizade muito grande com a população em geral, o que facilita muito e, assim, vamos conduzindo as coisas da melhor forma possível. Hoje a realidade e a história são totalmente diferentes.

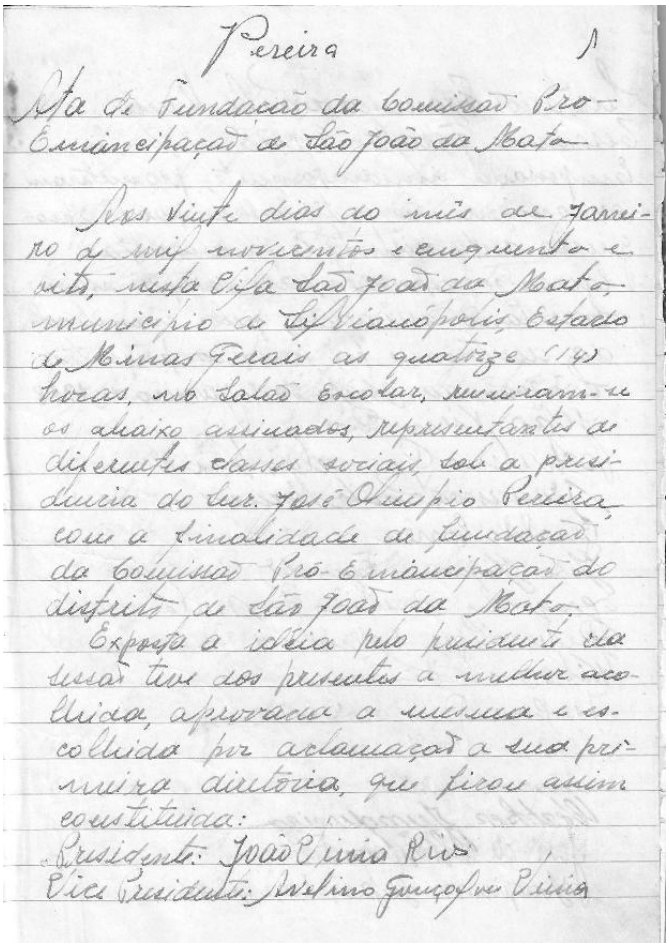
- Diante disso tudo que discutimos, em quais aspectos os trabalhos de comunicação do município poderiam melhorar?
- Não resta dúvida de que estamos dispostos a unir forças. A divulgação é de grande importância. Nessa gestão eu pretendo, mais para o final do mandato, criar um boletim sobre tudo o que foi feito, inclusive com as coisas que adquirimos, com os valores e tudo mais.

- De que forma o senhor vê que essas ações de divulgação podem colaborar no trabalho desenvolvido na atual gestão?
- Acredito que a população fica a par de tudo que foi feito. Têm muitos pequenos detalhes que a maioria da população não tem ciência, não sabe que foi feito, pois deixamos de divulgar. Muitas vezes, é lógico, deixamos de divulgar por economia. Vejo alguns colegas que gastam mais em divulgação do que com a própria obra. Por estarmos em um município pequeno, boa parte da população já toma conhecimento. Ao invés de gastar com propaganda, com divulgação, talvez fosse melhor fazer alguma coisa a mais para a população. Não sou de divulgar tanto, muitas vezes por economia de recursos, e assim conduzimos da melhor forma possível.

10 ANEXOS

A – Localização geográfica de São João da Mata no mapa do estado de Minas Gerais.

B – Ata de fundação da comissão pró-emancipação de São João da Mata, de 20 de janeiro de 1958.



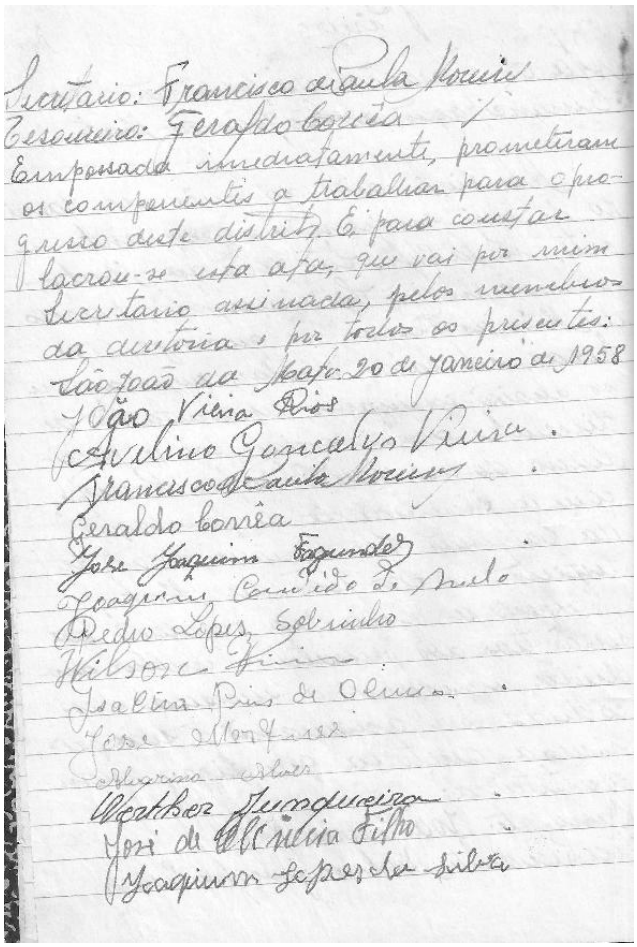
Pereira 1

Ata de fundação da comissão Pró-Emancipação de São João da Mata

Aos vinte dias do mês de janeiro de mil novecentos e cinquenta e oito, nesta Cidade São João da Mata, município de Liriaópolis, Estado de Minas Gerais as quatorze (14) horas, no Salão Escolar, reuniram-se os abaixo assinados, representantes de diferentes classes sociais, sob a presidência do Snr. José Olímpio Pereira, com a finalidade de fundação da Comissão Pró-Emancipação do distrito de São João da Mata.

Exposta a idéia pelo presidente da sessão teve dos presentes a melhor acolhida, aprovada a mesma e escolhida por aclamação a sua primeira diretoria, que ficou assim constituída:

Presidente: João Vieira Rios
Vice Presidente: Avelino Gonçalves Vieira



Secretário: Francisco de Paula Moreira
Tesoureiro: Geraldo Correia

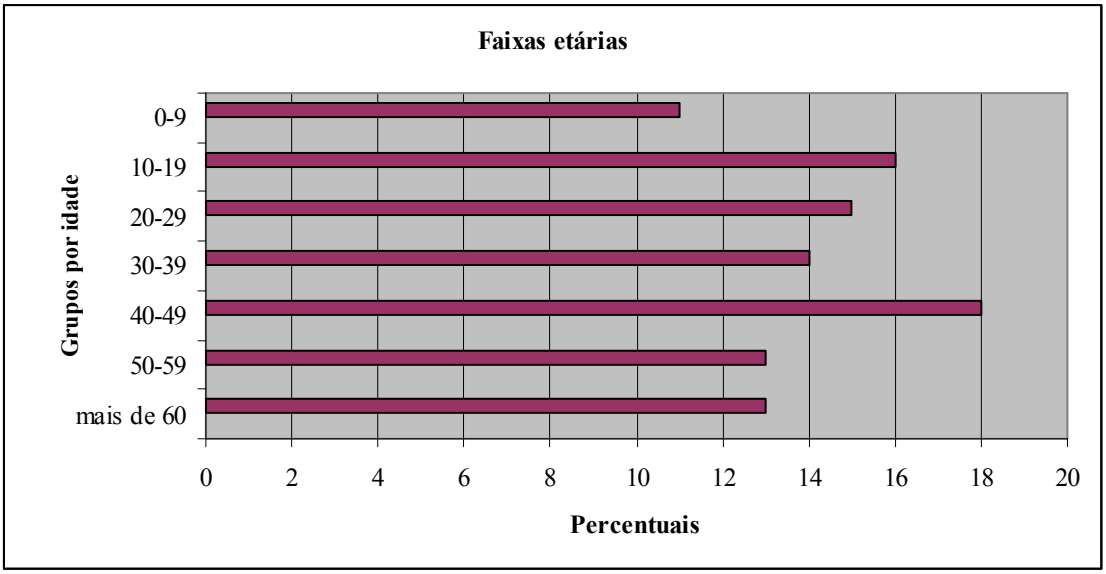
Empossada imediatamente, prometeram os componentes a trabalhar para o progresso deste distrito. E para constar lavrou-se esta ata, que vai por mim Secretário assinada, pelos membros da diretoria e por todos os presentes.

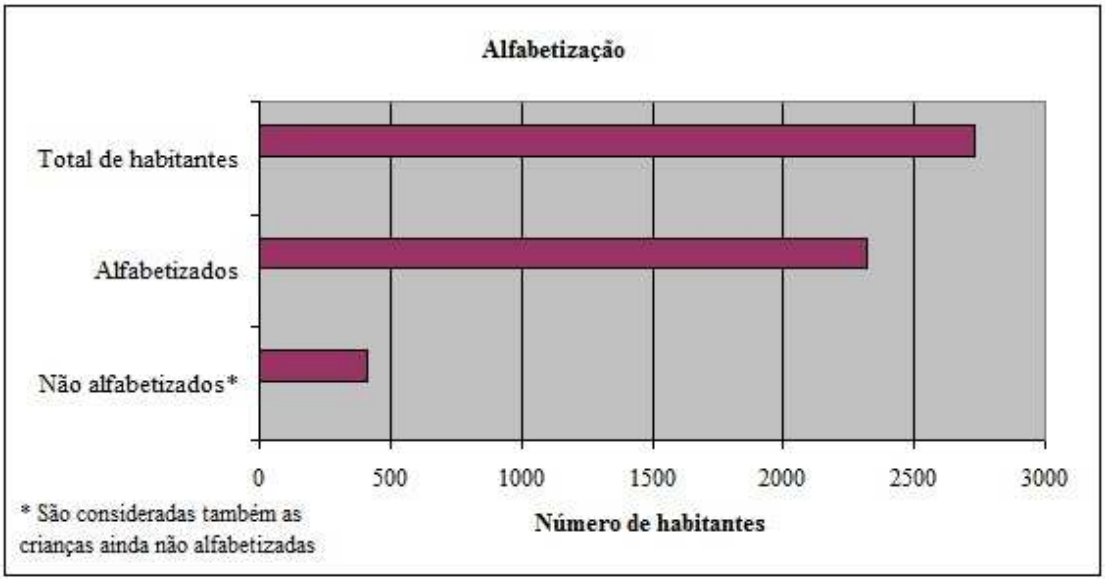
São João da Mata, 20 de janeiro de 1958

João Vieira Rios
Avelino Gonçalves Vieira
Francisco de Paula Moreira
Geraldo Correia
José Joaquim Fernandes
Joaquim Candido de Melo
Pedro Lopes Sobrinho
Wilson [illegible]
Joaquim Pires de Oliveira
José [illegible]
[illegible]
Walther Fernandes
José de Oliveira Filho
Joaquim Lopes da Silva

C – Foto parcial e da entrada de São João da Mata no início da década de 60, época de sua emancipação política.

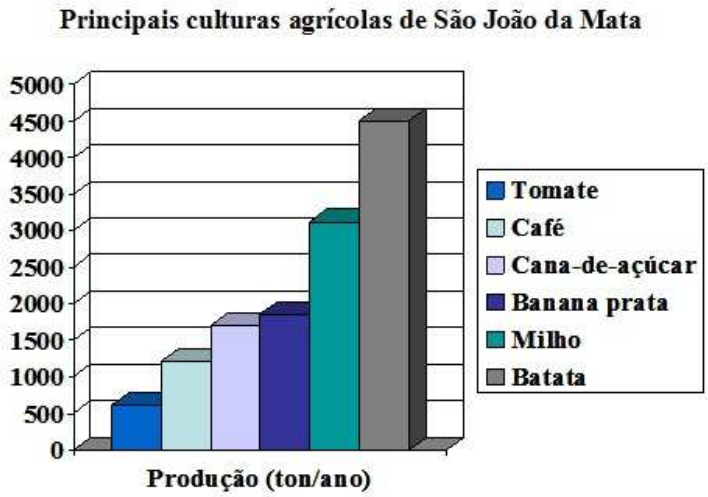
D – Dados demográficos de São João da Mata, segundo o IBGE (2010).



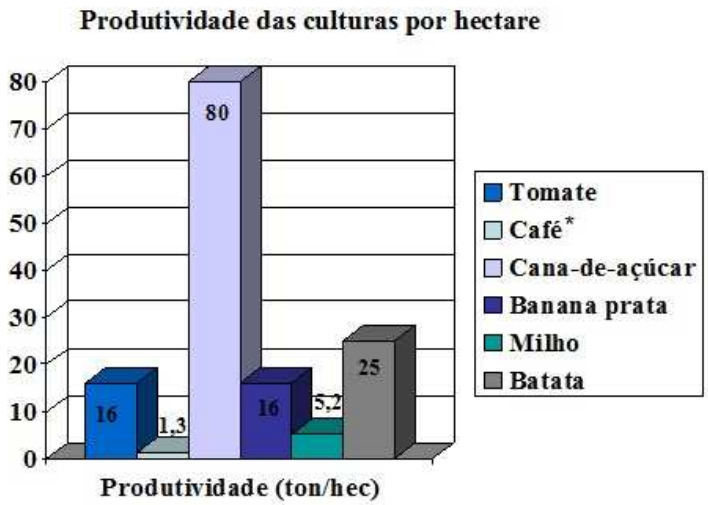


E – Vista frontal da cidade, com destaque para os três principais picos do município.

F – Produção agropecuária de São João da Mata (Emater, 2010-2011).



Fonte: Emater, 2010-2011



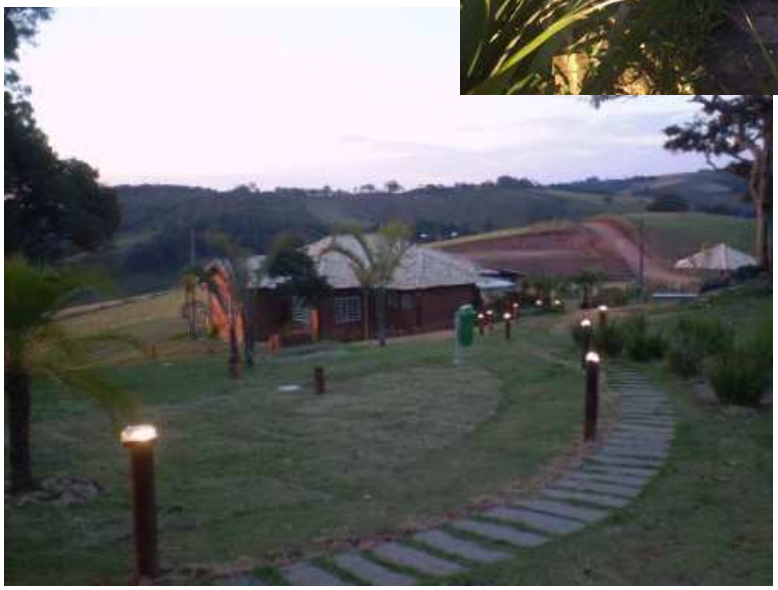
* Observe como o café – principal produto agrícola da cidade – possui baixa produtividade por hectare, o que explica a aparente pequena produção no gráfico acima

Fonte: Emater, 2010-2011

]

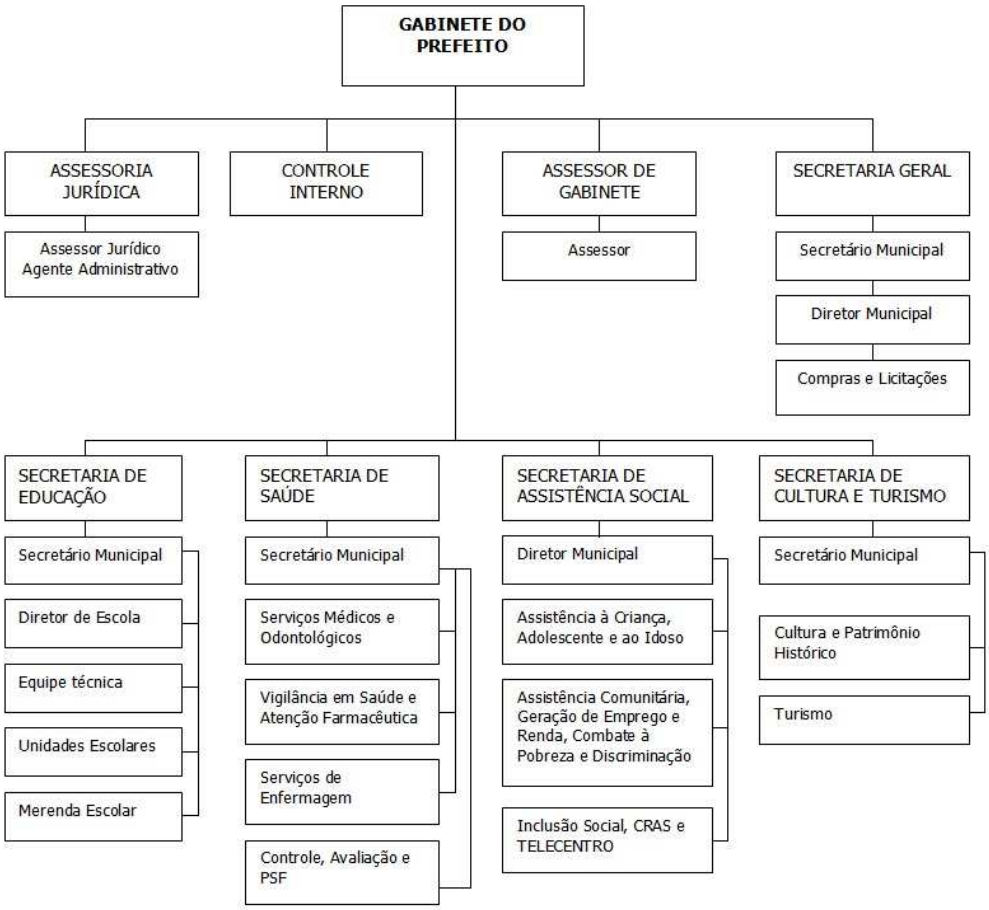
Fonte: Emater, 2010-2011

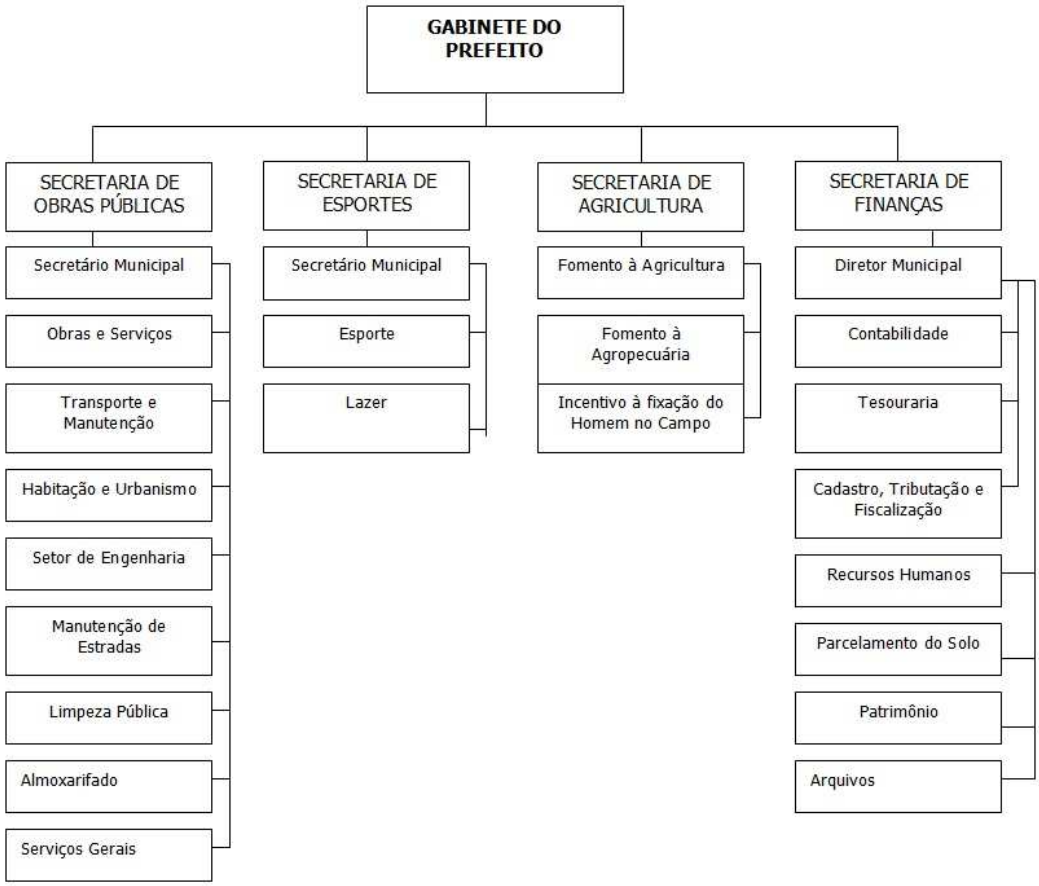
G – Parque Municipal Pedra Navio, principal símbolo e ponto turístico da cidade.



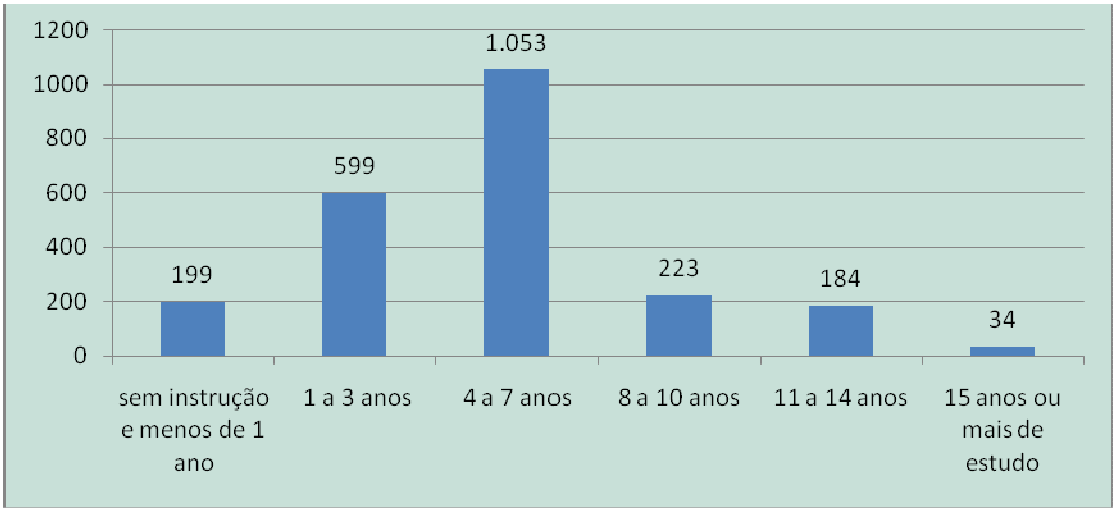
H – Logomarca gestão municipal 2009-2012, sob o governo do prefeito Luciano Moreira Franco e seu vice, Pedrito Cardoso dos Reis.

I – Organograma da atual estrutura administrativa da Prefeitura de São João da Mata.





J – Tempo de permanência nos estudos por número de habitantes (Projeto Edukáris, 2010).



K – Capa e contracapa do boletim informativo do Conselho Tutelar de São João da Mata, produzido pelos próprios conselheiros.

L – Capa do boletim informativo sobre a 4ª edição da Festa de Educação Patrimonial, produzida em papel A4, com impressão colorida, ilustrado, feito pela própria Secretaria de Cultura e Turismo da cidade.

M – Capa do boletim informativo da 3ª Eco Caminhada, produzido pela própria Secretaria de Cultura e Turismo, com informações sobre o evento e cobertura de eventos anteriores.

A paz invadiu o meu coração
De repente, me enchou de paz
Como se o vento de um tufão
Arrancasse meus pés do chão
...
(Gilberto Gil)

3ª Eco Caminhada à Pedra Navio

Boletim Informativo

Conheça um pouco sobre as caminhadas já realizadas

A 1ª Eco Caminhada foi feita no dia 06 de dezembro de 2007 e contou com 42 inscrições aproximadamente. A participação no dia foi de mais de 30 pessoas. Houve sorteio de brindes, distribuição de kit contendo: água, lanche, fruta, barra de cereal e camiseta.

N – Ofício da Prefeitura Municipal atestando os percentuais gastos com educação, saúde e outras destinações da verba pública no exercício de 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOÃO DA MATA
ESTADO DE MINAS GERAIS
CNPJ Nº 17.935.206/0001-06

OFICIO N.º = 108/2011
ASSUNTO = Atendimento (Faz)
SERVIÇO = Secretaria e Gabinete do Prefeito
DATA = 31/05/2011

Senhor Lucas,

Em atenção ao Ofício nº 01/2011, de 20 de maio de 2011, vem pelo presente informar os índices aplicados no ano de 2010, a saber:

Item	Discriminação	Percentual (%)
a	Gastos com Ensino	32,30
b	Despesas com Pessoal	47,05
c	Repasse à Câmara Municipal	4,96

Certo de ter atendido o solicitado, antecipo agradecimentos e coloco-me ao inteiro dispor para esclarecimentos outros que se fizerem necessários.

Atenciosamente.

Luciano Moreira Franco
Prefeito Municipal

Exmo. Sr.
Lucas Mendes de Paiva
DD. Graduando em Comunicação Social – 10º período
São João da Mata - MG
CEP – 37.568-000

Rua Maria José de Paiva, 546 , Centro, São João da Mata/MG
CEP: 37.568.00 - Fone: (35) 3455.1122 - Fax: (35) 3455.1227

O – *Home Page* do *site* institucional da Prefeitura Municipal de São João da Mata.

P - *Clipping* das 16 publicações do *Jornal de Poço Fundo* que apresentavam matérias relacionadas à São João da Mata, desde o período da fundação do veículo, em 1999.

27 de setembro de 2003. "Vereador Marquinhos fala sobre homenagem e responde ao PT". Capa e página 14.

11 de outubro de 2003. "PT comemora filiações e inicia definição de rumos em São João da Mata". Capa e página 20.

11 de outubro de 2003. "Festa do Rosário movimenta São João da Mata". Página 20.

25 de fevereiro de 2006. "Festa de arromba" – 43º aniversário de São João da Mata.

19 de agosto de 2006. Dupla Jânio e Tião Gustavo vence o Festival Viola de Todos os Cantos. Sem página.

21 de julho de 2007. Projeto África da Escola Estadual Cônego Paulo Monteiro. Sem página.

21 de julho de 2007. "Com a importância que merece". Sem página.

04 de agosto de 2007. "Quadrilha desmantelada" – prisão da quadrilha que roubou o Banco Postal de São João da Mata. Capa e página 13.

23 de fevereiro de 2008. "Esculpida para o voo livre". Página 9.

23 de fevereiro de 2008. "Fanfarra se apresenta em São João da Mata". Página 13.

21 de junho de 2008. "Arte e socialização". Página 2.

10 de janeiro de 2009. "Luciano assume segunda gestão" - Posse do segundo mandato do atual prefeito. Página 11.

01 de agosto de 2009. "Festival de sons, cores e sabores promove cultura são-joanense". Capa e página 10.

01 de agosto de 2009. "Educação, tecnologia e turismo". Capa e página 11.

21 de novembro de 2009. "Edukáris promove palestra sobre mercado de trabalho". Página 11.

07 de agosto de 2010. "IV Projeto de Educação Patrimonial de São João da Mata". Capa e página 15.

Q – Capa do da primeira e única edição do informativo *São-joanense*, da Prefeitura Municipal de São João da Mata, publicado em fevereiro de 2006 para tratar dos feitos realizados na gestão 2005-2008.

São-joanense

Informativo da Prefeitura de São João da Mata - MG - ADM 2005/2008 - Edição 01/Fevereiro de 2006

"Por uma cidade feliz"

A arte de bem governar exige habilidade no trato das relações humanas.
E é com esse discernimento que tem atuado a atual administração em São João da Mata.
Buscando a superação das diferenças e da "politicagem", a boa política
se instala e ganha espaço. O cenário é de paz, de ordem e de união.
É assim que o município comemora 43 anos de emancipação: com grandes avanços
produzidos pela administração 2005/2008, e com um respeito ímpar pelo seu povo.

R – As duas capas do informativo “A voz do legislativo”, da Câmara Municipal de São João da Mata, publicados em setembro e dezembro de 2009, porém com a publicação já interrompida.