



Curso de Especialização

Estado, Políticas Públicas e Gestão de Entidades da Sociedade Civil

Alunos:

FABIANA DE SOUSA PEREIRA ALVES
EDERSON BORDONI DE SOUZA
EMERSON HONORATO DE OLIVEIRA

Título:

Gestão Deficiente na Secretaria de Comunicação impede a ampla divulgação das ações de governo na cidade de Santo André nos anos de 2013-2014

Ator que declara o problema:

Secretário de Governo da Prefeitura de Santo André

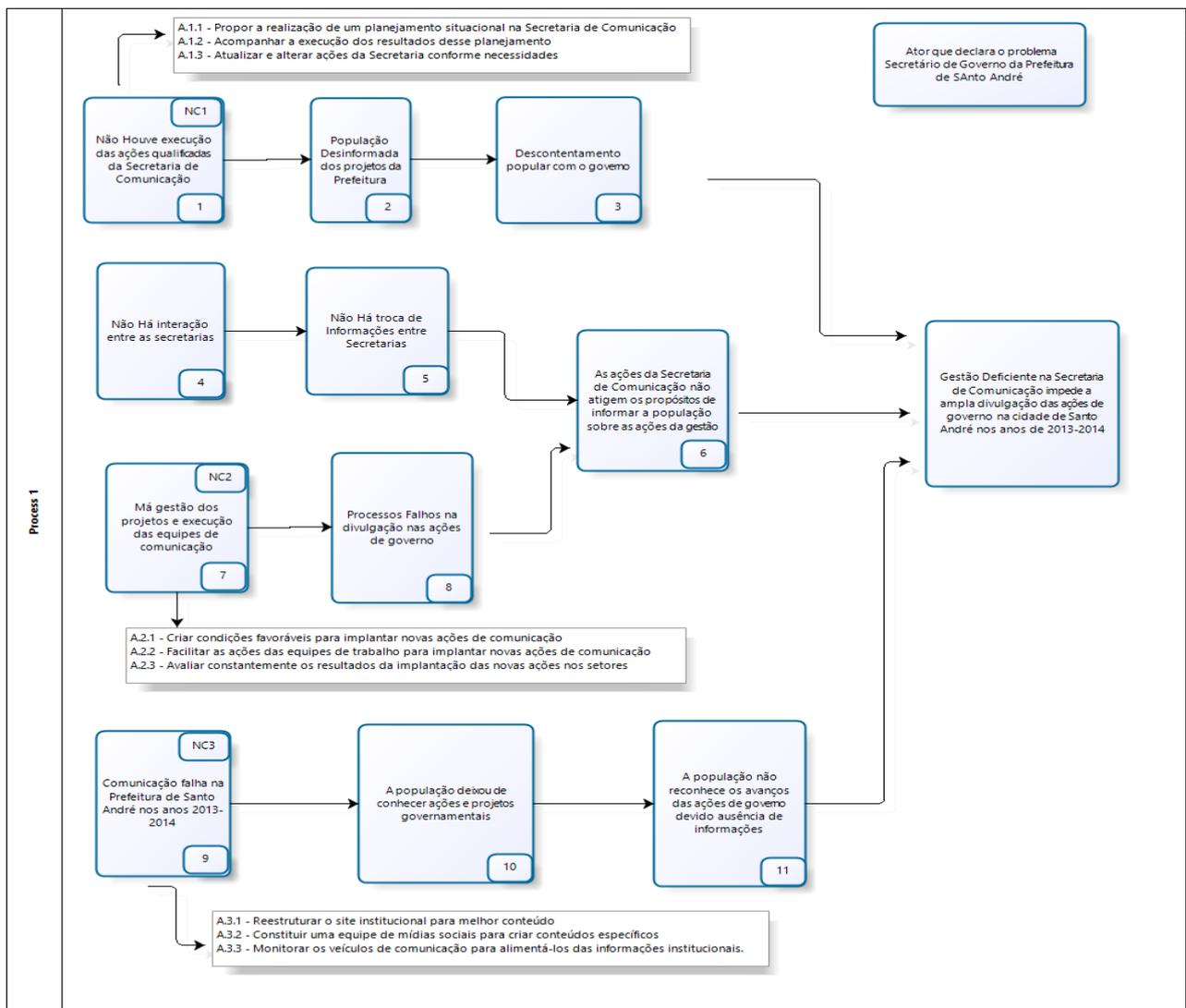
1. Indicação da situação problema e Fluxograma Explicativo

O Prefeito Carlos Grana foi eleito em 2012 na cidade de Santo André/SP, com base no Programa de Governo que estabelece ações na retomada do diálogo com a sociedade civil, bem como ampliar ações e políticas públicas para atender a demanda da sociedade local nas diversas áreas da gestão pública e apresentar uma gestão inovadora nas soluções de problemas. Ao iniciar a nova gestão administrativa, o prefeito compõem seu secretariado para implantar as ações do Plano de Governo.

A gestão avança e nos dois primeiros anos é possível identificar várias iniciativas e projetos implantados que modificam o acesso à população aos serviços e programas da Prefeitura.

No entanto, a Secretaria de Comunicação e sua estrutura para apresentar à população os avanços na melhoria da qualidade de vida aos munícipes nas diversas políticas públicas e as conquistas da gestão à cidade, não surtem o efeito necessário para que a população e instituições conheçam as ações implantadas. Assim, no final de 2014 o Secretário de Comunicação é substituído.

Face aos problemas ocasionados na Secretaria de Comunicação nos dois primeiros anos da gestão ora em estudo, apresentamos o seguinte fluxograma para entender o contexto da situação problema:



2. Comentários Analíticos-conceituais sobre nós explicativos

1- NE – Não houve execução das ações qualificadas da Secretaria de Comunicação.

O problema destacado neste trabalho está situado nos anos iniciais da gestão do Prefeito Carlos Grana – PT/2013-2014/Santo André/SP, qual gestão assume com o propósito de implantar ações e projetos pautados por um programa de governo elaborado em 2012, quais interesses e objetivos baseiam-se na retomada de ações planejadas de intervenção na cidade.

No caso da Secretaria de Comunicação, os quadros profissionais, em especial jornalistas e publicitários, não foram substituídos com o advento da nova gestão, ou seja, os mesmos profissionais que trabalharam na gestão anterior (Dr. Aidan Ravin do PTB - que não venceu o pleito para sua reeleição), permaneceram na gestão petista a pedido do novo secretário de comunicação, com isso o secretário perdeu a oportunidade de trazer inovação à nova gestão, manteve o mesmo quadro funcional e conseqüentemente manteve os mesmos processos estabelecidos pela secretaria da gestão antecessora não qualificando o potencial necessário a nova gestão. Assim, foi estabelecido pelo próprio secretário de comunicação um processo de estagnação da evolução da secretaria de comunicação, que é uma secretaria responsável pela divulgação das ações institucionais da Prefeitura.

Com o processo de inovação estagnado, o que se viu na Secretaria de Comunicação na cidade de Santo André nos dois primeiros anos de gestão (2013-2014) foi, conforme ditado popular: 'mais do mesmo', ou seja, manteve os procedimentos de produção de conteúdos jornalísticos estabelecidos pela gestão anterior, sem estabelecer inovações ou provocações inovadoras na área de comunicação, pois as demais secretarias estavam produzindo e renovando as ações, conforme plano de governo (2012).

A manutenção dos mesmos procedimentos de divulgação das informações institucionais da gestão anterior eram nítidos nos diversos canais de comunicação, o que induziu uma manutenção desses procedimentos, o que leva afirmar que o setor não efetuou um planejamento interno da secretaria de comunicação.

2- NE – População desinformada dos projetos da Prefeitura.

Com base no modelo apresentado pelo até então Secretário de Comunicação, ou seja, não houve mudanças no quadro de funcionários e muito menos no processo de comunicação para que as ações do novo gestor público, neste caso o prefeito Carlos Grana chegassem com clareza para a população.

Em nosso caso, na Prefeitura de Santo André, a gestão do Prefeito Carlos Grana (2013-2016) possui uma proposta elaborada por um conjunto de pessoas e movimentos sociais, denominadas Programa de Governo/2012.

Com esses princípios, as secretarias municipais foram constituídas por pessoas ligadas à esse projeto. A gestão deu início às inúmeras ações nas diversas áreas e os resultados começaram a aparecer, como por exemplo: a concretização do bilhete único, a ampliação dos programas habitacionais na cidade, modernização do transporte público e melhorias no sistema de iluminação da cidade.

No entanto, as ações e realizações estavam restritas a um grupo de interessados às demandas e a ampla divulgação à população das ações concretizadas não surtiam o efeito esperado. Conforme pesquisa realizada pelo jornal Diário do Grande ABC em 04/08/2014 e com registro no TRE e protocolo SP-00012/2014, a Gestão do Prefeito Carlos Grana obteve uma nota de 5,1 sobre um total de 10 pontos e o jornal ainda afirma: “Contudo, diversas intervenções continuam em operação e não

aparecem aos olhos da população. A publicidade do governo também contém falhas [...]”.

Portanto, muito além de ter um propósito de gestão e potencial administrativo para implantar ações e projetos com vista à qualidade de vida à população, a gestão em estudo não estava obtendo sucesso com as estratégias de comunicação tanto dos projetos em execução como dos realizados, devido ausência de estrutura capacitada na secretaria de comunicação ou ainda, a população poderia estar tendo a seguinte interpretação: como o governo não está divulgando suas ações e realizações, este é um governo fraco e sem projetos à cidade, que merece uma nota de avaliação baixa.

3-NE – Descontentamento popular com o governo.

Considerando que a não publicitação das obras de realização de uma prefeitura ou órgão do poder público, o gestor não apresenta à opinião pública suas ações ou proposições de enfrentamento das necessidades de determinados grupos populacionais ou ainda mais grave, não indica seus planos e projetos frente à sua conduta na direção de efetuar ou não ações de políticas públicas e obras de interesse da coletividade. Podemos então indicar que a não publicitação do governo frente às suas realizações pode torna-se uma ausência de estratégia, pois segundo Costa (cap.9, p.222) “A estratégia para a atuação governamental explora uma parte da grande estratégia e coincide com o horizonte de tempo do plano de governo.”, com essa afirmação de Costa, podemos interpretar que na ocorrência de realizações governamentais ou institucionais, os gestores podem utilizar de seus expedientes para divulgar e apresentar as razões e interesses na concretização de determinada demanda/obra, causando dessa forma, aproximação junto às camadas populares e/ou segmentos de interesse. Com a não realização dessa demanda, a ocorrência de ter uma gestão fadada ao descontentamento e crescimento de críticas torna-se muito mais vulnerável. Este fato ocorreu durante o período de 2013/2014 pela não implantação das ações definidas pelo governo na área de comunicação.

4-NE – Não há interação entre secretarias

Quando da composição de um secretariado para gestar uma cidade, sua composição permeará os ajustes e condutas políticas que alinharam para vencer as eleições. Por vezes, a composição do secretariado integra agentes políticos de diversos campos e tendências de projetos e ideologias, o que por vezes os agentes políticos indicados ao cargo de secretário criam ilhas de atuação específica, ou seja, algumas secretarias começam a atuar de forma isolada que destoa das ações e condutas dos propósitos do gestor eleito, causando percursos distintos nas tomadas de decisões, que pode levar à uma não interação entre as demais secretarias, causando sobretudo, problemas de ordem política. O que por vezes aconteceu nos primeiros anos da gestão em Santo André, especificamente 2013-2014, foi uma corrida dos secretários municipais em apresentar ações dentro de suas perspectivas e possibilidades, causando por vezes desentendimentos e desencontros com ações de outras secretarias, sem observar o conjunto da gestão e com isso fragmentou-se o processo de comunicação. Com essa fragmentação do processo de comunicação entre as secretarias, o fluxo de informações e detalhes sobre os projetos em execução no conjunto da gestão ficam somente no âmbito de cada secretaria, criando uma ausência de intercâmbio entre as demais secretarias, causando um impacto negativo no processo de comunicação no conjunto da gestão.

5- NE – Não há troca de informações entre secretarias.

Quando apresentamos este NE, consideramos uma deficiência nas estratégias de divulgação das ações da prefeitura de Santo André, que estavam pautadas no programa de governo (2012), portanto a viabilidade não tornou-se realidade, pois as ações de divulgações da secretaria de comunicação não atendiam as necessidades da gestão, ora por preceitos inadequados com as necessidades de

interesses da gestão, ora pela cultura dos profissionais que ali estavam, que participaram de uma gestão com determinados valores (2009-2012) e passaram a integrar outra gestão com novos padrões de interação e/ou percepções frente à realidade do cotidiano, com isso podemos interpretar que o conjunto de profissionais presentes na secretaria de comunicação no período em análise (2013-2014), possuíam padrões de comportamentos internalizados da gestão anterior, que bloqueavam a concretização das atuais ações institucionais, ou quando atendiam, ainda possuíam alguns preconceitos internalizados.

Mas além disso, há indicativos da dificuldade de comunicação entre as diversas secretarias, que podemos indicar com a existência de um calendário de ações e realizações extremamente extenso e por vezes, varias ações do programa de governo ocorriam no mesmo dia/horário, o que induz ao entendimento que as áreas não dispõem de um canal de comunicação interno, o que traduz a criação de pequenas ilhas de produção sem dar importância ao coletivo da gestão, ou em outras palavras, cada secretário determinava em seu espaço de poder ações que julgavam pertinentes, e assim criavam suas próprias agendas, sem consultar e nem respeitar as agendas das demais secretarias.

6- NE – As ações da secretaria de comunicação não atingem os propósitos de informar a população sobre as ações da gestão.

A gestão de Santo André 2013-2016 foi eleita embasada num Programa de Governo/2012 com objetivos e metas bem elaboradas e com destaque à retomada do diálogo com a sociedade civil e aproximar a gestão aos Conselhos Municipais e às propostas da classe trabalhadora. Nesse sentido, houve a retomada das ações na construção de casas populares, das plenárias do orçamento participativo, entrega do bilhete único municipal nos primeiros cem dias de governo, modernização do transporte público, bem como o estabelecimento na ampliação do atendimento de creches, nos serviços de saúde da família e tantos outros serviços que precisam ser estruturados para atender as necessidades descritas no Programa de Governo/2012. Com o esforço incomum e com inúmeros problemas financeiros e por vezes de relacionamento entre secretarias, as ações propostas estavam saindo do papel e se tornando realidade no cotidiano da cidade, no entanto, o processo de publicização dessas ações tornava-se falho e não estava atendendo as necessidades da gestão. Fato que foi comprovado conforme pesquisa realizada pelo jornal Diário do Grande ABC em 04/08/2014 e com registro no TRE e protocolo SP-00012/2014, que afirma: “Contudo, diversas intervenções continuam em operação e não aparecem aos olhos da população. A publicidade do governo também contém falhas [...]”. Portanto estava claro até aquele momento que: o governo estava realizando, porém, sua comunicação com a sociedade estava falha. Essa interpretação causou a troca do Secretário de Comunicação em Setembro/2014.

7- NE – Má gestão dos projetos e execução das equipes de comunicação.

Na ocorrência de uma ação de planejamento estratégico de uma gestão municipal, todos os secretários que integram o primeiro escalão da gestão se reúnem para apresentar suas demandas e/ou debater circunstâncias que levam a uma tomada de decisão sobre os rumos de interesse da municipalidade. Ao término desta ação, há uma relação de compromissos que determinada secretaria deverá assumir para atender as necessidades do planejamento e, conseqüentemente, atender os interesses da gestão frente aos desafios impostos pela realidade local.

Considerando as condutas acima, podemos indicar que o Secretário de Comunicação da Prefeitura de Santo André nos dois primeiros anos da gestão (2013-2014), tornou-se um Secretário ineficiente frente aos desafios e interesses da gestão municipal, pois não conseguiu atender prerrogativas importantes frente à comunicação das ações da gestão em curso, ou seja, o governo municipal estava direcionando suas ações para enfrentar os desafios da realidade social com a implantação de importantes ações de políticas públicas, no entanto, as necessidades de divulgação das ações de

forma ampla para atingir parcelas importantes da sociedade com estratégias direcionadas ou diferenciadas, não ocorriam no âmbito da Secretaria de Comunicação devido a ausência de atitude e má conduta de gestão das equipes situadas na secretaria.

8- NE – Processos falhos na divulgação nas ações de governo.

Há o entendimento que um Secretário Municipal é um gestor de sua área de domínio, mas ao mesmo tempo é um agente político por natureza que deve ter suas convicções e vontades para desenvolver suas ações de forma satisfatória frente aos desafios que lhes são impostos. Portanto, o interesse do mandatário de uma secretaria deve manifestar por sua conduta na construção de ações propositivas para o enfrentamento das necessidades de sua respectiva área.

Considerando tal propositura, infelizmente o Secretário de Comunicação da Prefeitura de Santo André no período de 2013-2014, não soube usar sua vontade política para contribuir com sua viabilidade frente à pasta de comunicação, como para implantar ações inovadoras na divulgação das ações do governo do Prefeito Carlos Grana/PT, que estava desenvolvendo diversas ações/projetos que atendiam as necessidades de ampla parcela da população e grupos organizados da sociedade civil.

Utilizou somente de estratégias convencionais, ou seja, divulgação promocional em jornais locais, publicação de notas no site da prefeitura e pequenas ações de promoção de eventos/realizações importantes da prefeitura, como a confecção de cartazes. Isso estava aquém das necessidades que a atual gestão precisava para apresentar as inovações que a gestão incorporava à cidade, era preciso novas técnicas de comunicação e avançar no investimento de novas mídias ampliar o conhecimento da população em relação à construção de novos conceitos que a gestão implantava, como por exemplo o bilhete único municipal. Como não apresentou interesse em alterar sua conduta na direção da pasta municipal, foi convidado a se retirar da gestão em setembro/2014.

9- NE- Comunicação falha na Prefeitura de Santo André nos anos 2013-2014. Quando ocorre procedimentos falhos nos processos de comunicação em distintos setores da sociedade, o contexto da mensagem ou objetivo de qualquer ação torna-se falho ou frusta o receptor da mensagem por entender que o conteúdo dessa mensagem não é o suficiente para compreender a totalidade das ações ou fica apenas com um vago entendimento dos fatos.

Isso ocorreu nos primeiros anos da gestão do prefeito Carlos Grana em Santo André/SP, ou seja, o conjunto de ações e programas estabelecidos para atender todo o sistema de comunicação da nova gestão não conseguiu atingir os objetivos esperados, pois apesar da gestão implantar inúmeras iniciativas de programas e projetos, o conteúdo dessas ações não conseguiam chegar ao conjunto da sociedade andressense.

Podemos identificar falhas na conduta e entendimento da equipe gestora da Secretaria de Comunicação que não ousou em utilizar novas ferramentas e ampliar as informações da gestão ao conjunto da cidade.

Faltou investir em mídias sociais, utilizar novos conceitos em materiais gráficos, ampliar a rede de relacionamento com os veículos de comunicação locais e regionais, amplificar as informações da gestão em diversos formatos de materiais alternativos, como panfletos, jornais de bairro e outros instrumentos dentro do contexto do processo de comunicação para alcançar resultados positivos nessa área.

Portanto, a não utilização de novos conceitos de comunicação demonstrou uma fragilidade na apresentação dos projetos da gestão, construindo uma imagem à população de que a atual administração não consegue organizar e publicizar suas principais realizações e assim, apresenta uma gestão fraca na conduta de solucionar os problemas da cidade.

10- NE – A população deixou de conhecer ações e projetos governamentais.

A cidade de Santo André chega no ano de 2016 com uma população estimada em mais de 711 mil pessoas, portanto, considerada uma cidade de porte médio e portanto demanda da gestão pública oferecer inúmeros serviços e ações voltadas ao atendimento de sua população nas diversas áreas das políticas públicas. No entanto, a população necessita de conhecimento e informações para acessar os programas ou ações que o poder público possui para atender as necessidades da população ou oferta dos serviços de interesse de determinado grupo da sociedade.

O único meio para facilitar que a população tenha conhecimento dos serviços necessário para satisfazer suas demandas é por meio da comunicação oficial do governo, por meio dos inúmeros instrumentos e ferramentas que a comunicação dispõem para atender essa necessidade.

No entanto, se a administração pública não estrutura sua comunicação com a população, esta por sua não conhecerá as ações e serviços que o setor público dispõem para atender suas necessidades. E isso ocorreu nos anos de 2013-2014 na cidade de Santo André: após pesquisa interna do Partido dos Trabalhadores para conhecer a satisfação da população com a gestão do prefeito, foi verificado que grande parcela da população não conhecia os programas e projetos da prefeitura, muito menos sabiam quem era o prefeito da cidade.

Notou-se por meio dessa pesquisa, além dos processos falhos da comunicação da gestão, a população desconhecia a figura do prefeito e as ações de sua gestão na implantação de novos serviços e conquistas para a cidade, que segundo a gestão, as ações implantadas tinham por finalidade melhorar a qualidade de vida e o bem-estar da população andreense, como por exemplo a instalação de corredores verdes na cidade e a revitalização dos parques com novas áreas de lazer. Somente os frequentadores dessas áreas tinham ciência das ações e implantações realizadas. Os bairros vizinhos dessas localidades não tinham nenhuma informação do que estava acontecendo nessas áreas.

11- NE – A população não reconhece os avanços das ações de governo devido ausência de informações.

Ao apresentar um programa de governo, qual foi vencedor no pleito de 2012, há um planejamento e conseqüentemente, a implantação de uma série de ações para atender o descrito nesse documento, com vistas ao que era com o que aconteceu em determinado período, o que também podemos afirmar sobre os avanços da gestão, se há alterações no conjunto dos serviços oferecidos à população ou retrocesso da gestão, se não há alterações nesses serviços e conseqüentemente uma involução na ação já existente.

Como já descrito em diversas ações anteriores, a falta de informações das ações e projetos que estavam em processo de implantação na cidade nos dois primeiros anos da gestão do Prefeito Carlos Grana não tinha o conhecimento da população, muito menos o reconhecimento se determinada ação ou projeto estava no contexto de avanço ou não para a cidade e população.

No decorrer do período ora em estudo, foi perceptível o descontentamento da população com a gestão, pois as informações das inúmeras ações da gestão não conseguiam chegar ao conjunto da sociedade, causando assim, o não conhecimento das ações em curso e havia um sentimento com a população de que tudo o que fora prometido no plano de governo não estava sendo executado, tornando uma grande falácia.

NC1 - Não houve Execução das ações qualificadas da secretaria de comunicação.

O foco da ação estratégica é tornar possível, no futuro, o que hoje parece impossível e manter atenção sobre o que é mais importante fazer para se atingir objetivos traçados. Nossa concepção de gestão pública implica, portanto, em planejar para construir viabilidade.

Portanto, esse nó explicativo, pode ser considerado um nó crítico, pois ao estruturar uma ação planejada e coordenada para efetuar todos os processos de divulgação das ações da prefeitura de Santo André na totalidade das secretarias, considerando ainda as particularidades de cada área, podemos indicar que a cadeia de ações problemas que surgem na não observação desta etapa, surtem outro tipo de efeito na realidade, ou seja, pode indicar uma inviabilidade de governo frente a opinião pública, bem como os conceitos e diretrizes que a gestão estabeleceu no curso das ações políticas na cidade.

Portanto, a não execução de ações qualificadas no âmbito da secretaria de comunicação, no conjunto de divulgação dos projetos da Prefeitura de Santo André ocorreu uma cadeia de erros e circunstâncias equivocadas que não permitiram levar a sociedade informações necessárias da execução das ações e projetos da gestão do Prefeito Carlos Grana para atingir os resultados esperados conforme estabelecido no plano de governo 2012.

NC2 – Má gestão dos projetos e execução das equipes de comunicação.

Ao compor um secretariado ou diretoria administrativa, este gestor ou ator social deve ter uma conduta para alinhar suas ações ou ações de seus assistentes e colaboradores diretos, no sentido de atender as demandas apresentadas pela instituição. “No entanto, é preciso avançar na percepção sobre o conceito de Diagnóstico, incorporando a ideia mais apurada de análise de situações e sabendo interagir com outros atores para ganhar sua colaboração ou vencer suas resistências”. Temos aqui uma constatação frente ao nó crítico indicado, ou seja, o principal ator da Secretaria em questão: o Secretário de Comunicação, tomou uma atitude ineficiente e não propositiva frente à sua gestão, ou seja, suas atitudes e ações assumiram uma postura de não tomar decisões importantes frente ao projeto de comunicação para uma nova gestão: não assumiu nova postura frente aos processos e ações de comunicação, não renovou a equipe de trabalho para assumir inovações frente as demandas de comunicação dos projetos da gestão em curso.

Portanto, a escolha desse nó enquanto crítico indica que, na ocorrência de uma postura mais propositiva do Secretário de comunicação na gestão dos projetos e ações da secretaria, parte das ações problema ocasionadas poderiam ter outra leitura ou a sua não existência.

NC3- Comunicação falha na prefeitura de Santo André nos anos 2013-2014.

O que se percebeu na Secretaria de Comunicação nos dois primeiros anos da gestão do Prefeito Carlos Grana em Santo André/SP, foi uma continuidade das ações de comunicação da gestão derrotada nas urnas. Os mesmos profissionais que estavam na gestão do candidato derrotado, permaneceram na conduta de uma nova gestão, agora com a proposta de executar as ações estabelecidas no programa de governo vencedor.

Porém, no decorrer do período da nova gestão, era perceptível a mesma conduta de comunicação da gestão anterior, ou seja, na produção textual, na estrutura do site institucional e na postura da elaboração de materiais gráficos na divulgação de eventos oficiais. A gestão Carlos Grana não conseguiu deslanchar frente ao desafio de tornar público as inovações que seus projetos e ações

propagava na conquista de melhores condições de vida à população andreense.

Faltava ousadia e entendimento da necessidade de novas ferramentas e instrumentos de comunicação para amplificar as ações que começavam a dar nova significação à vida da população, como por exemplo a criação do bilhete único, facilitando o acesso ao transporte público, a revitalização de áreas verdes, o banho de luz em toda a cidade, a regularização e entrega das casas e apartamentos do Programa Minha Casa, Minha Vida, as diversas ações culturais por toda a cidade, o aumento e qualificação das equipes de saúde da família nos postos de saúde de toda a cidade e tantas outras inovações que nos dois primeiros anos de gestão estava causando mudanças na cidade.

No entanto, os mesmos procedimentos na conduta da política de comunicação causou não só uma insatisfação na população, como também no interior do governo, pois os demais secretários e o prefeito não conseguiam visualizar a conduta e programa de comunicação para atender os anseios da gestão e levar informação à população das conquistas até então produzidas.

3. Árvore do Problema - Nós Críticos e ações para Solucionar

| Nós Crítico | Ações | Resultado das Ações |
|---|---|--|
| 1. Não houve Execução das ações qualificadas da secretaria de comunicação | A.1.1 - Propor a realização de um planejamento situacional na Secretaria de Comunicação A.1.2 – Acompanhar a execução dos resultados desse Planejamento A.1.3 – Atualizar e alterar ações da Secretaria conforme necessidades | Estabelecer a realização de um planejamento estratégico na área com todos os trabalhadores da Secretaria de Comunicação e pactuar as ações em todos os setores para atender as necessidades de comunicação da gestão em curso. |
| 2. Má gestão dos projetos e execução das equipes de comunicação | A.2.1 – Criar condições favoráveis para implantar novas ações de comunicação A.2.2 – Facilitar as ações das equipes de trabalho para implantar novas ações de comunicação A.2.3 – Avaliar constantemente os resultados da implantação das novas ações nos setores | Estabelecer novas ações e novas ferramentas de comunicação com as equipes da Secretaria, bem como organizar os fluxos de trabalho para atender os setores ou segmentos que necessitam de ações da secretaria de comunicação. |
| 3. Comunicação falha na prefeitura de Santo André nos anos 2013-2014 | A.3.1- Reestruturar a site institucional para melhor conteúdo. A.3.2- Constituir uma equipe de mídias sociais para criar conteúdos específicos. A.3.3- Monitorar os veículos de comunicação para alimentá-los das informações institucionais | Criar e estabelecer uma nova identidade de comunicação da gestão para atender necessidades de informar e ampliar os conteúdos das diversas secretarias junto aos diversos veículos de comunicação. |

4. Plano de Ação – Apresentação das ações a serem implementadas para cada um dos nós críticos

NC nº 01 – Não Houve Execução das ações qualificadas da Secretaria de Comunicação

| Ação | Tarefas | Recursos Necessários | Prazos (Inicial-Final) | Responsável |
|---|---|---|--|---|
| A 1.1 - Propor a realização de um planejamento situacional na Secretaria de Comunicação | 1.1.1– Elaborar os objetivos da ação de planejamento | 1.1.1 – Reunião do Secretário de comunicação com | 1.1.1 30/07/14-30/07/14 | 1.1.1 – Secretário de Comunicação |
| | 1.1.2 – Convocação das equipes para o planejamento | Prefeito e Secretário de Governo | 1.1.2 31/07/14-01/08/14 | 1.1.2 Secretário de Comunicação |
| | 1.1.3 – Preparar o espaço do planejamento | 1.1.2 – Preparar e divulgar comunicado 1.1.3 – Mesas, cadeiras e café para participantes | 1.1.3 15/08/14-15/08/14 | 1.1.3 Assessoria de Comunicação |
| A 1.2 - Acompanhar a execução dos resultados desse planejamento | 1.2.1 – Receber o relatório final do planejamento | 1.2.1 – Relatório | 1.2.1 – 25/08/14 - 25/08/14 | 1.2.1 – Secretário de Comunicação |
| | 1.2.2 – Fazer uma reunião com o gerente do Planejamento | 1.2.2 – Agendar reuniões | 1.2.2 – 30/08/14-10/09/14 | 1.2.2 – Secretário de Comunicação/Diretor e Gerente |
| | 1.2.3 – Acompanhar e garantir a execução das ações | 1.2.3 – Planília de acompanhamento | 1.2.3 – a partir 30/08/14 - permanente | 1.2.3 – Gerente |
| A 1.3 - Atualizar e alterar ações da Secretaria conforme necessidades | 1.3.1 – Gerar Planília de acompanhamento | 1.3.1 – Planília de Acompanhamento | 1.3.1 -30/08/14 – 10/09/14 | 1.3.1 – Gerente |
| | 1.3.2 – Apresentar a evolução ou dificuldades do planejamento | 1.3.2 – Planília de Acompanhamento | 1.3.2 a partir 10/09/14 – permanente | 1.3.2 – Gerente |

NC nº 02 – Má gestão dos projetos e execução das equipes de comunicação

| Ação | Tarefas | Recursos Necessários | Prazos (Inicial-Final) | Responsável |
|--|---|--|--|---|
| A 2.1 - Criar condições favoráveis para implantar novas ações de comunicação | 2.1.1 – Realizar reuniões de avaliações mensais 2.1.2 – Criar relatórios das avaliações mensais | 2.1.1 – Reservar na agenda sala de reuniões 2.1.2 – Relatório | 2.1.1 – 15/09/14 - 15/12/16 2.1.2 – 15/09/14 - 15/12/16 | 2.1.1 – Secretário de Comunicação 2.1.2 - Gerente |
| A 2.2 - Facilitar as ações das equipes de trabalho para implantar novas ações de comunicação | 2.2.1 – Efetuar uma avaliação da infraestrutura dos equipamentos da secretaria 2.2.2 – Realizar uma avaliação das plataformas de conteúdos disponíveis | 2.2.1 – Relatório das condições dos equipamentos 2.2.2 – Relatório das condições dos software da secretaria | 2.2.1 – 30/09/14 – 15/10/14 2.2.2 - 30/09/14 – 15/10/14 | 2.2.1 – Gerente 2.2.2 – Gerente |
| A 2.3 - Avaliar constantemente os resultados de implantação das novas ações no setor | 2.3.1 – Construir relatórios mensais de avaliação da evolução das ações 2.3.2 – Avaliar mensalmente com as equipes os avanços e problemas das novas condutas | 2.3.1- relatórios mensais 2.3.2 – Reuniões de capacitação das equipe da assessoria de comunicação | 2.3.1 – 15/10/14- 15/12/16 2.3.2 – 30/09/14 - 30/12/16 | 2.3.1 – Gerente 2.3.2 – Secretário Adjunto da Secretaria |

NC nº 03 – Comunicação Falha na Prefeitura de Santo André nos anos 2013-2014

| Ação | Tarefas | Recursos Necessários | Prazos (Inicial-Final) | Responsável |
|---|---|--|--|--|
| A 3.1 - Reestruturar o site Institucional da Prefeitura para melhorar conteúdos | 3.1.1 – Planejar com equipe de informática os novos conteúdos 3.1.2 – Executar os novos conteúdos | 3.1.1 – Equipe técnica e especializada em informática 3.1.2 - Equipe técnica e especializada em informática | 3.1.1 – 01/11/14 - 10/11/14 3.1.2 – 10/11/14-15/11/14 | 3.1.1 – Secretário Adjunto e Gerente Informática 3.1.2 - Secretário Adjunto e Gerente Informática |
| A 3.2 - Constituir uma equipe de mídias sociais na criação de conteúdos específicos | 3.2.1 – Compor uma equipe técnica e com conhecimentos específicos 3.2.2 – Disponibilizar equipamentos necessários de informática | 3.2.1 – Pessoas qualificadas 3.2.2 – Equipamento de informática | 3.2.1 – 01/11/14 - 10/11/14 3.2.2 – 10/11/14-15/11/14 | 3.2.1 – Secretário de Comunicação 3.2.2 – Secretário Adjunto de Comunicação e Gerente Informática |
| A 3.3 – Monitorar os veículos de comunicações locais e regionais e alimentá-los com as informações institucionais | 3.3.1 – Capacitar Assessoria de Comunicação 3.3.2 – Autorizar e responsabilizar equipe de Assessoria para divulgar informações | 3.3.1 – Reuniões de pauta jornalísticas semanais 3.3.2 – Materiais jornalísticos/publicitários atualizados | 3.3.1 – 01/11/14 – constante 3.3.2 - 01/11/14 – constante | 3.3.1 – Gerente da Assessoria de Comunicação 3.3.2 - Gerente da Assessoria de Comunicação |

5. Análise de Atores

Ação 1.1 – Propor a realização de um planejamento situacional na Secretaria de Comunicação

| Ator | Recursos que controla | Limitações / Vulnerabilidades | Como Pode Contribuir | Como Pode Prejudicar | Como atuar em relação a esse ator |
|---------------------------------|--|---|--|---|--|
| A 1 – Secretário Comunicação | Informações Gerais e específicas da Secretaria | Ação Centralizada | Planejar novas estratégias de trabalho | Sua ação centralizada não permitirá ampliação da estrutura de comunicação | Apresentar as informações constantes das ações da secretaria |
| A 2 – Assessoria de Comunicação | Contatos direto com os veículos de comunicação | Conhecimentos específicos da área de atuação técnica e não política | Elaborar documentos e materiais jornalísticos e publicitários | Pela ausência de conhecimento político, materiais publicados de forma incorreta, poderá provocar ações na justiça | Acompanhar as publicações diárias no site e assessorar na produções de matérias polêmicas. |
| A 3 – Secretário de Governo | Controla os posicionamentos políticos da gestão e diálogo com diversas secretarias | Não tem conhecimento específico da produção técnica/jornalística | Facilitar o intercâmbio entre as secretarias e apresentar a conduta política da gestão | Não fornecendo as orientações para a condução política dos materiais publicitários | Manter proximidade no diálogo entre secretários (comunicação/ Governo) |

Ação 1.2 – Acompanhar a execução dos resultados desse planejamento

| Ator | Recursos que controla | Limitações / Vulnerabilidades | Como Pode Contribuir | Como Pode Prejudicar | Como atuar em relação a esse ator |
|--|--|---|--|---|--|
| A 1 Secretario de Comunicação | Informações Gerais e Específicas da Secretaria | Ação Centralizada | Planejar novas estratégias de trabalho | Sua ação centralizada não permitirá ampliação da estrutura de comunicação | Apresentar as informações constantes das ações da secretaria |
| A 2 Secretário Adjunto de Comunicação | Facilidade no trato com todas as pessoas das equipes da Secretaria | Recebe as orientações do Secretário | Facilidade na implantação de fluxos de trabalho, pelo respeito das equipes | Pode travar os fluxos das equipes | Partilhar ações do planejamento juntamente com gerente |
| A 3 Gerente do Planejamento | Concentrou as informações e etapas do planejamento | Não tem trânsito com as equipes da secretaria | Facilidade e agilidade na execução das ações do plano | Se não acompanhar passo a passo o planejamento, poderá prejudicar a execução do mesmo | Solicitar relatórios quinzenais das ações e atualizar o cenário do plano |

Ação 1.3 - Atualizar e alterar ações da Secretaria conforme necessidades

| Ator | Recursos que controla | Limitações / Vulnerabilidades | Como Pode Contribuir | Como Pode Prejudicar | Como atuar em relação a esse ator |
|--|--|--|---|---|---|
| A 1 Secretário de Comunicação | Informações Gerais e Específicas da Secretaria | Ação Centralizada | Solicita a implementação automática das novas ações | Pode travar a implementação das novas ações | Apresentar as informações constantes das ações da secretaria |
| A 2 Secretário Adjunto de Comunicação | Facilidade no trato com todas as pessoas das equipes da Secretaria | Recebe as orientações do Secretário | Consegue aglutinar as equipes e facilitar o diálogo para sanar as dúvidas sobre as novas etapas | Se não obter as informações precisas, o fluxo das ações podem ficar interrompidos | Partilhar ações do planejamento juntamente com gerente |
| A 3 Gerente da Assessoria de Imprensa | Fluxos entre a Assessoria e Veículos de Comunicação | Não possui conhecimento técnico de informática | Agilidade na comunicação entre assessoria e veículos de comunicação | Pela ausência de conhecimento técnico, pode não conseguir transmitir as informações corretas à Assessoria e veículos de comunicação | Apresentar as atualizações dos fluxos das ações |
| A4 Equipes de trabalhos (Assessoria e Publicidade) | Conhecimentos específicos das áreas técnicas da comunicação | Ausência das ações políticas da gestão | Elaborar materiais jornalísticos e publicitários para uso da secretaria | Se a equipe não se envolver nas ações de atualizações, os fluxos de trabalho poderão se fragmentar | Manter participação ativa das equipes nas ações de atualizações |

Ação 2.1 – Criar condições favoráveis para implantar novas ações de comunicação

| Ator | Recursos que controla | Limitações / Vulnerabilidades | Como Pode Contribuir | Como Pode Prejudicar | Como atuar em relação a esse ator |
|--|---|--|--|---|---|
| A 1 Equipes de trabalho (Assessoria e Publicidade) | Conhecimentos específicos da produção de materiais da comunicação | Não tem ciência do projeto político da gestão | Podem assumir os novos propósitos da conduta do novo cenário e realizar as ações necessárias | Se perceberem que a carga de trabalho aumentar, podem desacelerar a execução das ações e a secretaria perder prazos de execução | Manter diálogo constante com os grupos de trabalho |
| A 2 Gerente da Equipe Assessoria de Imprensa | Acesso e proximidade com as pessoas da equipe | Não tem conhecimento amplo de informática | Pode agilizar e integrar a equipe na nova conduta da secretaria | Pela ausência de conhecimento técnico, pode não conseguir transmitir as informações corretas à Assessoria e veículos de comunicação | Apresentar as atualizações dos fluxos das ações |
| A 3 Gerente da Equipe Publicidade | Acesso e proximidade com as pessoas da equipe | Dificuldade de lidar com situações problemas – da equipe e do trabalho | O conhecimento técnico pode contribuir para corrigir procedimentos e viabilizar proposta | Se não entender os novos procedimentos, poderá criar barreiras para sua implantação | O secretário Adjunto deverá acompanhar de perto as ações dessa área |

Ação 2.2 – Facilitar as ações das equipes de trabalho para implantar novas ações de comunicação

| Ator | Recursos que controla | Limitações / Vulnerabilidades | Como Pode Contribuir | Como Pode Prejudicar | Como atuar em relação a esse ator |
|--------------------------------------|--|---|---|---|---|
| A 1 Secretário Ajunto de Comunicação | Facilidade no trato com todas as pessoas das equipes da Secretaria | Recebe as orientações do Secretário | Consegue aglutinar as equipes e facilitar o diálogo para sanar as dúvidas sobre as novas etapas | Se não obter as informações precisas, o fluxo das ações podem ficar interrompidos | Partilhar ações do planejamento juntamente com gerente |
| A 2 Gerente de Informática | Conhecimento Técnico sobre informática | Ausência de conhecimento sobre os fluxos das ações da Secretaria de Comunicação | Pode implantar alterações na web página da Prefeitura e abertura de canais virtuais e redes sociais específicas | Os conteúdos se não forem bem especificados, a construção de acessos ou cruzamentos de dados poderão ser ineficientes | Apresentar de forma clara e objetiva as necessidades da secretaria de comunicação |
| A 3 Gerente do Planejamento | Monitoramento das ações do planejamento da secretaria | Não possui conhecimento técnico de informática | Agilizar os procedimentos a serem adotados pelas gerências e equipes | Se não acompanhar passo a passo as intervenções, poderá prejudicar a execução do mesmo | Solicitar relatórios quinzenais das ações e atualizar o cenário do plano |
| A4 Secretário de Governo | Controla os posicionamentos políticos da gestão e diálogo com diversas secretarias | Não tem conhecimento específico da produção técnica/jornalística | Poderá realocar ou transferir profissionais de outras secretarias que tem potencial na comunicação | Alocar pessoas que podem não assumir os novos compromissos da Secretaria | Manter proximidade no diálogo entre secretários (comunicação e Governo) |

Ação 2.3 – Avaliar constantemente os resultados de implantação das novas ações no setor

| Ator | Recursos que controla | Limitações / Vulnerabilidades | Como Pode Contribuir | Como Pode Prejudicar | Como atuar em relação a esse ator |
|--|---|--|--|--|--|
| A 1 Secretário Comunicação | Informações Gerais e Específicas da Secretaria | Ação Centralizada | As informações da evolução ou problemas da secretaria podem ser compartilhadas com Secretário de Governo e Prefeito, e esse diálogo pode abrir novas ações ou cenários para a secretaria | Pode travar a implementação das novas ações se não partilhar os conhecimentos com o Secretário de Governo e Prefeito | Estar sempre à mão com as informações constantes das ações da secretaria |
| A 2 Gerências Equipes (Assessoria e Publicidade) | Conhecimentos específicos de cada área | Conhecimento técnico e ausência de conhecimento político | Geração de informações da evolução das ações podem motivar as equipes | Avaliações incorretas das ações podem criar incertezas nas condutas das equipes. | Manter as equipes informadas do cotidiano das ações |
| A3 Gerente Plano | Monitoramento das ações do planejamento da secretaria | Não tem trânsito com as equipes da secretaria | Relatar a evolução das ações e apontar as necessidades para reorganizar o curso da proposta | O relato de forma superficial das ações podem camuflar os resultados | Solicitar relatórios quinzenais das ações e atualizar o cenário do plano |

Ação 3.1 – Reestruturar o site Institucional da Prefeitura para melhorar conteúdos

| Ator | Recursos que controla | Limitações / Vulnerabilidades | Como Pode Contribuir | Como Pode Prejudicar | Como atuar em relação a esse ator |
|--|--|--|--|--|---|
| A 1 – Secretário Comunicação | Informações Gerais e Específicas da Secretaria | Ação Centralizada | Apresentar necessidades aos Secretário de Governo para organizar ação interna no Governo junto à outras secretarias | SE não houver cooperação entre secretarias | Muni-lo de informações das necessidades da reestruturação do site |
| A 2- Secretário Governo | Controla os posicionamentos políticos da gestão e diálogo com diversas secretarias | Não tem conhecimento específico da produção técnica/jornalística | Poderá se posicionar favorável à nova reestruturação e disponibilizar os recursos necessários (pessoal e equipamentos) | Apesar de aceitar com a necessidade de reestruturar o site, não disponibilizar os recursos necessários | Manter proximidade no diálogo entre secretários (comunicação e Governo) |
| A 3 – Equipes de trabalho (assessoria e Publicidade) | Conhecimentos específicos de cada área | Conhecimento técnico e ausência de conhecimento político | Indicar as necessidades à reestruturação do site | A não abertura de participação das indicações para reestruturar o site pode causar resistências nas ações futuras da secretaria frente a uso da nova ferramenta. | Manter as equipes informadas do cotidiano das ações |

Ação 3.2 – Constituir uma equipe de mídias sociais na criação de conteúdos específicos

| Ator | Recursos que controla | Limitações / Vulnerabilidades | Como Pode Contribuir | Como Pode Prejudicar | Como atuar em relação a esse ator |
|---------------------------------|--|---|---|---|---|
| A 1 – Secretário de Comunicação | Informações Gerais e Específicas da Secretaria | Ação Centralizada | Apresentar necessidades aos Secretário de Governo para realocar uma equipe com conhecimento específico em redes sociais | Se não entender o papel e função das mídias sociais, não poderá conseguir sucesso nessa ação. | Muni-lo de informações das necessidades da implantação da equipe mídias sociais |
| A 2 – Secretário de Governo | Controla os posicionamentos políticos da gestão e diálogo com diversas secretarias | Não tem conhecimento específico da produção técnica/jornalística | Poderá atender o pedido do Secretário de Comunicação e realocar pessoas de outras secretarias | Atrasar a transferência de pessoas indicadas | Manter proximidade no diálogo entre secretários (comunicação/Governo) |
| A 3 – Gerente de Mídias Sociais | Conhecimento os técnicos sobre redes e mídias sociais | Não terá, inicialmente acesso as redes de informações da prefeitura | Estruturar um programa de redes sociais e mídias alternativas para divulgar ações institucionais | Interferir na leitura política/institucional da prefeitura de não tiver um acompanhamento de acordo com o plano | Manter reuniões constantes para aprimorar as necessidades da gestão frente às mídias sociais. |

Ação 3.3 – Monitorar os veículos de comunicações locais e regionais e alimentá-los com as informações institucionais

| Ator | Recursos que controla | Limitações / Vulnerabilidades | Como Pode Contribuir | Como Pode Prejudicar | Como atuar em relação a esse ator |
|---|--|--|---|---|---|
| A 1 – Secretário Adjunto | Facilidade no trato com todas as pessoas das equipes da Secretaria | Recebe as orientações do Secretário | Estabelecer ações e reuniões de pauta com cada equipe e encaminhar as demandas necessárias às áreas correspondentes | Centralizar as informações e não partilhar com as gerências | Partilhar ações do planejamento e demandas via e-mail com gerências. |
| A 2 – Gerente de Assessoria de Imprensa | Acesso e proximidade com as pessoas da equipe | Não tem conhecimento amplo de informática | Monitorar e produzir materiais específicos para atender a demanda da área | Não responder no tempo necessário a demanda apresentada | Manter reuniões constantes para aprimorar as necessidades da gestão frente às mídias sociais. |
| A 3 – Assessoria de Imprensa | Acesso e proximidade com as pessoas da equipe | Dificuldade em lidar com situações problemáticas – da equipe e do trabalho | Monitorar e produzir materiais específicos para atender a demanda da área | Não responder no tempo necessário a demanda apresentada | Manter reuniões constantes para aprimorar as necessidades da gestão frente às mídias sociais. |
| A3 – Gerente Mídias Sociais | Conhecimentos técnicos sobre redes e mídias sociais | Não terá, inicialmente acesso as redes de informações da prefeitura | Monitorar e produzir materiais específicos para atender a demanda da área | Não responder no tempo necessário a demanda apresentada | Manter reuniões constantes para aprimorar as necessidades da gestão frente às mídias sociais. |

6. Análise de riscos e fragilidades

| Perguntas Orientadoras | Análise da equipe |
|---|--|
| 1- As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por. Ex.: efeitos sociais ou ambientais)? | Os efeitos indesejáveis podem estar situados no cotidiano da equipe, ou seja, se houver acúmulo de ações ou responsabilidades, podem criar um ambiente hostil com as inovações . |
| 2- Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais? | Não há nenhum. Todos os aspectos estão sob jurisdição da secretaria de comunicação. |
| 3- Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir? | O principal ponto fraco do projeto estão situados na conduta da equipe de trabalho. |
| 4- O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas? | Comprometimento de todas as equipes envolvidas. |
| 5- Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto? | Sim. |

7. Considerações Finais

A experiência em participar de uma gestão pública na cidade de Santo André por meio de uma gestão participativa do Partido dos Trabalhadores, tendo à frente o Prefeito Carlos Grana (2013-2016), possibilitou ampliar conhecimentos sobre a conduta de gestores e gestões públicas.

Ao indicar uma situação problema na Secretaria de Comunicação, ou seja: “Gestão deficiente na Secretaria de Comunicação impede ampla divulgação das ações de governo”, o grupo percorreu um caminho de investigação e análise das causas do referido problema e a busca na soluções do mesmo, tendo como base metodológica a elaboração do fluxograma e com essa investigação, foi possível apontar indicativos para solucionar as situações problemas.

No decorrer do desenvolvimento desse trabalho, houve uma rica discussão sobre a conduta das diversas ações e intervenções que um gestor público na área de comunicação deve ter ou assumir, e suas posturas podem interferir de forma positiva ou negativa frente aos desafios de uma gestão popular e democrática.

Identificamos procedimentos falhos, equipe desmotivada e ausência de projetos de grande importância na área de comunicação nos dias atuais, como por exemplo, ausência de uma política de intervenção nas redes sociais e o indicativo para sanar esse problema foi a constituição de uma equipe para tratar especificamente sobre as mídias e redes sociais.

Apesar dos resultados apresentados, esse trabalho não esgota a discussão sobre a temática, mas pode indicar reflexões para profissionais que atuam diretamente nos processos de comunicação de gestões democráticas e populares. Esperamos que as indicações de soluções em nosso trabalho possam motivar inúmeras outras equipes da área de comunicação a investigar seus procedimentos e auxílio na busca de soluções duradouras na área de comunicação.

8. Referências Bibliográficas

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Para entender relações públicas. Edições Loyola, São Paulo, 1985.

COSTA, Greiner; Dagnino, Renato. Formulação de ações estratégicas. In: Gestão estratégica em políticas públicas. Greiner Costa e Renato Dagnino. Campinas: Editora Átomo & Alínea, 2ª Ed., 2013. Capítulo 9

http://ead.fpabramo.org.br/pluginfile.php/739/mod_folder/intro/D5/UA%205.2%20Cap%C3%ADulo%209%20revisado%202014.pdf

Jornal Diário Grande ABC. Eleitorado dá nota 5,1 para Carlos Grana.

<http://www.dgabc.com.br/Noticia/783730/eleitorado-da-nota-5-1-para-grana>

HOLANDA, Sérgio Buarque de – Raízes do Brasil. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

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

NASCIMENTO, Sueli. Reflexões sobre a intersetorialidade entre as políticas públicas. Ser. Soc. Soc., São Paulo, nº 101, p.95-120, jan./mar.2010

http://ead.fpabramo.org.br/pluginfile.php/736/mod_folder/intro/D6/UA%206.2%20Nascimento%20C%20S.%20Reflex%C3%B5es%20sobre%20a%20intersetorialidade.pdf

REBOUÇAS, Edgard. Estratégia retórica dos donos da mídia como escudo ao controle sócia. In: Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Brasília, 2006. São Paulo: Intercom, 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Thompson, 2002.