

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Aderlei Passos Martins  
Claudia Lúcia Oliveira Santana  
Ivan Silva Lima  
Jorge Luís Andrade Da Silva  
José Valmir Bráz

**Comunicação governamental do município de Pitanga/PR**

Relatora do Grupo: Aderlei Passos Martins

Mediador do Grupo: Jorge Luís Andrade Da Silva

São Paulo

2015

Aderlei Passos Martins  
Claudia Lúcia Oliveira Santana  
Ivan Silva Lima  
Jorge Luís Andrade Da Silva  
José Valmir Bráz

## **Comunicação governamental do município de Pitanga/PR**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a Comissão  
Avaliadora como exigência parcial  
para obtenção do certificado de  
conclusão do curso de  
Especialização em Gestão  
Estratégica em Políticas Públicas,  
pela Universidade Estadual de  
Campinas.

Orientador: Rafael Balseiro Zin

São Paulo

2015

## Sumário

<b>1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Fluxograma.....</b>	<b>7</b>
<b>2 NÓS EXPLICATIVOS .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Identificação dos nós estratégicos.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Análise dos Nós Estratégicos .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1 NE1 .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.2 NE2 .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.3 NE3 .....</b>	<b>10</b>
<b>3 ÁRVORE DO PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>4 PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>5 ANÁLISE DE ATORES.....</b>	<b>16</b>
<b>6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES.....</b>	<b>20</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## 1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 1.1 Situação-problema: A Comunicação Institucional Interna da Prefeitura de Pitanga sofre de Carência de Avanços Técnico-Científicos-Tecnológicos

A comunicação no setor público encontra grande carência de avanços humanos, técnico-científicos e tecnológicos, principalmente nas administrações municipais, e nos municípios de pequeno e médio porte. O Município de Pitanga PR, de pequeno porte, carece de uma comunicação interna eficiente e eficaz. A comunicação entre os próprios colaboradores do município e o administrador, no caso o próprio prefeito, não vem atingindo bons resultados.

Os setores administrativos não se encontram informatizados adequadamente e os colaboradores desmotivados seguem trabalhando sem o devido treinamento, prejudicando a comunicação, aumentando conflitos, tornando morosas as cobranças e execuções fiscais, bem como publicidade dos atos administrativos e tornando inviáveis as emissões de relatórios de desempenho mensais.

É preciso analisar este problema tendo em vista que a comunicação no município de Pitanga precisa melhorar, com relação aos cidadãos, e com relação aos seus próprios funcionários, que são seres quase sempre abandonados na esfera da comunicação política e administrativa, cegos das decisões tomadas a sua volta, que punidos têm seu desempenho prejudicado, causando problemas de ordem legal, cultural e gerencial. Isso se dá em sua singularidade, pelo próprio, natural e necessário ato humano de comunicar-se, e resulta da combinação de diversos fatores endógenos e exógenos; particulares e por consequência, dotados de sua pluralidade, seja em relação à motivação ou ainda, *modus operandi*, instituídos e muitas vezes não percebidos.

É comum nas prefeituras de pequeno porte como o Município de Pitanga/PR, com 30 mil habitantes deparar-se com casos internos de transtornos da personalidade, mau humor crônico, instabilidade emocional e consequente “desprazer” de trabalhar e, outros com desprazer de conviver com indivíduos que sofrem de “mal humor crônico”, promovendo um ambiente propício aos casos de assédio moral, absenteísmo, acidentes do trabalho e conflitos abertos, encobertos e latentes.

Esse modelo de comunicação interna de município de pequeno porte, que vem de um antigo estado ditador, arcaico e burocrático de organizações públicas de ritmo lento e sem publicidade, com uma imprensa sucateada e muitas vezes atuando como censura, e onde os trabalhos eram pouco intelectual, "modelo cara crachá", e que unicamente as pessoas em postos elevados dispunham de informações suficientes para decidir, vem causando mal estar, insegurança e adoecimento aos excluídos do processo decisório. Fatores reconhecidos segundo a agenda nacional de prioridades de pesquisa em saúde do governo federal, em seu capítulo da saúde mental, assédio moral e/ou sexual, trabalho e educação, também em seu capítulo dos estudos sobre saúde e qualidade de vida, que versa sobre a morbidade e mortalidade, não restritas a determinadas doenças e estudos sobre migrações decorrentes de desemprego e da reestruturação do trabalho. Tais condições que hoje já não atendem a administração pública municipal, que vive um momento de necessária apresentação de resultados positivos e legais, primando pelos preceitos de transparência e divulgação de informações.

No passado, esse modelo burocrático até funcionou em soluções de problemas fundamentais, criação de empregos, "datilógrafos", e fornecimento de serviços elementares. Hoje as administrações públicas se veem cada vez mais sendo pressionadas, por uma população interna e externa que evoluiu acadêmica e tecnologicamente, a produzirem serviços de qualidade em todos os campos.

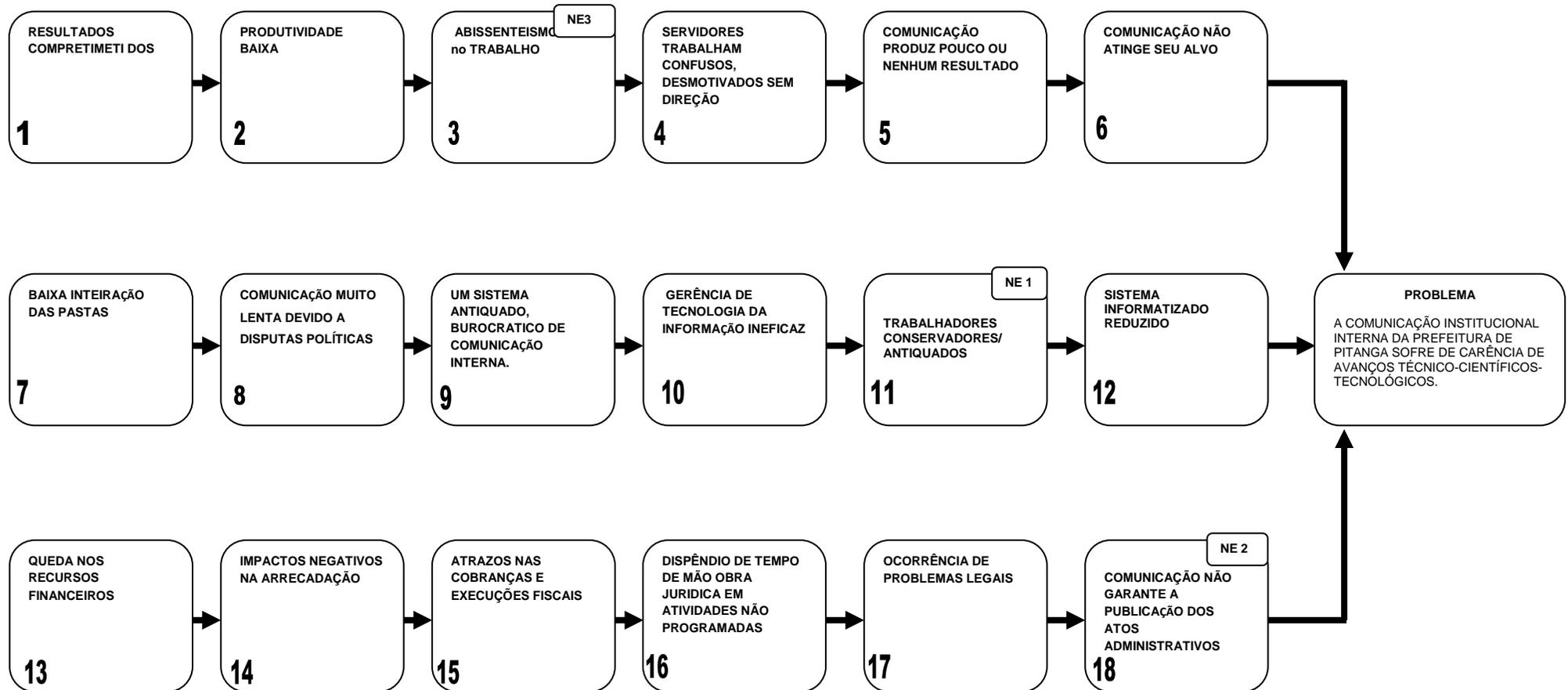
Os municípios de pequeno porte passam nesta hora, querendo ou, não por transformações de ordens diversas, no que tange à comunicação. O processo de informatização está transformando a comunicação. A falta de equipamentos de informática, profissionais qualificados para todas as áreas e principalmente técnicos de informática e jornalista com formação acadêmica.

Neste novo momento tecnológico que é elástico, dinâmico, evolutivo, muitos gestores por motivos diversos implementam receitas engessadas e padronizadas desde o passado para a população do município, e seu funcionalismo que em seu estado atual, tem chamado qualquer mensagem de “e-mail”, por falta de conhecimento de como caracterizá-la.

A comunicação interna e a imprensa municipal com o baixo nível de evolução tecnológica e acadêmica tem altíssima dificuldade para atuar de forma humanizada, eficiente, eficaz e com potencial expertise para transformar as estratégias e expectativas de nossos governantes em ações e resultados positivos para todos.

## 1.1 Fluxograma

ATOR: PREFEITO



## **2 NÓS EXPLICATIVOS**

### **2.1 Identificação dos nós estratégicos**

- (NE1)

**TRABALHADORES CONSERVADORES/ANTIQUADOS**

- (NE2)

**COMUNICAÇÃO NÃO GARANTE A PUBLICAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS**

- (NE3)

**CONFLITOS E ABISSENTEISMO NO TRABALHO**

### **2.2 Análises dos Nós Estratégicos**

#### **2.2.1 NE1**

#### **TRABALHADORES CONSERVADORES/ANTIQUADOS**

Durante décadas convivemos com o regime militar onde se tratava a antiguidade como posta e quanto mais antiga maior o posto do funcionário e por consequência seu presumido grau de saber. O medo de errar ficou tão enraizado que muitos evitam que mudanças ou novidades se aproximem, pois muitas vezes isso pode significar a ideia de estar fracassando ou ficando obsoleto em algo que fez por toda a vida.

Chegamos ao ponto em instituições públicas como a antiga SUCAM, órgão que resultou da fusão do Departamento Nacional de Endemias Rurais (DENERu), da Campanha de Erradicação da Malária (CEM) e da Campanha de Erradicação da Varíola (CEV), conter em seu manual do servidor instruções do tipo "esquecimento é falta grave". É com uma herança de funcionários de histórico de sofrimento consciente e inconsciente assédio moral e de maus tratos psicológicos e outros por eles formados que temos muitas vezes nos deparado, restando ao gestor intervir promovendo sua libertação e reintegração a sociedade e requalificação e/ou retreinamento.

A comunicação interna do município de Pitanga vem de um antigo estado arcaico e burocrático de organizações públicas de ritmo lento, onde o trabalho era pouco intelectual, e que unicamente as pessoas em postos elevados dispunham de informações suficientes para decidir, vem causando grande mal estar e insegurança aos excluídos do processo decisório, condições que hoje já não atendem a administração pública municipal, que vive um momento de necessária apresentação de resultados positivos e legais, primando pelos preceitos de transparência de seus atos.

No passado o modelo burocrático até funcionou em soluções de problemas fundamentais e simplórios, criou empregos e no fornecimento de serviços elementares, mas isso mudou e as administrações públicas se veem cada vez mais sendo pressionadas, por uma população interna e externa que evoluiu acadêmica e tecnologicamente, a produzirem serviços de qualidade em todos os campos e especialmente no da comunicação.

## **2.2.2 NE2**

### **COMUNICAÇÃO NÃO GARANTE A PUBLICAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS**

A maioria dos sistemas de comunicações dos municípios de pequeno porte do Brasil, como no caso de Pitanga tem sua origem e vivência em um antigo modelo burocrático, que apenas oferta pequeno rol de serviços elementares, ineficientes e ineficazes. Todavia as necessidades no município de Pitanga mudaram e a prefeitura do município objetos de estudo se vê cada vez mais sendo pressionada, por uma população interna e externa que evoluiu acadêmica e tecnologicamente, bem como por mudança nos textos legais, a produzirem serviços de qualidade em todos os campos e especialmente no da comunicação.

Os entes municipais da federação passam nesta hora, querendo ou não por transformações de ordens diversas, no que tange à comunicação. O processo de informatização está transformando a comunicação dirigida escrita impressa em dirigida escrita eletrônica. Tal mudança traz agilidade, porém, não se pode ou nunca se poderá descartar totalmente a forma escrita

impressa, "jornal municipal", acrescentando que do ponto de vista das relações humanas, a forma eletrônica tem isolado as pessoas.

É preciso frisar que o modelo atual de comunicação interna municipal desenvolveu-se em momentos e condições diferentes das atuais, e ainda não foi extirpado de nossas organizações públicas municipais. Assim se faz mister que o gestor atue neste "nó estratégico" a fim de modificar para melhor, promovendo a excelência no atual quadro burocrático, antiquado e de baixo nível de evolução tecnológica e acadêmica, em que se encontra a comunicação interna municipal, que deve ser humanizada, eficiente, eficaz e com potencial e expertise suficiente para transformar as estratégias e expectativas de nossos governantes em ações e resultados positivos e grandiosos para todos.

### **2.2.3 NE3**

#### **CONFLITOS E ABISSENTEISMO NO TRABALHO**

Este NÓ EXTRATEGICO vem incidir diretamente sobre os fatores organizacionais, ambientais e sociais no trabalho, fatores estes que devem ser primários por questão humanitária, e obrigatória por força da Constituição Federal da Republica do Brasil no artigo XXII Dos Direitos Sociais, bem como / Norma Regulamentadora número 17 do Ministério Trabalho e Emprego. Vem da necessária a participação dos trabalhadores no processo da efetiva adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas.

É sabido que o conflito no trabalho vem levando muitos trabalhadores a afastamentos por problemas de saúde e organizações a prejuízos extremos.

Vamos analisar este problema tendo em vista que a comunicação nas prefeituras ainda hoje é muito pobre, com relação aos cidadãos, e aos seus próprios funcionários, seres quase sempre abandonados política e administrativa em seus postos de trabalho, cegos das decisões tomadas a sua volta, que muitas vezes por estes motivos, alheios as suas vontades, são punidos tem seu desempenho ainda mais prejudicado, desencadeando-se os problemas psicofisiológicos, legais, culturais e gerenciais.

É certo afirmar que um posto de trabalho, mesmo quando bem projetado do ponto de vista antropométrico, pode se revelar desconfortável, gerador de

doenças, se os fatores organizacionais, ambientais e sociais não forem levados em consideração.

É comum nas prefeituras de pequeno porte em especial a de Pitanga PR, deparar-se com casos internos de transtornos da personalidade, mau humor crônico, instabilidade emocional e conseqüente “desprazer” de trabalhar e outros com desprazer de conviver com indivíduos que sofrem de “mal humor crônico.

Lembramos que os seres humanos sempre procuraram adaptar suas ferramentas às suas necessidades, diminuindo o esforço. Nas situações modernas, com a rígida divisão entre planejamento e execução, o trabalhador quase não tem oportunidade de influir nas decisões. Isso leva a inaptações e ao aumento da carga de trabalho, conforme disposto na Norma Regulamentadora de ergonomia número 17 do Ministério Trabalho e Emprego. Uma má comunicação ou má escolha de ferramentas de trabalho pode penalizar os trabalhadores durante anos, prejudicando o desempenho eficiente da sua atividade. Alguns trabalhadores até conseguem sobreviver sem comunicação abandonados, com sensação de irrelevância e até modificar suas ferramentas adaptando-os às tarefas, mas essa capacidade é prejudicial, limitada e, às vezes, até perigosa.

### 3 ÁRVORE DO PROBLEMA

#### PAINEL 1

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 – TRABALHADORES CONSERVADORES/ANTIQUADOS	<p>Promover a qualificação para uso do novo sistema informatizado;</p> <p>Acompanhar o desempenho dos funcionários qualificados.</p>	<p>Aumento na produtividade dos funcionários, comunicação interna eficiente e eficaz entre as pastas, redução dos conflitos, possibilidade emissões de relatórios de desempenhos, maior empoderamento das informações e governabilidade</p>
<b>NE 2 – COMUNICAÇÃO NÃO GARANTE A PUBLICAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS</b>	<p>Informatizar a imprensa municipal e todos os setores administrativos da prefeitura</p> <p>Acompanhar o desempenho dos setores informatizados.</p>	<p>100% dos setores administrativos informatizados, melhorando a comunicação, reduzindo conflitos, agilização nas cobranças e execuções fiscais, publicidade dos atos on line, e emissão de relatórios de desempenho mensais.</p>
NE 3 – CONFLITOS E ABISSENTEISMO NO TRABALHO	<p>Aplicar as normas de segurança e saúde do trabalho do MTE.</p> <p>Adequar também ao disposto em segurança e saúde do trabalho previsto na NOB/RH/SUS.</p>	<p>Redução do índice de absenteísmo, redução nos conflitos gerando um ambiente salubre, atendimento a legislação vigente reduzindo vulnerabilidade legal, e conseqüente economia nos gastos da previdência municipal.</p>

## 4 PLANO DE AÇÃO

### PAINEL 2.1

#### NE 1 – TRABALHADORES CONSERVADORES/ANTIQUADOS

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
<p>Promover a qualificação para uso do novo sistema informatizado</p>	<p>Levantar informações do total de trabalhadores a serem qualificados;</p> <p>Agendar reuniões com os trabalhadores para ambientar e formalizar a nova situação;</p> <p>Fomentar a parceria com as escolas públicas, municipais ou não, da região com potencial para aplicação do treinamento;</p>	<p>Político; Materiais; Humanos e Logístico;</p>	<p>06 meses</p>	<p>Subsecretário de comunicação Chefe dos Recursos Humanos Diretor (a) da escola</p>

## PAINEL 2.2

## NE 2 – COMUNICAÇÃO NÃO GARANTE A PUBLICAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
Informatizar todos os setores administrativos da prefeitura	<p>Levantar informações do total de setores a serem informatizados;</p> <p>Agendar reuniões com os trabalhadores para levantar o quantitativo de equipamentos a serem adquiridos e as especificações dos mesmos que melhorem servem ao trabalho a ser feito;</p> <p>formar grupo político/técnico/jurídico para a correta formulação do edital de licitação de aquisição dos equipamentos e empresa para a impressão do jornal municipal.</p>	Políticos; Técnicos; Financeiros e logísticos.	06 meses	Secretário de Administração Representante dos trabalhadores Jurídico do município

## PAINEL 2.3

## NE 3 – CONFLITOS E ABISSENTEISMO NO TRABALHO

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
Aplicação das normas de segurança e saúde do trabalho	<p>Reconhecer a prata da casa com formação na área desejada (técnicos, enfermeiros, médico e outros como preconiza a NOB/RH/SUS);</p> <p>Disponibilizar no site da prefeitura a possibilidade de seções de matrículas de servidores outros órgãos públicos residentes no município que desejem atuar neste projeto (técnicos, enfermeiros, médico e outros como preconiza a NOB/RH/SUS);</p> <p>Lotar o pessoal reestruturando a segurança trabalho e a medicina do trabalho do município, com cunho multidisciplinar como preconiza a NOB/RH/SUS.</p>	Materiais; Didáticos; humanos e logísticos	12 meses	Secretário de Saúde Subsecretário de Saúde Chefe dos Recursos Humanos

## 5 ANÁLISE DE ATORES

## PAINEL 3.1

## Ação 1.1

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Prefeito do Município Pitanga PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Políticos</li> <li>• Financeiros</li> <li>• Materiais</li> <li>• Logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos desqualificados;</li> <li>• Recursos financeiros otimizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionando os funcionários qualificados;</li> <li>• Priorizando o investimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não promovendo correta a seleção dos envolvidos;</li> <li>• Mexendo com recursos já cancelados para outras despesas;</li> </ul>	<p><b>DECLARANTE DO PROBLEMA</b></p> <p><b>ALTO PODE PARA RESOLVER O PROBLEMA</b></p> <p>Atuar junto ao mandatário maior do município com alto poder em relação as ações propostas com: Subordinação hierárquica , em parceria e de forma complementar aos seus positivos planos.</p>

## PAINEL 3.2

## Ação 1.2-

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretário de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Financeiros</li> <li>• Materiais</li> <li>• Logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos escassos;</li> <li>• Recursos logísticos comprometidos;</li> <li>• Recursos financeiros otimizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionando os funcionários qualificados;</li> <li>• Reorganizando os recursos logísticos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não apoiando à correta a seleção dos envolvidos;</li> <li>• Perturbando recursos financeiros e/ou logísticos de áreas estratégicas;</li> </ul>	<p><b>RELEVANTE PARA RESOVER O PROBLEMA</b></p> <p>Possui médio poder em relação a ação e está subordinado ao declarante. Atuar com determinação e apoio.</p>

## PAINEL 3.3

## Ação 2.1-

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretário de Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Financeiros</li> <li>• Materiais</li> <li>• Logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos escassos;</li> <li>• Recursos logísticos comprometidos;</li> <li>• Recursos financeiros otimizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionando os funcionários qualificados;</li> <li>• Reorganizando os recursos materiais; Didáticos; humanos e logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não privilegiando a correta a seleção dos envolvidos;</li> <li>• Negando-se ou se abstendo de dar o apoio necessário a iniciativa;</li> </ul>	<p><b>RELEVANTE PARA RESOVER O PROBLEMA</b></p> <p>Possui médio poder em relação a ação e está subordinado ao declarante. Atuar com determinação e apoio..</p>

## PAINEL 3.4

## Ação 2.2 –

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Chefe dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiais</li> <li>• Logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos escassos;</li> <li>• Recursos logísticos otimizados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionando os funcionários qualificados;</li> <li>• Auxiliando na reorganização dos humanos ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não auxiliando na melhor seleção dos envolvidos;</li> <li>• Negando-se ou se abstendo de dar o apoio necessário a iniciativa; relocando pessoas sem ouvi-las.</li> </ul>	<p><b>RELEVANTE PARA RESOVER O PROBLEMA</b></p> <p>Possui baixo poder em relação a ação e está subordinado ao declarante. Atuar com determinação e apoio.</p>

## 6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

### PAINEL 4

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 - As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex: efeitos sociais ou ambientais)	Não, o principio não existe nenhuma contra indicação.
2 - Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Sim existem. São os aspectos técnicos, jurídicos e políticos previstos no plano de ação, que se não respeitados podem gerar efeitos indesejáveis, como: deixar saber quais setores a serem informatizados pode gerar uma compra a mais ou a menos; deixar de ouvir os trabalhadores quanto ao melhor recurso a ser adquirido para o seu trabalho pode criar insatisfação e prejuízos financeiros, deixar de ouvir trabalhadores antes de sua possível relocação pode gerar problemas sociais e políticos e deixar de fazer correta formulação do edital de licitação pode gerar problemas legais e compra incorreta.
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Necessitar de aporte técnico, jurídico e político. Obedecer rigorosamente o plano de ação proposto.
4 - O que pode ser feito para garantir a implementação das ações?	Respeitar rigorosamente o plano de ação, ou em caso de emergência refazê-lo nas mesmas bases conceituais para adequar a desdobramento não programado.
5 - Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim o projeto é economicamente viável.
6 - O projeto tem o condão de se pagar a curto, médio ou longo prazo? Como?	Sim em médio prazo, através da agilização das cobranças rotineiras e das execuções fiscais, da redução dos afastamentos pagos pela previdência municipal e da comunicação interna mais ágil, eficiente e eficaz com a redução de demandas judiciais contra o município e a conseqüente criação de uma ambiência de qualidade no trabalho.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática escolhida pelo grupo que foi a "A comunicação interna do município de Pitanga PR é antiquada e sofre de carência de avanços técnico-científicos e tecnológicos", vemos que situação estudada na linguagem/comunicação popular resume-se em uma só palavra "sofrença".

A comunicação municipal ainda hoje é muito pobre, endógena e exogenamente, criando verdadeiros abismos nas relações da prefeitura com o povo e com o seu próprio funcionalismo. Seu modelo antiquado vindo da ditadura, pode ser considerado conceitualmente a um acidente pois muitas vezes promove perda de tempo, material e humana, inclusive causando problemas de ordem política, legal, cultural e gerencial.

Ficou claro que rol de complexidade dos contextos da Gestão Estratégica de Políticas Públicas, traz à tona a relevância do tema. Consideramos que sem o conhecimento obtido, hoje seria quase impossível buscar soluções para problemas, identificá-los e tratá-los corretamente.

Esta sendo de grande valia o empoderamento das ferramentas nos entregues pela FPA e seus Meritíssimos Professores. De posse desse saber obtido, nós passamos a perseguir não só soluções criativas e economicamente viáveis (pergunta orientadora do grupo nº6), mas também política e humanamente aceitáveis, e de potencial capacidade de transformá-las em ações positiva para todos, de forma de facilitar ao gestor a tranquilidade de recebê-las e abraçá-las. Passamos, a saber, com propriedade que é uma tarefa além de uma responsabilidade do gestor ouvir e avaliar até que ponto a natureza sistêmica, e a relação entre seu objeto de análise e a realidade mais ampla, podem ser trabalhadas ou negligenciadas de modo seguro.

Assim com o conhecimento obtido, nos sentimos seguros para atuar no ofício da Gestão Estratégica de Políticas Públicas, com expertise suficiente para atravessar serenamente tudo que nos frente, vencendo os problemas e transformando as estratégias e expectativas de nossos governantes em ações e resultados positivos para todos.

## REFERÊNCIAS

**ENAP; MARE. A Reforma administrativa: aspectos essenciais do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, 1996. (Xerox)

**OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito*** empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1998.

**VERA, F. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, L.G. (et al.). *Estratégias e culturas da comunicação.*** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

P. 13-29.

**TORQUATO, G. Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

**EVANS, P. El hibridismo como estrategia administrativa: combinando la capacidad burocrática con las señales del mercado y la democracia deliberativa.** Revista del CLAD Reforma y Democracia, n. 25, 2003.

**Lei 6514, Portaria 3214,** Ministerio do Trabalho e Emprego Norma Regulamentadora nº17 ERGONOMIA – MTE

**Manual de aplicação da Norma Regulamentadora nº17 ERGONOMIA - MTE**  
**BRESSER-PEREIRA, L.C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil.** Rev. Sociol. Polít., n. 28, 2007.

**BRASIL. Constituição Federal da República Brasileira – Governo Federal**  
**Capítulo II - Dos Direitos Sociais XXII - redução dos riscos inerentes ao**  
trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança – 1988

**Código Civil Brasileiro – 2002 – Governo Federal**

**Código de Processo Civil Brasileiro – 2015 – Governo Federal**

**Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, Regulamento o acesso a**  
informações

**Ministério da Saúde, Norma Operacional de Recursos Humanos do SUS -**  
NOB/RH/SUS 3.<sup>a</sup> edição Brasília - 2005 Série B. Textos Básicos em Saúde

**Ministério da Saúde, Agenda Nacional de Prioridades de Pesquisa em**  
**Saúde 2.<sup>a</sup> edição Brasília – DF2008 <<http://www.saude.gov.br/editora>>**

**Código Penal Brasileiro art. 327 e artigo 132 – Governo Federal**

**Material Didático Do Curso De Gestão Estratégica Pública -Coordenador:**  
Prof. Dr. Renato Dagnino – 2009