



UNIVERSIDADE DE CAMPINAS
FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Cassiano da Rocha Amazonas Filho
Maria Jocicleide Lima de Aguiar

Comunicação do governo municipal com os pobre é inadequada

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Comissão Avaliadora na perspectiva da obtenção do certificado do curso de Especialização em Gestão Estratégica em Políticas Públicas, sendo uma das exigências entre outras, para o fechamento deste ciclo de aprendizagem oferecido pela Fundação Perseu Abramo através da Universidade de Campinas–UNICAMP.

Orientadora: Ms. Glaucilene Sebastiana Nogueira Lima

Santarém - Pará
2016
SUMÁRIO

PARTE 1 – APRESENTAÇÃO		
1.1. Participantes da Equipe	1/1	
1.2. O Problema	1/1	
1.3. Ator que declara o problema	1/1	
1.4. Justificativa	1/1	
1.5. Fluxograma Explicativo com aplicação da Metodologia de Diagnóstico do Problema – MDP	3/1	
PARTE 2 – FUNDAMENTAÇÃO DO PROBLEMA		
2.1. Comentários analítico-do Problema	1/2	
2.2. Identificação dos Nós Estratégicos	3/2	
2.3. Análise dos Nós Estratégicos	4/2	
PARTE 3 – PLANEJAMENTO DETALHADO DAS SITUAÇÕES		
3.1. Situação do problema	1/3	
3.2. Representação gráfica da Árvore do problema	2/3	
PARTE 4 – PAINÉIS DE DETALHAMENTO DAS AÇÕES PROPOSTAS PARA EQUACIONAR OS NÓS ESTRATÉGICOS		
4.1. Ações a serem implementadas – Arvore do problema	1/4	
4.2. Painel NE1 - Indefinição nas diretrizes da SECOM	2/4	
4.3. Painel NE2 - Baixa capacidade da equipe da SECOM operacionalizar ações com os pobres	3/4	
4.4. Painel NE3 - Governo afastado dos Movimentos Sociais	4/4	
PARTE 5 – ANÁLISE DE ATORES		
5.1. Painel - Atores envolvidos - Ação A-1.1	1/5	
5.2. Painel - Atores envolvidos - Ação A-1.2	2/5	
5.3. Painel - Atores envolvidos - Ação A-2.1	3/5	
5.4. Painel - Atores envolvidos – Ação A-2.2	4/5	
5.5. Painel - Atores envolvidos – Ação A-3.1	5/5	
5.6. Painel - Atores envolvidos – Ação A-3.2	6/5	
PARTE 6 – ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES		
6.1. Painel - Análise de Riscos e Fragilidades	1/6	
PARTE 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS		1/7
PARTE 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		1/8

Parte 1 – APRESENTAÇÃO:

1.1. Equipe:

Cassiano da Rocha Amazonas Filho

Maria Jocicleide de Lima Aguiar

1.2. Problema:

“Comunicação do Governo Municipal com os pobres é inadequada”.

1.3. Ator que declara o problema:

Conselho Político do Governo Municipal

1.4. JUSTIFICATIVA:

O problema detectado: “Comunicação do Governo Municipal com os pobres é inadequada”, decorre do sistema de governo de natureza centralizadora que não atribui funções e condições consideradas determinantes para que a comunicação chegue à classe mais pobre do município, podendo isso ser fruto da falta de capacitação dos gestores na área de comunicação mais voltada para princípios midiáticos do que para comunicação propriamente dita. A isso podemos denominar característica burguesa oligárquica típica da classe proprietária, fator preponderante que impede de uma aproximação do público alvo, gerando uma operacionalidade inerte, de única via, utilizando a comunicação apenas como instrumento de publicidade e não de diálogo decorrente em grande parte da configuração do Estado herdado.

O problema tem como ator que declara o Conselho Político do Governo Municipal, que vislumbra uma linguagem de comunicação pública mais eficiente, para que nos diversos espaços da comunicação, os pobres sejam ouvidos em suas diferentes vozes e anseios, a fim que os atores que suscitem as respostas melhor se relacionem com a classe menos favorecida buscando através dos dados desse estudo orientar o Governo no que se refere à comunicação pública do município.

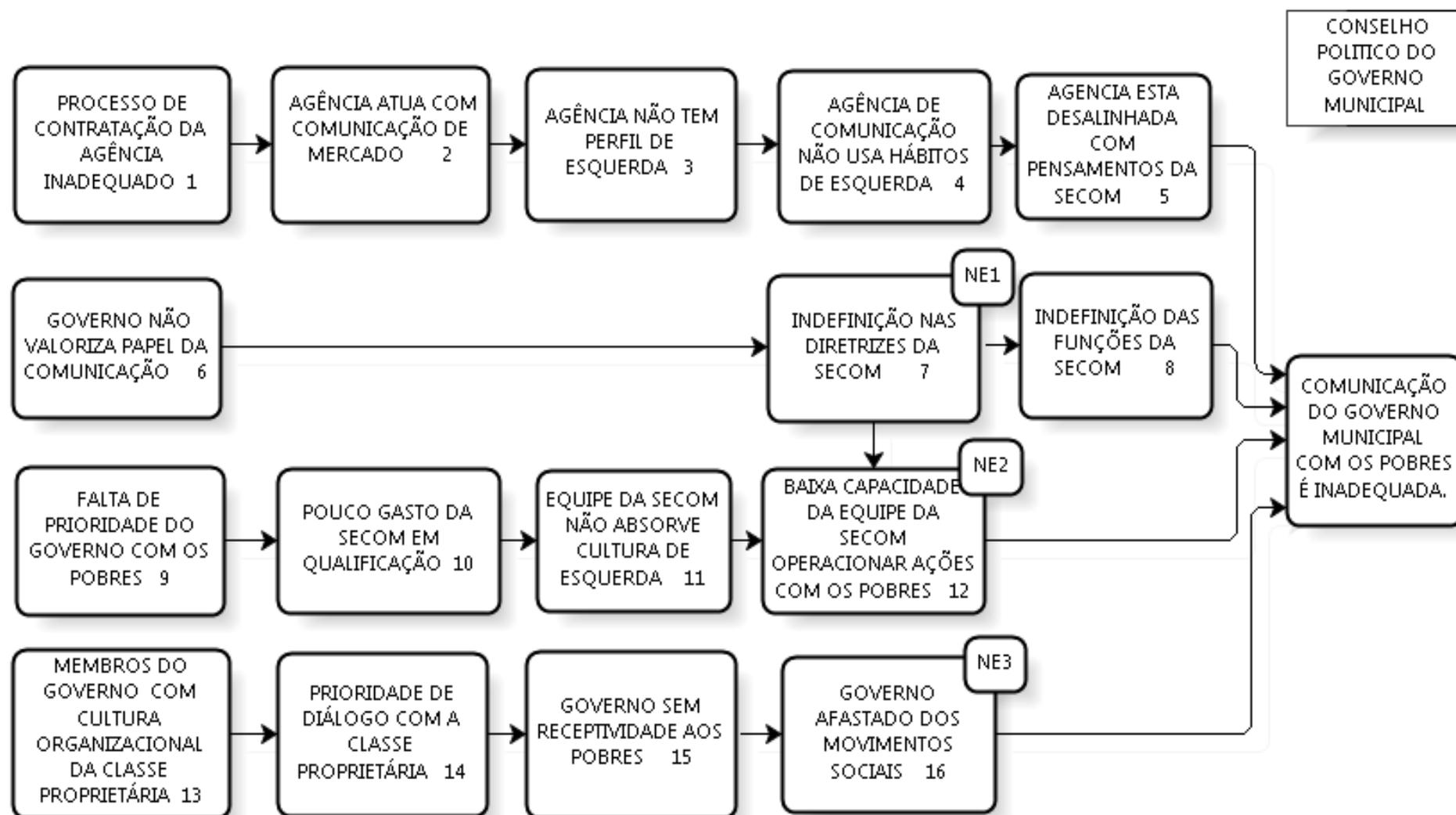
O sistema impetrado pelo neoliberalismo ocasionou vícios nos governos de esquerda, inclusive na área de comunicação, especialmente no que se refere à relação com classe trabalhadora mais pobre, onde as agências de comunicação contratadas são geralmente

terceirizadas, com perfil capitalista, mantidas pelos altos custos e vícios midiáticos visando focar suas ações para a grande mídia, buscando avolumar seus ganhos com ações que lhes rendam porcentagens ou bônus, deixando de lado meios de comunicação alternativos (mais baratos) que a médio e longo prazo venham estabelecer elo de diálogo mais consistente com a classe mais pobre.

O documentário “Servidão Moderna”, provoca um alerta a condição escrava do homem moderno dentro de um sistema midiático e totalitário, por sua vez muito vivido em governos do PT onde a construção da esquerda no Brasil tem sido lenta, poderíamos dizer que ultimamente até com retrocessos. Assim pairamos sobre um sistema neoliberalista montado a décadas de domínio, numa cultura proeminentemente incluso nas mentes de alguns que também se dizem de esquerda.

Buscando diagnosticar o problema através da MDP, definindo prioridades de ações, fundamentando as escolhas através da utilização do MEP e MAP – analisando o equacionamento do problema segundo a visão política de esquerda, o gestor público em sua agenda decisória fará jus ao modo petista de governar, redirecionando o governo para que ele se torne mais participativo, de modo que se restabeleça o canal de comunicação entre Governo e pobres, dentro de uma realidade real de estudo e de análise que permitam o equacionamento do problema.

1.5. FLUXOGRAMA:



Parte 2 – FUNDAMENTAÇÃO DO PROBLEMA

2.1. COMENTÁRIOS ANALÍTICOS DO PROBLEMA

O problema: “Comunicação do Governo Municipal com os pobres é inadequada”, tem como ator declara o Conselho Político do Governo Municipal que busca na detecção do problema através da MDP e através do MEP e do MAP um conjunto de ações através de uma análise política que leve ao equacionamento do problema, tendo como atores sociais o Prefeito Municipal de Santarém, Secretário de Comunicação, Chefe de Gabinete e assessores mais próximos na área técnica e política do Governo com papéis importantes na sociabilidade da gestão municipal e na criação de um ambiente de comunicação, haja a vista requererem uma intersubjetividade do Governo com a classe mais pobre do Município.

No mundo da vida, a forma de sociabilidade que prevalece é a intersubjetividade, a concepção do outro como semelhante. Assim estar relacionado a um ambiente de comunicação comum é estar unido com o outro na comunidade de pessoas – são duas proposições inseparáveis. (CORREIA, 2002, p. 18)

Sendo preponderante para o governo de esquerda a manutenção de suas bases sociais, que no dia a dia construíram seu nome politicamente e que por situações adversas possa este ter se afastado do convívio e das lutas sociais, essa relação de sociabilidade entre Governo e a classe mais pobre antepõe ao mandato do gestor, se fazendo necessário o resgate dessa comunicação para que haja um ambiente propício para a gestão pública, num exercício constante de entendimento entre os atores num ambiente de comunicação que exige gradativamente uma maior intersubjetividade.

[...] essa tese pressupõe uma reciprocidade de expectativas de acordo com o qual os atores chegam a um entendimento intersubjetivo em que colocam entre parênteses as suas diferenças de experiências para considerar como idênticas. (CORREIA, 2002, p. 25).

Não necessariamente as boas obras executadas através das políticas públicas de forma unilateral, que estabelecerá um canal de comunicação entre Governo e a classe mais pobre, será necessário que se restabeleça uma reciprocidade na base do diálogo, havendo de considerar que mesmo que o governo invista em marketing através das grandes mídias, num suposto desejo de retorno político, faltará na interface o diálogo preliminar com a classe mais pobre, ouvindo delas as reais necessidades, tipo as que se dão através do Orçamento Participativo, que por experiências de governos anteriores no modo petista de governar

favoreceram como canal de comunicação entre Governo e sociedade buscando entendimento e diminuindo as diferenças, no caso específico desse estudo junto classe mais pobre do município.

[...] em qualquer encontro face a face, o ator traz para a relação uma bagagem de conhecimentos do senso comum no qual tipifica o outro e é capaz de calcular a provável reação dele as suas ações e com ele sustentar uma comunicação. (CORREIA, 2002, p. 25).

Os riscos eminentes da falta de comunicabilidade entre as classes se abrandam quando estas são corrigidas através da comunicação face a face, emergem possibilidades de maximização dos feitos e efeitos das políticas implantadas, aí sim entra a grande mídia num campo já fertilizado pela própria ação administrativa e política do gestor.

A linguagem eminente de qualquer gestor que se diga de esquerda deverá em suas mediações consensuais ter a consciência da sua missão de buscar aliviar às tensões plausíveis nas discussões naturais de um processo decisório, isso requererá do gestor a decisão política ante as mudanças estruturais que se farão necessária para o equacionamento do problema com a sustentação da comunicação na base do diálogo.

A consciência da importância crescente das mediações simbólicas significa a abertura de um campo de tensão no qual não aceita a absoluta conformação do mundo no sentido unilateral, mas, antes, se reconhece a teia de relações complexas entre a linguagem e o mundo da vida. (CORREIA, 2005, p. 8)

Diante da pluralidade de pensamentos, das relações e interpretações se torna interessante que o governo esteja imbuído da vontade política de mudar, não agindo de forma unilateral, reconhecendo que suas raízes são inerentes das lutas e conquistas sociais conjuntas, sendo portando apesar de legal seu papel representativo a responsabilidade democrática em torna-lo participativo.

Estará, portanto o gestor diante do desafio político no resgate de sua agenda particular em consolidar seu governo de esquerda, fazendo com que em todo processo decisório haja condições para a formação de uma agenda decisória, envolvendo toda gestão para o problema detectado: “Comunicação do Governo Municipal com os pobres é inadequada” - venha em seus parâmetros, ser devidamente e democraticamente solucionado.

2.2. IDENTIFICAÇÃO DOS NÓS ESTRATÉGICOS.

O ator declarante e atores sociais dentro de sua visão e realidade, entre os vários nós explicativos que fazem parte as cadeias causais, construídas sob as diferentes explicações e causas, foram escolhidas aquelas consideradas Nós Estratégicos a fim de formularem ações para empreenderem na solução do problema. Isso não descarta e nem retira a importância dos outros nós explicativos

Para resolver o problema, o ator que o declara deve escolher para atuar, dentre os nós explicativos, um número pequeno de Nós Estratégicos. Para ser escolhido como Nó Estratégico, um nó explicativo deve atender a três requisitos: (1) se resolvido ou “desatado”, terá alto impacto no equacionamento do problema; (2) o ator que declara o problema deve poder atuar sobre ele (possuir governabilidade); (3) seu equacionamento não deve implicar um desgaste político excessivo para o ator. (DANINO, 2015, p. 3/4).

Esse método proporciona maximização da solução do problema na identificação e na análise dos Nós estratégicos que permitem uma melhor visão do problema e melhores condições para engendrar ações pertinentes com objetivo de solucionar-las, sendo este modo de identificação uma forma auxiliar eficaz para que se formulem soluções, buscando os recursos que se almeja, objetivando sempre aquilo que se deseja alcançar.

Os Nós Estratégicos, diante da apurada análise permitiu ao ator compreender simultaneamente quais ações que deverão ser tomadas para o equacionamento do problema, buscando formas de atuações em conformidade com os recursos disponíveis, preenchendo os requisitos necessários para a solução dos Nós, sejam elas os “NE-1. Indefinição nas diretrizes da SECOM; NE-2. Baixa capacidade da equipe da SECOM operacionalizar ações com os pobres”, ou “NE-3. Governo afastado dos Movimentos Sociais”.

Esses Nós Estratégicos servirão aos atores como fonte de estímulos para a criação de faróis (ações), a iluminar e nortear o governo nos rumos que se deseja traçar para o equacionamento do problema.

2.3. ANÁLISE DOS NÓS ESTRATÉGICOS

Diante das ações que devem ser empreendidas o ator declarante ante ao problema - “Comunicação do Governo Municipal com os pobres é inadequada”, tem em suas mãos instrumentos que possibilitam o redirecionamento do Governo.

[...] no final das contas, é o objetivo principal de qualquer governo: atender as expectativas da população, respeitar seus interesses e direitos de cidadania, enfrentar os problemas importantes da cidade ou do país. Onde então está o problema? (COSTA, 2015, p. 3)

Um Governo que se preze deve buscar garantir o direito democrático e participativo da população, para isso ele deve ter em mão a raiz do problema a qual possa estar atrelado, seja de origem do Estado herdado, ou por questões equivocadas de gestão, esta clareza é de suma importância para que surjam as soluções e se evitem as improvisações.

Definido o problema o gestor deve ter como prioridades os Nós estratégicos, a qual ele possa se guiar na solução do problema, sem descartar os outros, tendo a vista que pontuados os Nós estratégicos e devidamente solucionados poderá levar o governo num patamar mais favorável administrativamente e politicamente resolver outros que se façam também necessários. Como gestor ideologicamente personalizado deve buscar a sua em sua agenda particular, o desejo profundo de materializar aquilo que ideologicamente carregou desde os primeiros anos de sua trajetória política, considerando que esses sim vêm ao encontro do direito e da cidadania buscando tornar seu governo cada vez mais democrático e participativo.

Diante dos Nós Explicativos identificados três Nós Estratégicos no diagnóstico do problema com baixa aderência de participação dos membros responsáveis pela comunicação do Governo com a sociedade, especificamente com os pobres.

Com o fluxograma delineando os Nós Estratégicos, permitindo a formação de uma agenda decisória dentro de uma análise que busque o consenso dos atores sociais, se leva a criação e condições favoráveis que permitam a interação da equipe causando viabilidade e efeitos favoráveis ao governo.

NE1 – “Indefinição nas diretrizes da SECOM”, deriva da falta de concepção do papel da comunicação no governo, mostrando claramente o desalinhamento da equipe de comunicação na construção de um plano de esquerda que possa nortear e redefinir as funções da Secretaria de Comunicação dentro do contexto estrutural de comunicação pública de

esquerda nos aspectos mínimos aos mais abrangentes gerindo de forma mais contundente os rumos das políticas públicas numa gestão mais participativa.

Torna-se, então, importante pensar em instâncias de direção, para que se possa fazer do planejamento uma prática de trabalho. Trabalhar com planejamento situacional e com gestão estratégica requer algumas mudanças na forma de operar da organização exatamente porque o desempenho de uma organização, ou seja, a qualidade de sua ação é delimitada por suas estruturas de direção. (COSTA, 2013, p. 2)

A indefinição nas diretrizes da SECOM leva a pensar numa direção do que possa se fazer diante da situação, para isso o planejamento se faz necessário, as mudanças se fazem necessárias, na realidade isso medirá o desempenho do setor de comunicação, dando a ele uma qualidade que permita uma melhor fluidez nas ações.

Essa indefinição requer do gestor em sua instância de direção uma análise do planejamento na busca das soluções, para que definido as diretrizes da SECOM haja maior desempenho da equipe, melhorando a qualidade da ação, tendo a vista estar definido o papel e a direção a seguir.

Com a escolha deste Nó Estratégico, diante da necessidade de se redefinir as diretrizes no setor, seja este levado à adequação, incluindo com a contratação de novos profissionais especializados em comunicação pública, ajudando na soma do conjunto com as outras ações para que as atribuições da equipe sejam mais definidas e partilhadas.

A definição das diretrizes é fundamental para qualquer organização seja ela no setor privado ou público, pois ela será o aporte nas ações e soluções condizentes ao problema, qualquer indefinição conduzirá ao caos a relação do governo com a classe mais pobre do município, as barreiras provocarão transtornos paulatinamente, com perdas políticas e até mesmo financeiras, quando a vista alguns investimentos na área das políticas pública não atingirem o alvo, deixarão de ser interessante para a população pobre, que por falta de diálogo com governo, não venham a se sentirem contemplados pelo mesmo.

Para que haja de fato a definição nas diretrizes da SECOM será necessário que se estabeleça uma nova cultura organizacional que busque a real fundamentação da comunicação entre todos os atores envolvidos, seja internamente ou externamente, buscando evitar os erros recorrentes por causa da falta de planejamento estratégico que redefina as diretrizes da comunicação no âmbito do governo municipal.

NE2 – “Baixa capacidade da equipe da SECOM operacionalizar ações com os pobres”, deriva de um Governo de esquerda que não prioriza a formação de uma equipe técnica que possibilite o comando operacional da comunicação de forma mais participativa,

seja por falta de quadros especializados na área pública, ou pela ausência de cursos que permita a habilitação dos servidores em disposição, necessitando uma análise na elaboração das discussões junto ao governo para implantação das políticas estruturais direcionadas as mudanças operacionais necessárias na comunicação permitindo maior receptividade com a classe pobre do município.

A gerência por operações exige a implantação de um sistema ágil e significativo de acompanhamento descentralizado do andamento das operações e ações, a fim de que os problemas de execução e de eficácia direcional das operações resolvam-se descentralizadamente. (CECÍLIO, 1999, p. 12)

Um dos maiores entraves na operacionalização das ações é a centralização, isso muito comum no setor público onde o gestor deseja mostrar poder sobre a máquina administrativa, emperrando o sistema administrativo, retirando quaisquer possibilidades de iniciativa do servidor público, dificultando a operacionalização das ações na eficiência e eficácia dos resultados.

Requer do Governo a descentralização das ações que traga excelentes resultados na aplicação de novos instrumentos que irá fortalecer o desempenho no setor de comunicação, aproximando mais dos resultados desejados na solução do problema.

Essa etapa inicial de capacitação... e de formulação do plano foi depois desdobrada para outros grupos, em forma de cascata, à medida que o plano ia sendo detalhado até o nível de ações. (CECÍLIO, 1999, p. 7)

A operacionalidade das ações da equipe de comunicação tem que estar inseridas de um ambiente propício para que ela possa fluir, realizando as mudanças necessárias. A descentralização e a integração dos recursos disponíveis dentro do processo de organização predeterminam e estabelecem dentro da equipe os resultados esperados, contagiando e criando uma sinergia no grupo nas efetivações das ações de forma coerente e profissional, dentro das condições que favoreçam a capacitação e qualificação dos servidores imbuídos no processo da comunicação.

Claro que um processo dessa envergadura, seja pelo envolvimento de um grande número de pessoas, seja por significar uma revolução copernicana na cultura organizacional da administração pública haveria, como aconteceu, de encontrar muitas dificuldades e alguns desafios importantes. O que se apresenta, a seguir, é um certo inventário dessas dificuldades. (CECÍLIO, 1999, p. 7)

A fundamentação da consolidação das ferramentas a serem utilizadas na operacionalidade da comunicação evitará erros que se possam atribuir pela falta de comunicação do governo com população mais pobre, a descentralização e o envolvimento de mais profissionais se farão necessárias para que haja uma nova cultura organizacional no setor, certamente algumas dificuldades serão encontradas em sua implantação, contudo elas bem delineadas, encontrarão sempre motivo para seguir em frente no processo de mudanças.

A indefinição organizacional no que tange a gestão pública dificulta a operacionalização na área da comunicação do governo põe em risco o seu desempenho, porém bem atribuída pode ser uma ferramenta de sucesso para empreitas de novos projetos. O bom desempenho das funções de forma bem definidas, na identificação de cada ator envolvido, numa boa estratégia montada, possibilita ao governo condições favoráveis na formação de uma equipe coesa, entrosada, envolvidas no contexto e nas ações, levando o sucesso da equipe.

NE3 – “Governo afastado dos Movimentos Sociais”, desdobra-se de um sistema político adotado pelo governo de forma representativa, talvez pelas vertentes do Estado herdado que o conduziu a isso. Sabendo que a participação popular é vital para qualquer governo de esquerda sendo que o estudo em pauta mostra esse desafio em atuar na condução da sustentação de sua importância na comunicabilidade do Governo com a classe mais pobre, haja a vista que as maiorias de suas lideranças atuantes estão inseridas nos Movimentos sociais.

O afastamento dos Movimentos sociais tira do Governo quaisquer possibilidades de evolução democrática, tira também o direito de seus atores de exercerem a cidadania, de serem protagonistas do seu destino.

O Governo equivocadamente, dentro da visão do Estado herdado de forma representativa, revela sua relação com a sociedade através das políticas públicas numa visão unilateral, não respondendo os anseios da classe, pelos motivos óbvios dos Movimentos sociais quererem estar inseridos no processo de decisão.

Muitos governos de esquerda não incorporaram o lema de avançar como governo de esquerda, porque não se prepararam para isso, nem buscaram chegar à raiz da questão. O afastamento do Governo de esquerda dos Movimentos sociais é muito comum quando estes gestores não se encontram preparados e alicerçados ideologicamente, podem até ter boa vontade, mas não tem com aumentar essa participação, nem formas de conduzir o processo de forma democrática; sem conhecimento pouco se alcançará resultados que permitam tornar o governo realmente participativo.

Esse processo histórico, no jeito petista de governar, tem de ser sempre aprofundado, de forma que faça parte do dia a dia na vida gestora dos Governos de esquerda em conjunto com a participação dos Movimentos sociais e populações em geral, juntas são sinônimas de cidadania, liberdade e democracia participativa.

“Como manter a soberania popular? Ou, como controlar e diminuir as formas de delegação para que se mantenha a soberania popular? Esta questão continua atual, desafiando-nos”. (PONT, 2006, p. 7)

Será sem dúvida o grande foco desafiador manter e buscar a soberania popular, tentando de certa forma conduzir a relação num processo de comunicabilidade que garanta a soberania da população no processo de decisão. O desafio sempre se fará presente, pois os interesses predominantes em cada classe ou em cada indivíduo são diferentes, mas nada ultrapassa a igualdade de uma decisão coletiva e participativa, nessa questão os Movimentos sociais tem um papel significativo no fortalecimento da cidadania e da democracia participativa.

Parte 3 – PLANEJAMENTO DETALHADO DAS SITUAÇÕES

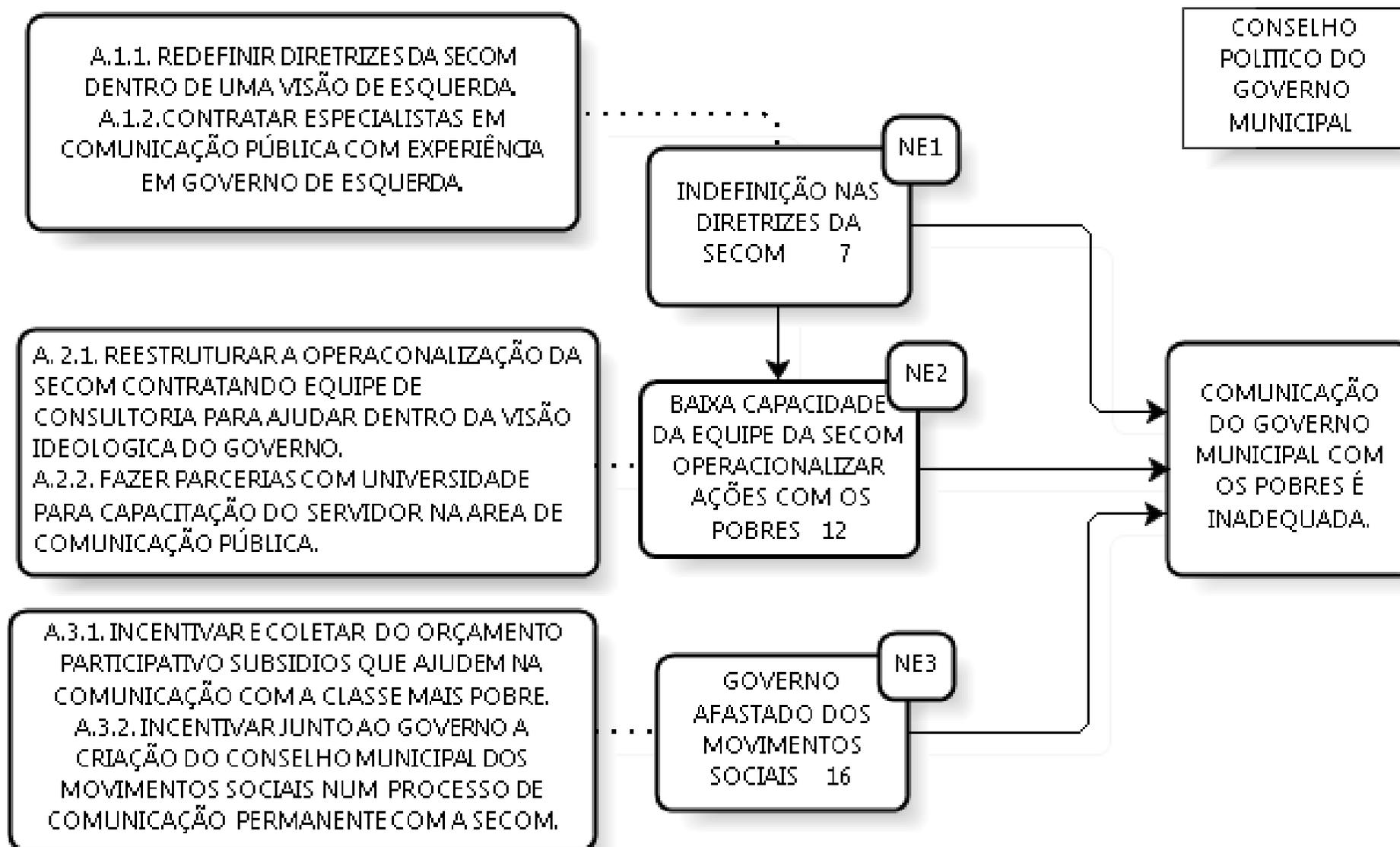
3.1. Situação do Problema

Considerando a necessidade de se criar operacionalidade na comunicação entre Governo de esquerda com os pobres, num processo de democratização nas suas relações, será necessária que se incremente e amplie a participação popular declarando ao governo o enfrentamento do problema “Comunicação do Governo Municipal com os pobres é inadequada”, através da utilização da M.D.P; da M.E.P. e da M.A.P. – em suas aplicações na busca da solução do problema encontrado é explicitado mais claramente através da árvore do problema com o detalhamento das ações pertinentes ao caso.

Diante da NE-1. Indefinição nas diretrizes da SECOM; NE-2. Baixa capacidade da equipe da SECOM operacionalizar as ações com os pobres; NE-3. Governo afastado dos Movimentos Sociais surge à necessidade da criação de um novo ciclo de ações governamentais necessárias para o bom andamento das relações entre os atores envolvidos, necessitando uma ação direta com esses atores, para que ocorram as mudanças almejadas.

Nessa nova visão vinda dos setores que harmoniosamente se integram à agenda decisória do governo dentro do aporte analítico de uma gestão participativa e democrática, os atores sociais envolvidos devem buscar um redirecionamento e equilíbrio das forças existentes, de forma que viabilize o projeto de renovação e de reformas estruturais definindo o papel de cada ator social dentro do fluxo operacional da comunicação servindo como modelo a todas as secretarias e setores inerentes ao governo que por sua vez devam estar inseridos no processo permanente de comunicação do Governo, haja a vista da comunicação do governo ser Intersetorial se faz necessária a busca permanentemente dessa comunicação entre os demais setores do Governo podendo ser instaladas ações conjuntas focadas na promoção das ações Governamentais.

3.2. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ÁRVORE DO PROBLEMA



Parte 4 – PAINÉIS DE DETALHAMENTO DAS AÇÕES PROPOSTAS PARA EQUACIONAR OS NÓS ESTRATÉGICOS

4.1. PAINEL - AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS: ÁRVORE DO PROBLEMA

Nó Estratégico	Ações
NE 1– Indefinição nas diretrizes da SECOM	A 1.1 - Redefinir diretrizes da SECOM dentro de uma visão de esquerda A 1.2 - Contratar especialistas em comunicação pública com experiência em governo de esquerda.
NE 2 – Baixa capacidade da equipe da SECOM operacionalizar ações com os pobres.	A 2.1- Reestruturar a operacionalização da SECOM, contratando equipe de consultoria para ajudar dentro da visão ideológica do governo. A 2.2 – Fazer parceria com Universidade para capacitação do servidor na área de comunicação pública.
NE 3 – Governo afastado dos Movimentos Sociais	A 3.1- Incentivar e coletar do Orçamento Participativo subsídios que ajudem na comunicação com a classe mais pobre. A 3.2 – Incentivar junto ao Governo a criação do Conselho Municipal dos Movimentos Sociais, num processo de comunicação permanente com a SECOM.

4.2. PAINEL - NE 1 – INDEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES DA SECOM.

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1.1. Redefinir diretrizes da SECOM dentro de uma visão de esquerda.	1.1.1- Elaborar regulamentação dos trabalhos da Secretaria de Comunicação e Agências contratadas dentro do perfil de esquerda	Organizacional Econômico Pessoal Cognitivo	4 meses	Prefeito Municipal Secretario Municipal de Comunicação
A 1.2. Contratar especialistas em comunicação pública com experiência em governo de esquerda	1.1.2-Promover cursos de especializações na área de comunicação pública em parceria com universidades	Organizacional Econômico Pessoal	12 meses	Secretario Municipal de Comunicação

4.3. PAINEL NE 2 – BAIXA CAPACIDADE DA EQUIPE DA SECOM OPERACIONALIZAR AÇÕES COM OS POBRES.

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A.2.1. Reestruturar a operacionalização da SECOM, contratando equipe de consultoria para ajudar dentro da visão ideológica do governo.	1.2.1- Reestruturar e operacionalização do setor de comunicação, numa linha mais de esquerda.	Organizacional Econômico Pessoal	8 meses	Prefeito Municipal Secretario Municipal de Comunicação
A 2.2; Fazer parceria com Universidade para capacitação do servidor na área de comunicação pública.	1.2.2. Incentivar e subsidiar participação de servidores no curso de especialização.	Organizacional Econômico Pessoal	5 meses	Prefeito Municipal Secretario Municipal de Comunicação

4.4. PAINEL NE 3 – GOVERNO AFASTADO DOS MOVIMENTOS SOCIAIS.

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A.3.1. Incentivar e coletar do Orçamento Participativo subsídios que ajudem na comunicação com a classe mais pobre.	1.3.1- Manter uma equipe coesa com os responsáveis pelo orçamento Participativo para obtenção das informações.	Organizacional Econômico Pessoal	1 mês	Secretario Municipal de Comunicação
A 3.2. Incentivar junto ao Governo a criação do Conselho Municipal dos Movimentos Sociais, num processo de comunicação permanente com a SECOM.	1.2.2. Incentivar e subsidiando participação dos Movimentos Sociais via os meios de comunicação tradicionais e alternativos.	Organizacional Econômico Pessoal	4 meses	Prefeito Municipal Secretario Municipal de Comunicação

PARTE 5 – ANÁLISE DE ATORES

5.1 PAINEL- ATORES ENVOLVIDOS

Ação A 1.1- Redefinir diretrizes da SECOM dentro de uma visão de esquerda.

Ator	Recursos que Controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A.1 Prefeito Municipal de Santarém.	Organizacional Econômico e Politico	Burocracia baixa	Priorizando e apoiando a equipe	Não priorizando Reformas	Mantendo foco no problema
A.2 Secretario Municipal de Santarém	Organizacional Econômico e Pessoal	Burocracia média	Participando e efetivando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando
A.3 Chefe de Gabinete	Pessoal	Burocracia alta	Colaborando	Não colaborando	Mantendo diálogo e mobilizando

5.2. PAINEL ANÁLISE DE ATORES

Ação A 1.2 - Contratar especialistas em comunicação pública com experiência em governos de esquerda.

Ator	Recursos que Controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A.1 Prefeito Municipal de Santarém.	Organizacional Econômico e Político	Carência de especialistas	Organizando Reformas	Não executando Reformas	Mantendo foco, diálogo e mobilizando.
A.2 Secretario Municipal de Santarém	Organizacional Econômico e Pessoal	Dependência Política	Participando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando
A.3 Chefe de Gabinete	Sistematizado	Limitações de poder	Colaborado	Não colaborando	Mantendo dialogo e mobilizando

5.3. PAINEL ANÁLISE DE ATORES

Ação A 2.1- Reestruturar a operacionalização da SECOM, contratando equipe de consultoria para ajudar dentro da visão ideológica do governo.

Ator	Recursos que Controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A.1 Prefeito Municipal de Santarém.	Organizacional Econômico e Político	Burocracia média	Materializando vontade política	Não concretizando vontade política	Mantendo foco no desejo político
A.2 Secretario Municipal de Santarém	Organizacional Econômico e Pessoal	Dependência Política	Participando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando
A.3 Chefe de Gabinete	Organizacional Sistematizado	Limitações de poder	Participando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando

5.4. PAINEL. ANÁLISE DE ATORES

Ação A 2.2 – Fazer parceria com Universidade para capacitação do servidor na área de comunicação pública.

Ator	Recursos que Controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A.1 Prefeito Municipal de Santarém.	Organizacional Econômico e Político	Não tem	Materializando vontade política	Não concretizando vontade política	Mantendo foco no desejo político
A.2 Secretario Municipal de Santarém	Organizacional Econômico e Pessoal	Não tem	Participando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando
A.3 Chefe de Gabinete	Organizacional Sistematizado	Limitações de poder	Participando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando

5.5. PAINEL. ANÁLISE DE ATORES

Ação A 3.1 – Incentivar e coletar do Orçamento Participativo subsídios que ajudem na comunicação com a classe mais pobre.

Ator	Recursos que Controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A.1 Prefeito Municipal de Santarém.	Organizacional Econômico e Político	Não tem	Materializando vontade política	Não concretizando vontade política	Mantendo foco no desejo político
A.2 Secretario Municipal de Santarém	Organizacional Econômico e Pessoal	Não tem	Participando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando
A.3 Chefe de Gabinete	Organizacional Sistematizado	Limitações de poder	Participando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando

5.6. PAINEL. ANÁLISE DE ATORES

Ação A 3.2 – Incentivar junto ao Governo a criação do Conselho Municipal dos Movimentos Sociais, num processo de comunicação permanente com a SECOM.

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A.1 Prefeito Municipal de Santarém.	Organizacional Econômico e Político	Não tem	Materializando vontade política	Não concretizando vontade política	Mantendo foco no desejo político
A.2 Secretario Municipal de Santarém	Organizacional Econômico e Pessoal	Não tem	Participando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando
A.3 Chefe de Gabinete	Organizacional Sistematizado	Limitações de poder	Participando	Não participando	Mantendo diálogo e mobilizando

PARTE 6 – ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

6.1. PAINEL - ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1. As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	As ações propostas poderão gerar efeitos indesejáveis caso o Orçamento Participativo não seja conduzido de forma representativa e democrática e as condições de implantação do Conselho dos Movimentos Sociais sejam desfavoráveis ocasionando o prolongamento para sua homologação.
2. Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	No aspecto técnico a dificuldade na contratação de pessoas especializadas em comunicação pública; na longa espera pela capacitação dos servidores já contratados no setor de comunicação; questões burocráticas; processos de maturação para efetivação de parcerias com universidade e tempo para especialização dos servidores já contratados poderão retardar os efeitos desejados.
3. Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Dificuldade em mudar a visão sistêmica do governo da visão da comunicação privada (midiática), para a comunicação pública (participativa) que fomente diálogo entre todas as esferas Governo e Sociedade. Importante o gestor motivar permanentemente seus assessores quanto à importância da mudança da mentalidade e atitudes, para que a comunicação esteja imbuída de diálogo.

4. Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto	Sim! Com contingenciamento de algumas despesas direcionadas para a grande mídia.
5. De forma geral a equipe avalia ao final que o Plano de Ação é viável e pode efetivamente solucionar o problema escolhido?	Sim!

PARTE 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diversas manifestações dos atores sociais entenderem que a “Comunicação do Governo Municipal com os pobres é inadequada”, ainda que brando, conflitou interesses políticos do Conselho Político do Governo Municipal, órgão responsável conforme acordo político entre partidos coligados, que tem como fórum poder de discussão sobre temas relevantes ao governo e de opinião sobre os seus rumos, dirimido em suas reuniões mensais, detectado o problema dentro de uma avaliação política com ações pertinentes ao caso, logra a perspectiva de uma boa avaliação perante a opinião pública diante das boas obras realizadas pelo governo, de forma que desta análise e da busca através da utilização dos instrumentos metodológicos subsídios que ajudem na operacionalização do governo na forma mais democrático e participativa com um maior grau de comunicabilidade com a classe mais pobre do município, buscando a solução do impasse causado pelo problema.

No âmbito das estratégias de comunicação administrativa procura-se conciliar – na medida possível – as expectativas e as necessidades públicas dos utentes (bem como os valores de consumo a elas inerente), com a divulgação das características dos serviços que o município procura prestar para as satisfazer. (CAMILO, 2010, p. 20)

Diante das necessidades de mudanças estruturais do Estado herdado, o governo de esquerda apresentou lacunas de indefinições na gestão da comunicação, ineficiência no trato de relações de comunicabilidade com a classe mais pobre, sendo desta forma necessária medidas que sublimem o governo e corrija os desajustes de comunicabilidade com a sociedade mais pobre, conciliando os desejos latentes e utentes da classe, somando aos valores de sua participação aos serviços oferecidos através das políticas públicas, indo desta forma ao encontro das expectativas deles em todo o processo decisório possibilitando a formação da agenda decisória em consonância aos anseios popular.

Dentro do âmbito deste estudo, mediante a participação efetiva do ator que declara o problema e a tenacidade em concretizar as soluções para o equacionamento delas, se mostra necessário o empoderamento de suas decisões juntos a toda equipe de governo.

O conceito chave que esta subjacente a comunicação politico-administrativa e o da “interação”; como estimular a participação? Como envolver a população na defesa dos seus interesses? Como conseguir a sua participação na resolução de problemas?” (CAMILO, 2010, p. 21).

Toda análise inerente ao processo da elaboração e execução para a solução do problema, deve ser gerido num ambiente democrático que permita a criação de um cenário também democrático junto à classe mais pobre, possibilitando de certa forma neutralizar animosidade entre governo e pobres, eliminando a correlação de forças gerada pela falta de comunicação, num campo de participação, onde atores sociais estimulem a participação popular, antes envolvida no mantra de meros espectadores.

Diante deste processo capaz de explicitar de forma mais clara a relação governo e pobres será possível elucidar aos assessores através da conscientização, do empoderamento e da capacitação, um poder de convencimento que permita as transformações das relações estruturais que envolvam todo o sistema de comunicação a serem utilizados no governo para a solução do problema.

A comunicação político municipal constitui um domínio de intervenção semelhante ao da comunicação político-administrativa, ...comunica-se não só para informar, mas também para estimular uma participação pública. (CAMILO, 2010, p. 22).

Na forma participativa, o modo operante do governo fará com que a classe mais pobre se sinta parte no processo de elaboração das políticas públicas numa estrutura que permita que a comunicação flua na forma de diálogo e com participação popular, buscando desta forma condições do governo engendrar uma comunicação de via dupla, onde o diálogo faça parte no dia a dia do governo, não servindo apenas para informar os feitos das políticas públicas, mas também como fonte de estímulo e participação da população mais pobre, a mais afetada e mais carente das políticas públicas e do exercício de sua cidadania em favor da democracia participativa. Diante da resolução e da solução do problema detectado, o governo constrói um intervenção de forma participativa, criando uma nova comunicabilidade com a classe mais pobre e um novo estímulo na participação popular.

PARTE 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMILO, Eduardo. **Ensaio de Comunicação Estratégica**, LabComBook - Serviços Gráficos da Universidade da Beira Interior – Covilhã: 2002 Disponível em: www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20101104-camilo_ensaios_2010.pdf

CECÍLIO, Luiz Carlos. **A imanência do planejamento e da gestão**: a experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba. Brasília: ENAP, 1999.

CORREIA, João Carlos – **Comunicação e Poder**, Serviços Gráficos da Universidade da Beira Interior – Covilhã: 2002 Disponível em: www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiro/correia_comunicacao_poder.pdf.

COSTA, Greiner. Avaliação Governamental e Opinião Pública. In: COSTA, Greiner. **Comunicação e Gestão Pública**. Campinas: Editora Atomo & Alínea, 2015

COSTA, Greiner. Estrutura de Governo para a Gestão Estratégica. In: COSTA, G. e DAGNINO, R. (Orgs.). **Gestão estratégica em políticas públicas**. Campinas: Editora Átomo & Alínea, 2013. 2ª edição revista e ampliada.

DAGNINO, R; THOMAS, H; COSTA, G; GOMES, E. – **Metodologia de Análises Políticas Públicas**. Gestão Estratégica de Políticas Públicas – GEPP da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP Campinas: 2014/2015.

DAGNINO, Renato. **Gestão Estratégica Pública**: instrumentos metodológico-operacionais. GAPI – Unicamp, 2015

DAGNINO, Renato. Metodologia de Análise de Políticas. In: **Gestão Estratégica Pública**: instrumentos metodológico-operacionais. Abril de 2015. (Págs. 50 a 82).

DAGNINO, Renato; CAVALCANTI, Paula. **O círculo vicioso da Gestão Pública brasileira**. Outubro 2013.

Filme: “**Servidão Moderna**” (57’): Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Ybp5s9ElmcY>

Filme: “**Trabalho interno**”. Disponível em: http://tv.blogoosfero.cc/watch_video.php?v=1DUSG9GGX8UO

PONT, Raul. Democracia Participativa e o Poder Local. In: PONT, Raul. **Gestão Pública e Democracia Participativa**. Disponível em: <http://www.raulpont.com.br/upload/publicacoes/281.pdf>

SOUZA, Ubiratan. Gestão Pública e Participação Popular: proposta para um Orçamento Participativo Municipal. In: PONT, Raul. **Gestão Pública e Democracia Participativa** (pag. 21 a 36) Disponível em: <http://www.raulpont.com.br/upload/publicacoes/281.pdf>.

Vídeo Aula: Renato Dagnino – **Círculo Vicioso da Gestão Pública Brasileira**. Disponível em: http://tv.blogoosfero.cc/watch_video.php?v=W3OD4XMD2DWG