

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ
FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO
ESPECIALIZAÇÃO “ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE
ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL”

HELTON ALVES DA COSTA

MARALINA DOS REIS MATOSO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A gestão da comunicação e da informação da Administração do zoológico municipal da cidade de Araçatuba é inadequada junto à população.

SANTO ANDRÉ - SP

2016

HELTON ALVES DA COSTA

Turma B – GEPP 62

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A gestão da comunicação e da informação da administração do zoológico municipal da cidade de Araçatuba é inadequada junto à população.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por Helton Alves da Costa para o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em “Estado, Políticas Públicas e Gestão de entidades da sociedade civil” da Fundação Santo André em parceria com a Fundação Perseu Abramo para o título de Especialista em “Estado, Políticas Públicas e Gestão de Entidades da Sociedade Civil”.

Orientador: Murilo Valle

Monitora: Andrea Azevedo

SANTO ANDRÉ - SP

2016

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	6
1.1 Autor que declara o problema.....	6
2 OBJETIVO GERAL.....	7
2.1 Objetivos específicos	7
3 JUSTIFICATIVA	8
4 EFEITOS E RISCOS QUE A PERSISTÊNCIA DO PROBLEMA ACARRETA.....	11
5 FLUXOGRAMA	12
6 A CADEIA DOS NÓS EXPLICATIVOS.....	13
7 ÁRVORE DE PROBLEMAS: OS NÓS CRÍTICOS E POSSÍVEIS SOLUÇÕES.....	18
8 PLANO DE AÇÃO	19
8.1 Análise de Atores	22
8.2 Análise de Riscos e Fragilidades.....	30
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz como seu grande “guarda-chuva” e objeto de análise a comunicação como importante ferramenta da gestão pública, assim, aborda e analisa essencialmente as consequências quando essa ferramenta não é colocada como imprescindível.

A situação-problema analisada está baseada em fatos reais. O estudo de caso é voltado para a gestão de comunicação e informação da administração do zoológico da cidade de Araçatuba, interior do Estado de São Paulo, que tem se mostrado deficiente.

Conforme Oliveira (2014), devido à disputa política ferrenha nos dias atuais, a comunicação acaba estando presente nesse universo de luta política, assim, deve-se pensar a comunicação institucional e governamental colocando em pauta esse problema de disputa.

Ainda em Oliveira (2014), o gestor deve ter a noção de que as ferramentas de comunicação quando utilizadas de forma adequada e as ações contiverem processos e procedimentos que atendam às necessidades e interesses da população, as reações e manifestações serão favoráveis.

Este trabalho estrutura-se com esta breve introdução, seguida da apresentação da situação-problema bem como do autor que o declara. Na sequência são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

A próxima seção que é a de número 03, apresenta a justificativa deste trabalho, que começa por trazer um panorama geral das ações realizadas pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente no zoológico bem como as críticas negativas da população com relação à este equipamento público. Isso posto, chama-se para a discussão um referencial teórico que trata da questão da comunicação propriamente dita, sua importância e implicações, com o intuito de ilustrar o quanto a gestão da comunicação do zoológico realmente não é eficaz e, assim sendo, destaca-se a importância de um planejamento na área da comunicação.

Na seção 04, explica-se o contexto em que o zoológico municipal é criado e o valor sentimental que o mesmo representa junto à população, expõe-se assim, os efeitos e riscos políticos que a não resolução deste problema traz para essa gestão.

As seções 05 e 06, dão conta, especificamente, dos nós explicativos e dos nós críticos da situação problema. Na seção 05, é apresentado um fluxograma onde constam o autor que declara o problema, a própria situação problema e suas consequências, o encadeamento das causas e, evidencia-se, dentre todos os nós explicativos, aqueles que são críticos. Na seção 06, há uma exposição de cada nó explicativo e crítico, seguida de um texto que o embasa teoricamente.

A seção 07 traz a chamada árvore de problemas, a qual apresenta os nós críticos e as propostas de ações para solucioná-los. Na sequência, a seção 08 apresenta o plano de ação para cada nó crítico, bem como analisa todos os atores envolvidos no problema e como cada um pode ajudar ou pode prejudicar dentro do processo.

Finalmente, é apresentada na seção 09, as considerações finais do trabalho e em seguida, a seção 10 traz as referências bibliográficas utilizadas para o embasamento do presente trabalho.

1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A gestão da comunicação e da informação da Administração do zoológico municipal da cidade de Araçatuba é inadequada junto à população.

1.1 Autor que declara o problema

- Secretário de Meio Ambiente do Município de Araçatuba/SP

2 OBJETIVO GERAL

- Analisar a situação problema

2.1 Objetivos específicos

- Analisar os riscos e os atores sociais envolvidos;
- Verificar alternativas e elaborar propostas para equacionamento dos problemas.

3 JUSTIFICATIVA

A gestão municipal da Secretaria de Meio Ambiente de Araçatuba está em seu segundo mandato e, dentre os problemas enfrentados por esta pasta, a dificuldade em comunicar-se com a população sobre o que de fato ocorre no zoológico municipal, é uma delas, conforme declara o Secretário Municipal de Meio Ambiente.

De acordo com o Secretário de Meio Ambiente, muito tem sido feito pelo zoológico, porém, a informação que chega junto à população, impulsionada pela oposição é de que há um enorme descaso com o zoológico e que o mesmo se encontra abandonado e os animais não são cuidados de maneira adequada, inclusive levando-os à morte em alguns casos. Entretanto, na prática, as ações realizadas nos últimos anos, tais como o Termo Ambiental de Compromisso com o IBAMA para reforma de vários recintos, construção de barreira de segurança de afastamento mínimo do público em relação ao recinto, plantio de cerca viva ao redor de toda a área do zoológico e construção do quarentenário; renovação do Convênio com o laboratório de análises da Faculdade de Medicina da Unesp-Araçatuba; inclusão de nova planta geral do zoológico e readequação dos recintos reservados aos grandes felinos; protocolização do pedido de Licença Ambiental junto a Cetesb; vistorias pelos órgãos competentes e etc. (SMMAS, 2016), ainda assim, essa gestão, representada pelo Secretário Municipal desta pasta, não consegue se comunicar de forma efetiva junto à população.

Nesse sentido, evidencia-se que a comunicação desta pasta não é eficaz, logo, é necessário detectar o por quê, isto é, quais as razões da ineficácia da comunicação de uma gestão adequada das coisas públicas, para assim poder se refletir acerca das soluções. Constata-se que o problema maior está na dificuldade da gestão em fazer com que a comunicação do zoológico seja efetiva e que as informações cheguem a toda a população de maneira correta e transparente.

A persistência deste problema acarreta em riscos e desgastes políticos, uma vez que as informações ao chegar de maneira distorcida junto à população causam indignação e descontentamento, o que é explorado pela oposição a partir destas deturpações.

A teoria da comunicação tradicional considera, habitualmente, que “a comunicação é um processo pelo qual um indivíduo – o comunicador – transmite estímulos (geralmente símbolos verbais) destinados a modificar o comportamento de outros indivíduos – os destinatários da comunicação” (HOVLAND apud SENA, 2010). Entretanto, Marcondes Filho (2004) questiona “Até que ponto, de fato, nos comunicamos”, e, para isso chama para discussão o sociólogo alemão Niklas Luhmann que vai dizer que “a comunicação é alguma coisa improvável, pois, pessoas são sistemas fechados e sistemas fechados não estão preocupados em transmitir informações, mas apenas em se voltarem a si mesmos, buscando a autorregulação” (LUHMANN apud MARCONDES FILHO, 2004).

Marcondes Filho diz que para Luhmann, nas teorias convencionais de comunicação erra-se quando se diz que na comunicação transfere-se informações, pois, a pessoa ao se comunicar, não se desfaz de nada, quando muito, multiplica a informação. Erra-se também ao se supor que comunicando-me com o outro, ele possa conhecer meu estado interno, minhas disposições de espírito. Nesse sentido, o sociólogo afirma que, para haver comunicação são necessários três momentos: que alguém nos sinalize algo; que eu perceba esse sinal e; que eu entenda esse sinal. Portanto, como “entender” apenas significa uma condição técnica para se continuar a conversar com a outra pessoa, ainda não se encontrou um meio capaz de mudar as pessoas.

Entretanto, Marcondes Filho contrapõe Luhmann dizendo que a comunicação é efetivamente interação, pela qual surge algo verdadeiramente novo; não somos meros observadores de outros sistemas fechados como o sociólogo nos quer fazer crer. O autor segue dizendo que há comunicação quando se consegue fazer com que o outro atinja a mesma faixa de frequência de meu pensamento, entre em minhas ideias, as sinta como eu. Ainda afirma que,

Comunicação é a descoberta de algo que não se sabia, é a exposição à “violência”. A comunicação realiza-se no plano da interação entre duas pessoas, nos diálogos coletivos onde esse novo tem chance de aparecer, onde o acontecimento provoca o pensamento, força-o, onde a incomunicabilidade é rompida e criam-se espaços de interpretação. Mas ocorre igualmente nas formas sociais maiores de contato com objetos (culturais de produção televisiva, teatrais) (MARCONDES FILHO, 2004).

Percebe-se que a questão da comunicação é algo sensível, que deve ser observada com acuidade, especialmente se tratando de uma gestão pública, assim, a maneira do como comunicar-se pode ser um diferencial em uma gestão.

A informação pode se distribuir de várias formas na sociedade. Tomemos como exemplo as redes de comunicação do Engenheiro Paul Baran (1960), um dos pioneiros da Internet, que demonstra os três tipos de rede: a Centralizada, onde toda a informação parte da mesma fonte; a Descentralizada; onde alguns núcleos são responsáveis por informar; e a Distribuída, considerada mais democrática porque qualquer indivíduo pode informar.

É importante detectar e compreender a fragilidade e/ou ponto forte de cada tipo de rede e determinar em qual delas está enquadrada a gestão de comunicação da Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Sustentabilidade de Araçatuba – nesse caso, centralizada ou descentralizada -, para então sinalizar saídas para romper com o problema da comunicação ineficiente junto à população.

Conforme Costa, Dagnino e Carazzato,

a comunicação não é o que o governo declara, mas o que as pessoas entendem. A comunicação requer um trabalho especializado, que combine o conhecimento das várias modalidades de comunicação, de jornalismo e de publicidade com versatilidade a fim de forjar caminhos alternativos para se chegar até a população, com conhecimento sobre os veículos de imprensa com que vai trabalhar, sobre os públicos a quem vai falar e, principalmente, com domínio sobre os caminhos que levam a mensagem até a mente das pessoas (COSTA, DAGNINO, CARAZZATO, 2013).

É nesse sentido então, que os autores da análise deste problema abordado dizem que há a necessidade de um planejamento para a comunicação com ações à médio e longo prazos.

4 EFEITOS E RISCOS QUE A PERSISTÊNCIA DO PROBLEMA ACARRETA

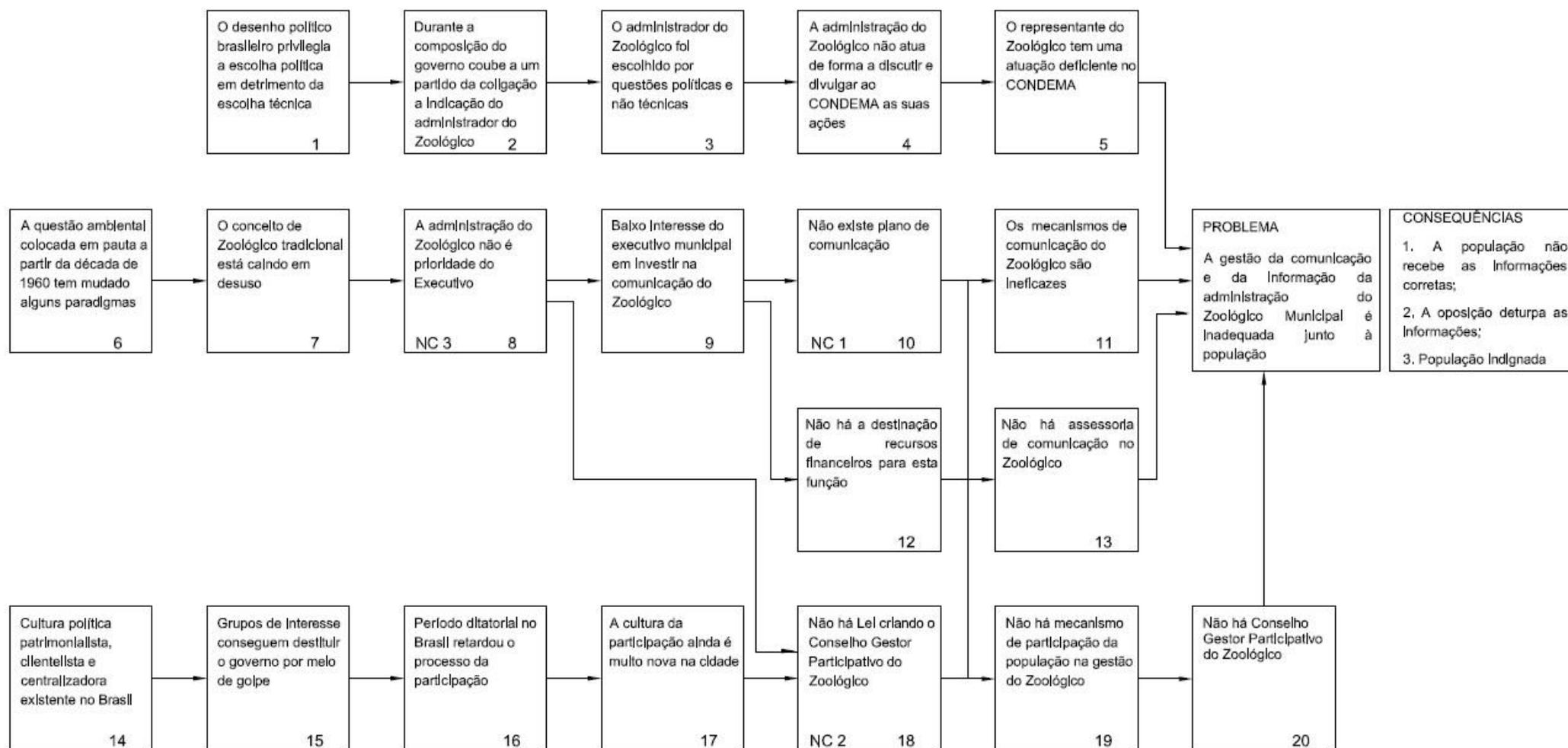
De acordo com dados fornecidos pela Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade de Araçatuba (2015), o Zoológico Municipal “Dr. Flávio Leite Ribeiro” foi inaugurado em 1963, mas só foi reconhecido por força de lei municipal em 1976. É um espaço que agrega atividades ligadas ao lazer, ao esporte e à prática de atividades físicas, culturais, de educação ambiental e pesquisa, voltados para toda a comunidade, sendo assim, tem forte valor emocional para a população.

Nos últimos dois anos houve a morte de alguns animais devido à idade, porém, essa informação foi repercutida de forma distorcida levando a população a crer que os animais morreram por falta de cuidados, ao mesmo tempo, houve atraso nas obras de melhoramento do zoológico por problemas técnicos, o que culminou na sabatina em março de 2014, do Secretário de Meio Ambiente à Câmara Municipal para esclarecimentos. Os esclarecimentos e as ações realizadas no zoológico não tiveram a mesma repercussão na imprensa e tampouco pela oposição, mais uma vez fazendo com que a população não tomasse conhecimento do que de fato ocorre no zoológico. Assim, constatou-se que o problema maior está na falta de habilidade da Secretaria de Meio Ambiente em fazer com que a comunicação do zoológico seja efetiva e que as informações cheguem a toda a população de maneira correta e transparente.

Como consequência tem havido desgastes políticos, uma vez que as informações ao chegar de maneira distorcida junto à população causam indignação e descontentamento, o que é bem explorado pela oposição.

5 FLUXOGRAMA

AUTOR: Secretário Municipal de Meio Ambiente e Sustentabilidade de Araçatuba



6 A CADEIA DOS NÓS EXPLICATIVOS

A primeira cadeia de nós explicativos no fluxograma acima são as seguintes:

O representante do zoológico (N05) tem uma atuação deficiente no CONDEMA; (N4) A administração do zoológico não atua de forma a discutir e divulgar ao Condema as suas ações; (N3) O administrador do Zoológico foi escolhido por questões políticas e não técnicas; (N2) Durante a composição do governo coube a um partido da coligação a indicação do administrador do Zoológico; (N1) O desenho político brasileiro privilegia a escolha política em detrimento da escolha técnica.

Os nós explicativos desta cadeia referem-se à gestão de pessoal e numa certa medida, ao desenho político brasileiro.

Uma vez que está exposta a dificuldade que o representante do zoológico tem de cumprir com seu papel, fica claro o motivo: não cumpre com seu papel porque, sendo pessoa escolhida por questões políticas e não técnicas, pode não ter interesse e acaba por ter ação ineficiente, como consequência, sequer faz uma divulgação técnica adequada junto às reuniões do Condema, pois esse conselho é composto por diversos atores da sociedade, e nele, provavelmente devem participar atores que sejam oposição a este governo. Não há assim uma ação coordenada desta administração do zoológico que analise, por exemplo, todos os atores presentes neste conselho para assim criar estratégias para transmitir e disseminar as informações de maneira adequada. Conforme Miota (2013), é necessário que caminhem juntos a técnica, a legalidade e a política. Esses três elementos ilhados levam a uma má gestão.

Maldonado (2013), ao falar sobre a gestão de pessoal, traz para a reflexão a necessidade de analisar a opção de gestão de um governo, porque a gestão de pessoal é instrumento e o modelo geral da política e o programa de governo é a essência. Se a gestão se diz democrática, mas mantém um modelo anterior (o gerencial, por exemplo), a transformação não ocorrerá.

Uma das causas que levam a esses problemas expostos acima são as bases pelas quais se desenhou a política no país, porque, o modelo de

governar tem suas raízes na colonização. Voltando aos primórdios da formação espacial, social e econômica brasileira, verifica-se em “o sentido da colonização” de Caio Prado Jr. (1961), que a colonização dos trópicos toma o aspecto de uma empresa comercial, destinada a explorar os recursos naturais de um território virgem em proveito do comércio europeu. Nas pesquisas de Gilberto Freyre (2003), por sua vez, não houve a menor dificuldade em colonizar e subjugar um lugar onde a Terra e o homem estavam em estado bruto. A partir desta realidade é que começa a formação social e econômica brasileira. Sérgio Buarque de Holanda (1995) descreve o homem cordial como sendo o sujeito que depende de suas condições imediatas para tirar vantagem. O Estado é visto como continuidade da família; há uma indiferenciação do público-privado. Finamente, Raymundo Faoro (2001) se debruça sobre o clientelismo característico do Brasil e as dificuldades em se separar o patrimônio público dos bens privados. É com esses vícios todos que estão cunhados o desenho de nossa política. As coligações acabam por trazer para dentro da gestão pública, pessoas sem a menor condição de conduzir um processo.

A segunda cadeia de nós explicativos, onde é identificado a ausência de mecanismos de comunicação (11) do zoológico - porque sequer existe um plano de comunicação (10) e não ter um plano torna crítico o problema – joga a luz sobre onde o problema deve começar a ser atacado.

A segunda cadeia de nós explicativos, onde é identificada a ausência de mecanismos de comunicação (2) do zoológico - porque sequer existe um plano de comunicação (5) e não ter um plano torna crítico o problema – joga-se a luz sobre onde o problema deve começar a ser atacado.

Como mencionado no início deste trabalho, a informação pode se distribuir de várias formas na sociedade, podemos aqui identificar qual dos tipos de redes criadas por Paul Baran, a Secretaria de Meio Ambiente adota para a gestão do zoológico.

Conforme o esquema abaixo (Esquema 1), nota-se que a primeira rede, a chamada “Centralizada”, demonstra uma fragilidade pelo fato de ter um único núcleo de onde sai a informação, logo, se este núcleo for destruído ou neutralizado, a informação jamais chegará ao destinatário. A segunda rede, chamada “descentralizada” tem vários núcleos, se um ou mais núcleos são

destruídos ou neutralizados, muitas informações não chegarão ao seu destino, porém, outras chegarão. De qualquer modo, haverá falhas nesta comunicação. Por fim, há a última rede, chamada “Distribuída”, essa, por ser apresentada como uma malha, não terá as informações comprometidas, pois as mesmas terão várias saídas de escape e chegarão de qualquer forma ao seu destinatário.

Já de início, percebe-se que as informações do zoológico não podem ser centralizadas porque identificou-se que existe o CONDEMA – Conselho de Desenvolvimento de Meio Ambiente e o próprio público frequentador do zoológico. Não pode ser distribuída, porque se assim fosse, as informações chegariam por diversas partes a toda população, logo, conclui-se que esta rede é descentralizada, portanto, frágil porque vários de seus núcleos são destruídos ou neutralizados, haja vista que a oposição consegue deturpar as informações de forma eficiente e o representante do zoológico no CONDEMA não consegue se comunicar, deixando de tornar o Conselho um forte aliado, uma vez que o mesmo é constituído por diversos atores importantes, dentre eles, a academia e ONG’s.

Esquema 1 – Redes de Baran

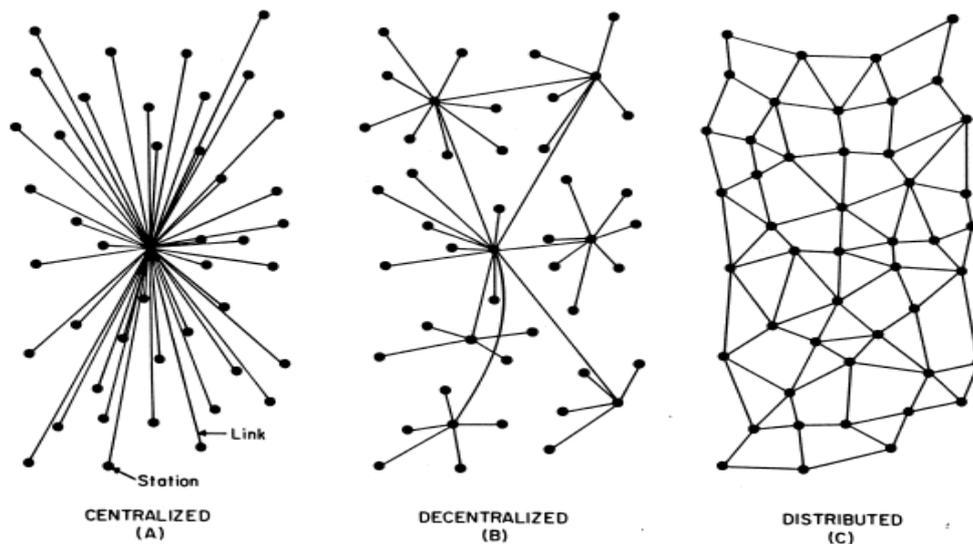


FIG. 1 – Centralized, Decentralized and Distributed Networks

Fonte: <http://escoladeredes.net/profiles/blogs/breves-consideracoes-sobre-o>

Na terceira cadeia, os nós explicativos têm conexões diretas entre eles bem como tem conexões com os nós explicativos das outras cadeias, como é o

caso do tema que se refere à comunicação, no sentido de que, ao não ter mecanismos de comunicação, como consequência não haveria a assessoria de comunicação (N13). Quando esse tipo de situação ocorre, normalmente se esbarra na questão de orçamento (N12), pois enxerga-se como prioridade outros setores que possam estar em constante emergências.

Os nós explicativos 09 e 08 diz respeito à falta de interesse do executivo municipal, neste caso, o Prefeito, em se debruçar sobre a problemática do zoológico. A questão é: por que não há interesse em investir na comunicação do zoológico e porquê o desinteresse na administração do mesmo? Aqui emergem dois problemas: a conformação da agenda e o entendimento de que o conceito tradicional de zoológico não é mais ambientalmente correto.

Quando se diz “falta de interesse” é no sentido de que, as pasta de ação social, de saúde, de educação, de planejamento, de cultura, acabam por demandar – erroneamente - a idéia de serem mais prioritárias. Por isso a importância de desprender energias para conformar uma agenda que possa mostrar ao Prefeito a importância do tema. Por isso, possivelmente, o orçamento é impensável para a formação de uma equipe e de um plano de comunicação especificamente para o zoológico.

O Secretário deve agir como empreendedor de políticas públicas, uma vez que, segundo Howlett, Ramesh e Perl (2009), com relação a montagem da agenda, a maneira e a forma como os problemas são reconhecidos, são as determinantes fundamentais de como eles serão tratados pelos policy-makers, já que os problemas chegam até eles ou por meio de eventos inesperados, como as crises, ou por feedback propiciado pela operação dos programas existentes. Para esses autores, a montagem da agenda, em sua essência, diz respeito ao reconhecimento de que algum assunto é um problema que requer mais atenção por parte do governo (HOWLWTT, RAMESH e PERL, 2009).

É nesse sentido que a articulação do Secretário junto ao executivo municipal é de suma importância, porque será ele o ator que provocará o interesse do Prefeito para a importância de investir na comunicação do zoológico. Para isso, precisará realizar algumas ações estratégicas.

E, por fim, esta falta de interesse do Prefeito sobre o problema pode estar relacionada ao fato de que o conceito de zoológico tradicional está caindo em desuso (N07), ou seja, hoje em dia o zoológico não pode mais ser visto

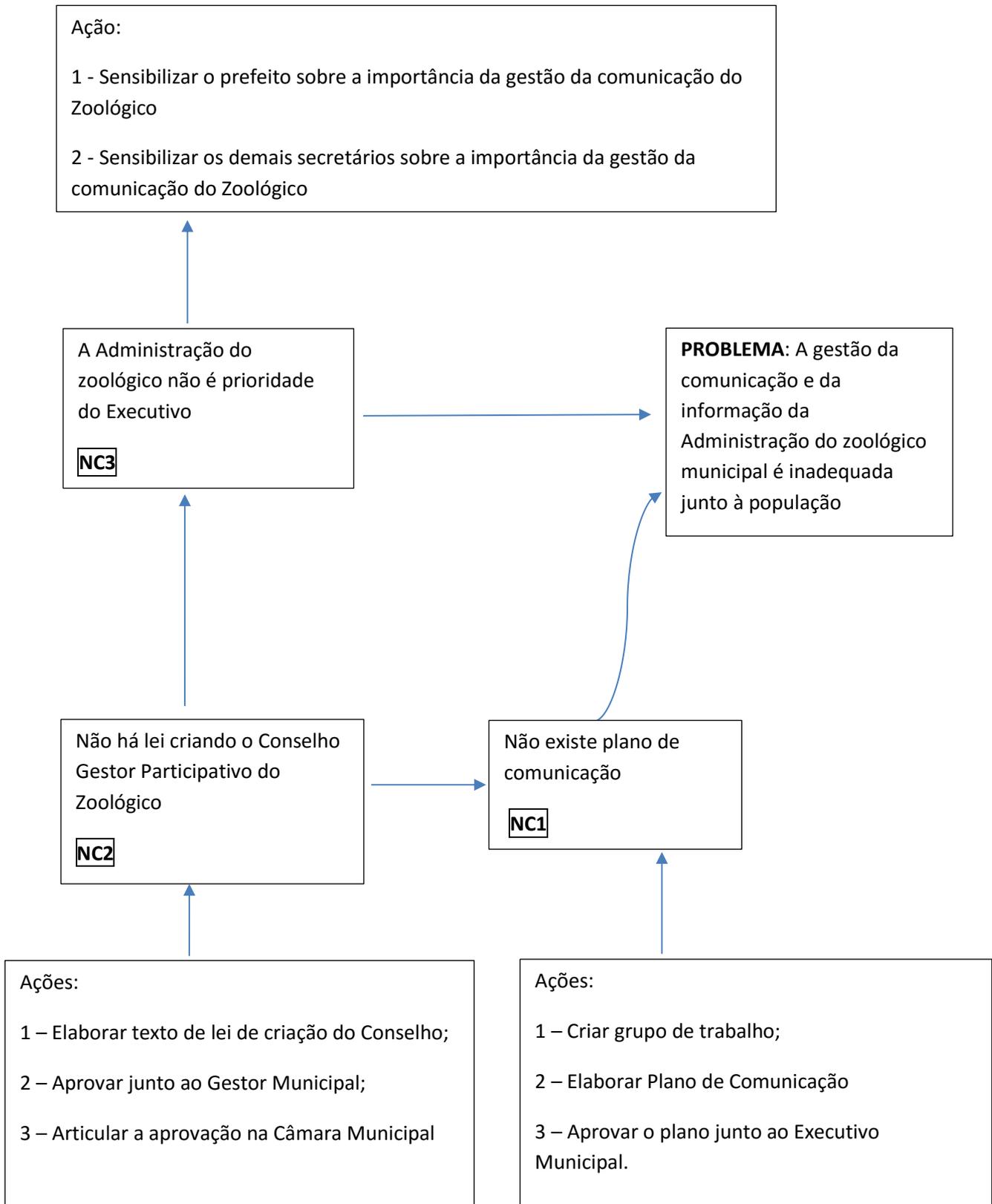
como um lugar de exposição de animais como entretenimento apenas, pois, a questão ambiental colocada em pauta a partir da década de 1960 tem mudado alguns paradigmas (N06). De acordo com o pesquisador Niekisch apud Rohrlich (2012), o crescente conhecimento sobre as necessidades dos animais mudou a filosofia dos zoológicos, pois a tendência é abrigar menos animais, que obtêm, então, mais espaço. Além disso, deixa de ser um lugar unicamente de entretenimento para ser um lugar para abrigar e cuidar de espécies em extinção.

Na quarta cadeia, os nós explicativos giram em torno da participação e da herança política brasileira. A sociedade não participa da gestão do zoológico (N17), logo, falta um Conselho Gestor Participativo (N20), que por sua vez não foi instaurada uma lei que crie esse Conselho (N18). E o que explica tudo isso é a cultura da participação ser muito recente (N16) devido ao longo período ditatorial no Brasil (N15) que retardou esse processo, porque grupos de interesse conservador no Brasil destituíram o governo através de golpe, interrompendo o processo de participação que poderia despontar. Governo esse que tinha que ser interrompido devido à herança patrimonialista, clientelista e centralizadora no país (N14).

Boaventura Santos (2008) aponta que a participação política possui um papel fundamental no processo de redescoberta das práticas societárias. Nesse sentido, Santos reflete sobre a possibilidade então de o estado alargar sua compreensão democrática para se aproximar dos movimentos sociais, e essa ideia o autor vai chamá-la de “Estado como novíssimo movimento social”. Assim, a ideia de democracia participativa significa estabelecer novos mecanismos de acesso ao governo, e do governo, em escutar a população.

Dagnino (2004), diz que, o marco para o alargamento da democracia foi a Constituição de 1988 que cunhou o princípio da participação da sociedade civil no processo de discussão e tomada de decisão com relação às políticas públicas. A partir do reestabelecimento da democracia formal surgem vários mecanismos de participação que são levados ao Estado, nos níveis municipais e estaduais bem como nos parlamentos e a partir de 2003, no executivo federal. Surgem os Conselhos Gestores de Políticas Públicas e os Orçamentos Participativos.

7 ÁRVORE DE PROBLEMAS: OS NÓS CRÍTICOS E POSSÍVEIS SOLUÇÕES



8 PLANO DE AÇÃO

NC 1 – Não existe plano de comunicação

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1.1 – Criar grupo de trabalho para elaboração do Plano de Comunicação	1.1.1 – Reunir os diretores da equipe de comunicação do gabinete e da secretaria para formação do GT 1.1.2 – Reunir os funcionários do Zoológico para consulta 1.1.3 – Fazer reunião com a imprensa para divulgação da proposta	Sala de reunião, Equipamentos áudio visual, papel, canetas, café e água	Sete dias	Chefe de gabinete da Secretaria de Meio Ambiente
A 1.2 – Elaborar Plano de Comunicação	1.2.1 – Fazer reuniões com os membros do GT para elaboração do plano 1.2.2 – Criar manual de procedimentos para a elaboração do plano 1.2.3 – Elaborar apresentação do plano para divulgação	Sala de reunião, Equipamentos áudio visual, papel, canetas, café e água	Trinta dias	Chefe de gabinete da Secretaria de Meio Ambiente
A 1.3 – Aprovar o plano junto ao Executivo Municipal.	1.3.1 – Agendar sala para reunião 1.3.2 – Preparar todo o material a ser apresentado 1.3.3 – Reunir-se com o Prefeito para apresentação do plano	Sala de reunião, Equipamentos áudio visual, papel, canetas, café e água	Sete dias	Secretário de Meio Ambiente

NC 2 – Não há lei criando o Conselho Gestor Participativo do Zoológico

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 2.1 - Elaborar texto de lei de criação do Conselho	2.1.1 – Fazer o texto com a proposta da lei 2.1.2 – Agendar reunião com o departamento jurídico 2.2.3 – Reunir com o departamento jurídico para validação e aprovação do texto da lei	Sala de reunião, papel, caneta, café e água	Sete dias	Secretário e Chefe de Gabinete da Secretaria de Meio Ambiente
A 2.2 – Aprovar junto ao Gestor Municipal	2.2.1 – Agendar sala para reunião 2.2.2 – Preparar todo o material a ser apresentado 2.2.3 – Reunir-se com o Prefeito para apresentação do plano	Gabinete do Prefeito Equipamentos áudio visual, papel, canetas, café e água	Um dia	Secretário de Meio Ambiente
A 2.3 – Articular a aprovação na Câmara Municipal	2.3.1 – Agendar sala para reunião 2.3.2 – Preparar todo o material a ser apresentado 2.3.3 – Reunir-se com os vereadores para apresentação do plano	Sala de reunião na Câmara Municipal Equipamentos áudio visual, papel, canetas, café e água	Um dia	Secretário de Meio Ambiente

NC 3 – A Administração do zoológico não é prioridade do Executivo

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 3.1 – Sensibilizar o Prefeito sobre a importância da gestão da comunicação do Zoológico	3.1.1 – Agendar sala para reunião 3.1.2 – Preparar todo o material a ser apresentado 3.1.3 – Reunir-se com o Prefeito para apresentação da repercussão negativa que temos devido a falhas na administração do Zoológico	Gabinete do Prefeito Equipamentos áudio visual, papel, canetas, café e água	Um dia	Secretário de Meio Ambiente
A 3.2 – Sensibilizar os demais secretários sobre a importância da gestão da comunicação do Zoológico	3.2.1 – Agendar sala para reunião 3.2.2 – Preparar todo o material a ser apresentado 3.2.3 – Reunir-se com os secretários para apresentação da repercussão negativa que temos devido a falhas na administração do Zoológico	Sala de reunião Equipamentos áudio visual, papel, canetas, café e água	Um dia	Secretário de Meio Ambiente

8.1 Análise de Atores

Ação 1.1 – Criar grupo de trabalho para elaboração do Plano de Comunicação

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator
Secretaria de Meio Ambiente	Formulação e implementação de políticas públicas voltadas à preservação do meio ambiente e controle da Gestão do zoológico	Recursos financeiros e de pessoal	Viabilizando o grupo de trabalho e articulando com as outras secretarias	Falta de comprometimento da equipe	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Diretoria de Comunicação da Prefeitura	Conhecimento técnico	Recurso de pessoal	Conhecimento técnico	Falta de comprometimento	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho;
Interlocutor do gabinete	Controla as informações para o Prefeito	Não delibera	Apontar os erros e sugerir contribuições para a facilitação da aprovação pelo Prefeito	Passar informação distorcida	Passar as informações corretas; levar em consideração suas sugestões

Ação 1.2 – Elaborar Plano de Comunicação

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator
Secretaria de Meio Ambiente	Formulação e implementação de políticas públicas voltadas à preservação do meio ambiente; Controla a Gestão do zoológico	Recursos financeiros e de pessoal	Viabilizando o grupo de trabalho e articulando com as outras secretarias	Falta de comprometimento da equipe	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Diretoria de Comunicação da Prefeitura	Conhecimento técnico	Recurso de pessoal	Conhecimento técnico	Falta de comprometimento	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Interlocutor do gabinete	Controla as informações para o Prefeito	Não delibera	Apontar os erros e sugerir contribuições para a facilitação da aprovação pelo Prefeito	Passar informação distorcida	Passar as informações corretas; levar em consideração suas sugestões

Ação 1.3 – Aprovar o plano junto ao Executivo Municipal

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator
Secretaria de Meio Ambiente	Formulação e implementação de políticas públicas voltadas à preservação do meio ambiente; Controla a Gestão do zoológico	Recursos financeiros e de pessoal	Viabilizando o grupo de Trabalho e articulando com outras secretarias	Falta de comprometimento da equipe	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Diretoria de Comunicação da Prefeitura	Conhecimento técnico	Recurso de pessoal	Conhecimento técnico	Falta de comprometimento	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Prefeito	Poder de decisão	Não entender a importância do tema	Aprovar e encaminhar os próximos passos	Não aprovando o projeto	Reuniões de esclarecimentos sobre o tema

Ação 2.1 - Elaborar texto de lei de criação do Conselho

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator
Secretaria de Meio Ambiente	Formulação e implementação de políticas públicas voltadas à preservação do meio ambiente e controle da Gestão do zoológico	Recursos financeiros e de pessoal	Viabilizando o grupo de trabalho e articulando com as outras secretarias	Falta de comprometimento da equipe	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Diretoria de Comunicação da Prefeitura	Conhecimento técnico	Recurso de pessoal	Conhecimento técnico	Falta de comprometimento	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Jurídico	Conhecimento da legislação	Não ter informação correta	Orientando juridicamente	Não comprometimento	Reuniões de esclarecimentos e cobrança de resultados
Interlocutor do Gabinete	Controla as informações para o Prefeito	Não tem poder de deliberação	Apontar os erros e sugerir contribuições para a facilitação da aprovação pelo Prefeito	Passar informação distorcida	Passar as informações corretas; levar em consideração suas sugestões

Ação 2.2 – Aprovar junto ao Gestor Municipal

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator
Secretaria de Meio Ambiente	Formulação e implementação de políticas públicas voltadas à preservação do meio ambiente e controle da Gestão do zoológico	Recursos financeiros e de pessoal	Viabilizando o grupo de trabalho e articulando com as outras secretarias	Falta de comprometimento da equipe	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Diretoria de Comunicação da Prefeitura	Conhecimento técnico	Recurso de pessoal	Conhecimento técnico	Falta de comprometimento	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Prefeito	Poder de decisão	Não entender a importância do tema	Aprovar e encaminhar os próximos passos	Não aprovando o projeto	Reuniões de esclarecimentos sobre o tema

Ação 2.3 – Articular a aprovação na Câmara Municipal

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator
Secretaria de Meio Ambiente	Formulação e implementação de políticas públicas voltadas à preservação do meio ambiente e controle da Gestão do zoológico	Recursos financeiros e de pessoal	Viabilizar o grupo de articulação junto aos vereadores	Não comprometimento do grupo	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Secretaria de Gestão	Articulação política	Posição ideológica dos vereadores	Convencer vereadores a aprovar	Argumentação fraca junto aos vereadores	Dar suporte técnico sobre o assunto
Vereadores	Poder de decisão	Posição ideológica dos vereadores e pedidos de propina	Aprovar a lei	Não aprovando a lei	Mostrar a importância do projeto

Ação 3.1 – Sensibilizar o Prefeito sobre a importância da gestão da comunicação do Zoológico

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator
Secretário de Meio Ambiente	Formulação e implementação de políticas públicas voltadas à preservação do meio ambiente e controle da Gestão do zoológico	Recursos financeiros e de pessoal	Apresentando a situação com argumentos sólidos e articulando com outras secretarias a obtenção de apoio	Não conseguir transmitir o problema de maneira adequada	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Movimento Ambientalista	Opinião pública	Desorganização do próprio movimento	Mobilizar a população de forma a sensibilizar-se	Radicalizar o discurso	Ouvindo suas críticas e sugestões
Prefeito	Poder de decisão	Não entender a importância do tema	Aprovar e encaminhar os próximos passos	Não aprovando o projeto	Reuniões de esclarecimentos sobre o tema
Imprensa	Meios de Comunicação	Precisam das informações corretas	Pressionando o prefeito para solucionar o problema	Divulgar que esse problema não é relevante para o município	Devem receber as informações corretas e em tempo de divulga-las, fazer release para a imprensa publicar.
Oposição	Movimentos sociais	Postura ideológica contrária	Apontar erros e sugerir melhorias	Trabalhando a opinião pública contrariamente	Fazer reuniões com a oposição, ouvir as críticas e aprender com elas.

Ação 3.2- Sensibilizar os demais secretários sobre a importância da gestão da comunicação do Zoológico

Ator	Recursos que controla	Limitações / Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este ator
Secretário de Meio Ambiente	Formulação e implementação de políticas públicas voltadas à preservação do meio ambiente e controle da Gestão do zoológico	Recursos financeiros e de pessoal	Apresentando a situação com argumentos sólidos e articulando com outras secretarias a obtenção de apoio	Não conseguir transmitir o problema de maneira adequada	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Movimento Ambientalista	Opinião pública	Desorganização do próprio movimento	Mobilizar a população de forma a sensibilizar	Radicalizar o discurso	Ouvindo suas críticas e sugestões
Outras secretarias	Influência junto ao prefeito	Não entender a importância do tema	Apoiando a iniciativa	Acreditar que o problema não é relevante para o município	Reunião e debates para mostrar a importância do trabalho
Imprensa	Meios de Comunicação	Precisam das informações corretas	Pressionando o prefeito para solucionar o problema	Divulgar que esse problema não é relevante para o município	Devem receber as informações corretas e em tempo de divulga-las, fazer release para a imprensa publicar.
Oposição	Movimentos sociais	Postura ideológica contrária	Apontar erros e sugerir melhorias	Trabalhando a opinião pública contrariamente	Fazer reuniões com a oposição, ouvir as críticas e aprender com elas.

8.2 Análise de Riscos e Fragilidades

Perguntas Orientadoras	Análise da Equipe
As ações propostas para equacionar os nós críticos podem gerar efeitos indesejáveis?	Sim. Caso não haja da parte da gestão pública comprometimento de cumprir com as propostas, casos os atores não se convençam da necessidade de se ter uma boa gestão nessa área.
Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Sim. Ao aspecto político, pois alguns podem se preteridos quando da elaboração do plano de gestão.
Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Falta de interesse do Prefeito na administração do zoológico. Para prevenir ou corrigir com a sensibilização do prefeito mostrando a problemática de forma eficaz.
O que pode ser feito para garantir a implantação das ações propostas?	Uma proposta clara, transparente, bem dimensionada e resultante de um consenso entre os atores envolvidos.
Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim. Tudo foi traçado no planejamento estratégico e não exigido grandes investimentos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve por objetivo buscar soluções para os problemas de comunicação enfrentados pela administração do Zoológico municipal de Araçatuba.

Para tal, utilizamos as boas práticas de gestão pública, identificando os nós explicativos e suas relações. Dentro dos nós explicativos constatamos os nós críticos e para cada um deles criamos um plano de ação que contempla tarefas, recursos, prazos e responsáveis para solucionarmos o problema da comunicação.

A metodologia utilizada para a análise do problema traz esclarecimento e direcionamento, deixando claro onde e como atuar, uma vez que os atores envolvidos são analisados e foram verificados seus pontos fortes e fracos e o que deve ser trabalhado para que eles atuem na solução dos mesmos.

Foi constatado que é preciso elaborar um plano de comunicação eficiente pela administração do zoológico, onde as informações divulgadas através dos meios de comunicação cheguem até os munícipes e movimentos ambientalistas, mantendo a veracidade das mesmas, mostrando o que realmente se passa dentro daquele ambiente.

Consideramos ainda que a falta de planejamento para uma comunicação eficiente com a população deve ser sanada, e para isso acontecer, é necessário desenvolver uma estratégia onde o executivo da cidade se envolva mais e perceba que a comunidade tem um laço afetivo com o zoológico, e por esse motivo se faz necessário aproximar as pessoas da gestão do mesmo, criando um conselho gestor onde a participação popular passe a ser efetiva.

A partir do referencial teórico chamado para a construção deste trabalho e confrontando-o com a situação problema, constata-se que o tipo de rede na qual está a gestão de comunicação da Secretaria de Meio Ambiente, e conseqüentemente, a Administração do Zoológico da cidade de Araçatuba, é a rede descentralizada de Baran, pois, os núcleos de comunicação desta pasta são facilmente interrompidos e ou destruídos.

Uma vez que o plano de comunicação for elaborado e implementado, a chance de alcançar toda a população é altíssima. Haverá formas eficientes de responder à oposição e impedir perdas políticas.

A formação do Conselho Gestor do zoológico trará robustez à gestão, à construção conjunta de soluções de problemas e o fortalecimento da participação.

Assim, espera-se com esta proposta de trabalho, que a rede de comunicação descentralizada possa se transformar em uma rede distribuída.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A EVOLUÇÃO DO WWW. Disponível em: <http://www.tipografos.net/internet/paul-baran.html>. Acesso: 13 mar 2016.

COSTA, Greiner; DAGNINO, Renato. Metodologia de Planejamento de Situações. In: Gestão Estratégica em Políticas Públicas. Campinas: Editora Átomo & Alínea, 2ª ed., 2013. Cap. 10, pp. 239 até 249.

DAGNINO, E. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando? En Daniel Mato (Coord.), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas. FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 95-110.

FAORO, Raymundo. Os Donos do Poder: Formação do Patronato Político Brasileiro. 3.a edição, revista, 2001

FREYRE, Gilberto. Casa Grande e Senzala –48ª Edição – Global. Recife, 2003

FURTADO, Celso. Formação Econômica do Brasil. Companhia Editora Nacional. 32 Edição. São Paulo, 2005.

HOLANDA, S. B. Raízes do Brasil. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995 [1936].

HOWLETT, M., RAMESH, E., PERL, A. Política Pública – Seus ciclos e subsistemas. Campus, 3ª ed., Rio de Janeiro, 2013.

MALDONADO, Carlos. Uma nova gestão pública para um novo modelo de gestão do estado. In: PEREIRA, Eduardo Tadeu (Org.). Cidadania na cidade. Holambra/SP: Editora Setembro, 2013.

MARCONDES FILHO, Ciro. Será que, de fato, nos comunicamos? In:____.Até que ponto, de fato, nos comunicamos. São Paulo, Paulus, 2004. p. 83-101.

MIOTTA, Paulo. Dinâmicas e Obstáculos no Processo Decisório. In: COSTA, G. e DAGNINO, R. (orgs.). Gestão estratégica em políticas públicas. Campinas: Editora Átomo&Alínea, 2013. 2ª edição revista e ampliada. Cap. 12 – pgs 293-304.

OLIVEIRA, C.J. Planejamento de Comunicação: A comunicação como ferramenta essencial da gestão pública. Fundação Perseu Abramo. São Paulo, 2014.

PRADO JR., Caio. Formação do Brasil Contemporâneo. Ed. Brasiliense. 1961

ROHRLICH, D. EcoDebate – Cidadania & Meio Ambiente. Zoológicos podem desempenhar um papel importante na preservação de espécies? Disponível em: <http://www.ecodebate.com.br/2012/09/11/zoologicos-podem-desempenhar-um-papel-importante-na-preservacao-de-especies/>. Acesso: 16 mar 2016.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A gramática do tempo: para uma nova cultura política. 2ª ed.. São Paulo, Cortez, 2008.

SENA, N.M. Da tradição comunicativa à revolução mediática. Animus - Revista Interamericana de Comunicação Midiática, Lisboa, v.17, jan-junho 2010. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/animus/article/view/2374/1436>. Acesso: 16 mar 2016.

SÃO PAULO (Estado) - Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Sustentabilidade – 2016.