

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Curso de Especialização e Gestão em Políticas Públicas

O MODO PETISTA DE SE COMUNICAR
Dificuldades e estratégias de superação

Juliana Claudio
Orientadora: Alessandra Felix de Almeida.

São Paulo (SP), junho de 2014

**Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Curso de Especialização e Gestão em Políticas Públicas**

Juliana Claudio

**O MODO PETISTA DE SE COMUNICAR
Dificuldades e estratégias de superação**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo FESPSP, como requisito final à obtenção do título de Especialista em Gestão e Políticas Públicas.

Orientadora: Alessandra Felix de Almeida.

São Paulo (SP), junho de 2014

Juliana Claudio

O MODO PETISTA DE SE COMUNICAR

Dificuldades e estratégias de superação

Este TCC foi julgado adequado para obtenção do Título de Especialista em Gestão e Políticas Públicas, e aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo - FESPSP.

São Paulo, 1º junho de 2014.

Prof. Dr. Marcos Tarcísio Florindo

Coordenador do Curso

Conceito: _____

Banca Examinadora:

Prof^a. Alessandra Felix de Almeida

Orientadora

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Prof^a. Luciana Silveira

Universidade _____

“Comunicação [é] a co-participação dos Sujeitos no ato de pensar [...] [ela] implica uma reciprocidade que não pode ser rompida [...] comunicação é diálogo na medida em que não é transferência de saber, mas um encontro de Sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados.”

Paulo Freire

RESUMO

O presente trabalho se propõe a apresentar uma alternativa à dificuldade das administrações petistas em se comunicar com a população, demonstrar as ações realizadas e prestar contas do governo. Como estudo de caso foi trabalhado a defasada comunicação entre a Prefeitura Municipal de Araranguá (SC) e a população em seu primeiro ano de governo e os avanços propostos e aplicados a partir da implementação do Planejamento Estratégico Situacional (PES) a partir do segundo ano.

Palavras-chave: Comunicação, planejamento, governo, PES, Araranguá

ABSTRACT

This work aims to present an alternative to the difficulty of the democratic and popular administrations in communicating with the public, demonstrating the actions taken and accounting the government for what is done and what is not. The communication between the Municipality of Araranguá (SC) and the people in his first year in office had to be worked on, as well as the proposed developments from the implementation of the Strategic Situational Planning from the second year.

Keywords: Communication, planning, government, PES, Araranguá

LISTA DE FIGURAS

Fig.1 – O modelo psicológico de Berlo	20
Fig. 2 - Mito da Caverna de Platão	25
Fig. 3 - Avaliação do governo: Em sua opinião, como está esse início do mandato do Prefeito Sandro Maciel?	31
Fig. 4 - Curva de avaliação do Governo em julho de 2013	33
Fig. 5 - Curva de avaliação do Governo em outubro de 2013	33
Fig. 6 -Triângulo de Governo de Carlos Matus	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Plano Diretivo dos 100 primeiros dias	30
Quadro 2. Plano Diretivo dos 100 primeiros dias: novas ações	31
Quadro 3. Plano Diretivo 2013	32
Quadro 4. Plano Diretivo 2014	38
Quadro 5. Plano Diretivo do Núcleo Gestor do Gabinete	41
Quadro 6. Distribuição da agenda do prefeito	42
Quadro 7. Matriz de gerenciamento do tempo de Covey	42

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	18
1. BREVE PANORAMA SOBRE COMUNICAÇÃO.....	19
2. COMUNICAÇÃO COMO BEM PÚBLICO	22
3. AS IMAGENS E AS REALIDADES: NEM SEMPRE O SER E O PARECER COINCIDEM.....	25
4. A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO A SERVIÇO DA ESTRATÉGIA	27
5. O PT CHEGA À PREFEITURA DE ARARANGUÁ: MAS NÃO CONSEGUE <i>DIZER</i> A QUE VEIO.....	29
6. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL E A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DE GOVERNO E DE CIDADE	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXO A – CAPA DA REVISTA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS PUBLICADA NO FINAL DE 2013.....	46

INTRODUÇÃO

Propor uma alternativa à dificuldade das administrações petistas em se comunicar com a população, demonstrar as ações realizadas e prestar contas do governo é o escopo deste trabalho. Porém, antes de tratar-se especificamente sobre o problema, um breve panorama sobre comunicação será apresentado, contextualizando-a como um processo de inter-relação e influência recíproca entre emissor, receptor e o meio em que ela acontece.

Como estudo de caso foi trabalhado a precária comunicação entre a Prefeitura Municipal de Araranguá (SC) e a população em seu primeiro ano de governo e os avanços propostos e aplicados a partir do segundo ano de mandato, baseados no Planejamento Estratégico Situacional que tem em Carlos Matus o seu criador. Segundo o Professor Celso José de Oliveira:

A comunicação governamental enfrenta muitos desafios, por isso o planejamento contribuirá para a otimização dos recursos humanos e materiais. Em geral, os recursos são poucos para o volume de demandas e de necessidades apresentadas para o equacionamento pelo governo, principalmente em nível local. (2014, p. 2)

As ferramentas e as estratégias que compõem a proposta de política de comunicação foram aplicadas e desenvolvidas durante a confecção deste trabalho de conclusão de curso, se configurando assim num estudo aplicado do problema.

Como resultado, espera-se a elaboração de um plano de comunicação para a Prefeitura Municipal de Araranguá, aplicável a outras administrações petistas, para ajudar a se evitar equívocos recorrentes, assim explicado por Oliveira:

[...] na 'briga' por recursos dentro da estrutura do governo [...] tem-se por praxe oferecer ao setor de comunicação uma parcela aquém do que seria necessário para estabelecer uma relação direta qualificada com a sociedade. A percepção de que os recursos são escassos para as necessidades de comunicação acontece quando já não há mais tempo hábil para sanar a questão. (2014, p.2-3)

1. BREVE PANORAMA SOBRE COMUNICAÇÃO

O comunicólogo e intelectual paraguaio Juan Díaz Bordenave e o cientista social Horácio Martins de Carvalho, ao conceberem a comunicação como “um fenômeno humano e social” (p.41), descrevem em seu livro *Comunicação e Planejamento* (1979) sete modelos de comunicação e seus múltiplos aspectos de conceber este processo. São eles: Modelos físicos; Modelos psicológicos; Modelos sociológicos; Modelos antropológicos; Modelos sócio-psicológicos; Modelos semiológicos e os Modelos sistêmicos.

Para efeito deste trabalho destacaremos o modelo que concebe a comunicação como “um processo natural, universal, que alcança a sua máxima complexidade no ser humano que vive em sociedade” (p. 40). Os autores destacam que em uma sociedade igualitária, onde a justiça tem primazia sobre a ordem e a segurança, a conservação da natureza se sobrepõe a produtividade, a sobriedade está acima do conforto e do conformismo e a paz prevalece sobre a competição individualista, a comunicação é:

[...] ao mesmo tempo, o alfa e o ômega: vista como expressão ela é a voz da liberdade; vista como relacionamento constitui o plasma vinculador que permite a participação e a solidariedade. Interpretada como comunhão, ela representa o caminho natural para o ideal da unidade universal. (p. 12)

Os autores resgatam as palavras do teórico em comunicação Paul Watzlawick ao afirmar que:

[...] em toda a comunicação existem dois elementos básicos: um elemento de *conteúdo*, que se refere ao que queremos dizer sobre algum objeto, e um elemento de *relacionamento*, que se refere à relação existente entre os interlocutores (p.46).

Assim, trazemos ao foco o modelo psicológico sistematizado por David Berlo (1960). Ele se utiliza de elementos do modelo físico – fonte, mensagem, meio e receptor, agregando a eles algumas características psicossociais. O esquema de Berlo leva em consideração o papel desempenhado pelo receptor neste processo. Para ele a comunicação segue um fluxo através de um meio, como demonstrado abaixo.

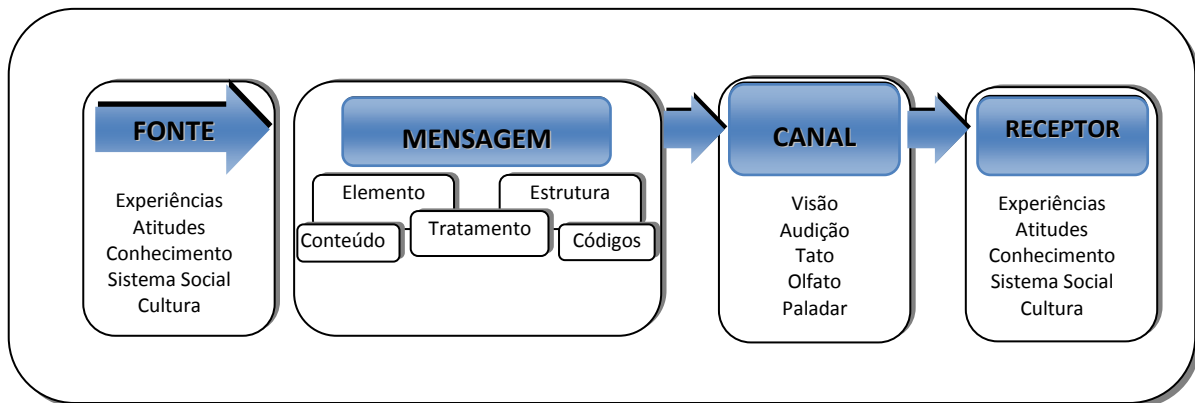


Fig.1 – O modelo psicológico de Berlo

Para além do aprofundamento dos estudos dos processos de comunicação, alcançar uma compreensão mais ampla deste fenómeno possibilita a real interpretação do que ocorre na sociedade. Assim, tendo como base de estudo as situações comunicativas, ou seja, a comunicação no contexto em que ela se realiza, será possível discorrer sobre este problema recorrente e pontual em administrações petista, qual seja, a limitação em se comunicar com a sociedade.

Cabe ressaltar ainda o momento novo e desafiador pelo qual vive a comunicação. Segundo Massimo Di Felice (2008) a humanidade passou por três grandes revoluções comunicativas: a primeira tratou-se da passagem da sociedade oral para a sociedade escrita no século V a.C; a segunda deu-se com a invenção da prensa de Gutenberg no século XV; a terceira ocorreu entre os séculos XIX e XX com a cultura de massa, caracterizada pelos meios de comunicação. Segundo ele “A cada uma dessas revoluções, a introdução de novos meios determinou a possibilidade de alcançar um público cada vez maior em um período de tempo e a um custo cada vez menor” (p. 22). Para o autor, no momento está ocorrendo uma quarta e transformadora revolução implementada pelas tecnologias digitais que “alterará a forma de comunicar, fornecendo a cada sujeito o mesmo poder de comunicação” (p. 24), alterando assim a forma das pessoas se comunicarem.

Pela primeira vez na história da humanidade, a comunicação se torna um processo de fluxo em que as velhas distinções entre emissor, meio e receptor se confundem e se trocam até estabelecer outras formas e outras dinâmicas de interação, impossíveis de serem representadas segundo os modelos dos paradigmas comunicativos tradicionais (Shannon-Weaver, Katz-Lazarsfeld, Eco-Fabbri etc.) (DI FELICE, 2008, p. 23).

Assim, diante deste novo momento, para que se aborde o problema em toda a sua dimensão, é preciso primeiramente contextualizar as diferentes formas de se fazer a comunicação em administrações públicas.

O jornalista Jorge Duarte, em seu artigo *Comunicação Pública (s/d)*, traz três conceitos de comunicação. O primeiro diz respeito à comunicação governamental, ou seja, os “fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo os gestores e a ação do Estado e a sociedade” (p.2). Há ainda a comunicação política que “trata do discurso e ação de governos, partidos e seus agentes na conquista da opinião pública em relação à ideias ou atividades que tenham a ver com poder político, relacionado ou não a eleições” (p.3). Por fim, a comunicação pública que “diz respeito à interação e ao fluxo de informação relacionado a temas de interesse coletivo” (p.3).

Como a proposta do presente trabalho diz respeito a uma efetiva, moderna e participativa estratégia de comunicação para administrações petistas, serão trabalhados os conceitos e as ferramentas da comunicação pública. Oliveira destaca que:

Esse novo momento exige que a comunicação do governo assuma um novo papel. Para que isso possa, de fato acontecer, é preciso trazer a comunicação para início do debate sobre uma ação do governo. A comunicação não pode estar na porta de saída da instituição. Essa medida contribuirá para que as ações sejam colocadas em prática no momento certo, na quantidade correta e com o custo necessário. (2014, p. 9)

2. COMUNICAÇÃO COMO BEM PÚBLICO

Ao fazer uma abordagem histórica da comunicação pública no Brasil, Elizabeth Pazito Brandão (2007) afirma que somente com o governo Lula (2003-2011) ela passou a ser trabalhada como informação para a cidadania, adquirindo *status* na esfera governamental. O que se viu a partir deste período tem na linha teórica de Jorge Duarte seu amparo:

Comunicação pública, então, deve ser compreendida com sentido mais amplo do que dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, a possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo. (2007, p. 64)

Assim, comunicação pública passa pelo entendimento de um processo social amplo, que envolve o entendimento por parte do cidadão de seus direitos de obter uma relação com o Estado. Torquato (2002) afirma que "o desafio da comunicação na instituição pública é aproximar seus serviços da sociedade" (p.83).

Heloíza Matos (2012) ressalta a necessidade de criar diretrizes de comunicação pública, para "transformar o jogo de poder em poder de jogo", ou seja, retirar o poder exclusivo dos políticos, muitas vezes utilizado para a manutenção do próprio poder e distribuí-lo socialmente, para que todos possam atuar diante das decisões do governo. Liliane Monteiro Caetano afirma que:

Nesse sentido, podemos afirmar que a comunicação pública é uma ferramenta de caráter discursivo que se dá no fenômeno social "espaço público", e que, podemos perceber sua manifestação mais pragmática quando seus temas penetram na esfera pública política, fazendo mover o jogo de poder discursivo entre a periferia e o centro das sociedades, no embate resolutivo da produção e aplicação de políticas públicas. (2012, p. 111)

Nesse ínterim, a comunicação governamental migra para a comunicação pública na medida em que passa a ser um instrumento de promoção da cidadania, provocando o debate, estimulando o envolvimento popular, proporcionando o conhecimento das ações, projetos e políticas públicas desenvolvidas pelo governo, seja ele municipal, estadual ou federal. Ao alcançar este grau, a comunicação deixa de ser apenas um instrumento de informação para se legitimar como "parte intrínseca dos projetos e programas desenvolvidos pelo governo. Esse tipo de comunicação está mais envolvido com a promoção da cidadania e da participação do que com a divulgação institucional." (NOVELLI, 2006, p.87).

Assim, a comunicação governamental deve ser tratada como bem público. Nas palavras de Oliveira (2014):

[...] significa que é preciso levar conhecimento ao cidadão, não apenas in-formação. Pois saber de um fato ou outra ocorrência na cidade não significa necessariamente compreender. Essa tese modifica a visão sobre o fazer comunicação do governo, onde, na atualidade, muitos gestores pensam em apenas manter um processo de divulgação das suas ações.
 [...] Ao tratar a comunicação como mais um bem público dentro da cidade, é possível ampliar suas ações como forma de oferecer conhecimento ao munícipe. Cabe ressaltar, que aquele que tem conhecimento tende a errar menos na sua ação prática. (p. 9-10)

É preciso destacar ainda que, ao promover governos tendo como princípio a garantia ao direito à cidade, conforme defende Lefebvre, chegaremos a um espaço urbano onde todos têm direito à terra; à moradia; ao saneamento ambiental; à infraestrutura urbana; ao transporte, aos serviços públicos em geral; ao trabalho e ao lazer. Neste ambiente, é preciso incluir o direito de acesso à informação.

Os desafios para se romper com estas posturas são muitos. Grosso modo, é preciso desenvolver uma consciência sobre a importância deste setor nos governos de esquerda, sobre a amplitude do ato de se comunicar, sobre a necessidade de se ter uma política de comunicação efetiva e ampla. Há que se levar em conta ainda a barreira às administrações populares muitas vezes imposta pela mídia, assim descrita por Oliveira:

Os “filtros” estabelecidos na relação com a mídia geram enormes dificuldades para que o governo possa apresentar à comunidade as ações que garantem inclusão, participação e geração de conhecimento a setores que antes viviam às margens dos acontecimentos e das realizações do município. (2014, p. 3)

Isto nos coloca mais um desafio: encontrar formas alternativas e criativas de comunicação.

A comunicação é uma via de mão dupla e de mútua influência. Segundo o Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios publicado pela Controladoria-Geral da União em 2013 "o direito de acesso à informação é um direito humano fundamental e está vinculado à noção de democracia". O texto discorre sobre os principais deveres dos governos que este direito impõe:

Primeiro, existe o dever de receber do cidadão pedidos de informação e respondê-los, disponibilizando os dados requisitados e permitindo também que o interessado tenha acesso aos documentos originais ou receba as cópias solicitadas. Segundo, atribui um dever aos órgãos e entidades públicas de divulgar informações de interesse público de forma proativa ou rotineira, independentemente de solicitações específicas. Ou seja, o Estado deve ser, ao mesmo tempo, responsivo às demandas de acesso a informações e proativo no desenvolvimento de mecanismos e políticas de acesso à informação. (2013, p.6)

Em resumo, todo cidadão tem direito à informação correta, de qualidade e em tempo hábil. Nas palavras de Duarte:

Ele precisa saber quando pagar impostos, onde e quando buscar uma vacina, como discutir as políticas públicas, conhecer as mudanças na legislação, como usufruir de seus direitos e expressar sua opinião. Ele precisa ser atendido, orientado, ter possibilidade de falar e saber que prestam atenção ao que diz. (p.4)

A informação é sem dúvida a principal matéria-prima da comunicação, é através dela que acontece a transmissão do conhecimento. Porém, a sua existência não é garantia de uma comunicação eficaz. Uma informação tardia, mal interpretada ou mesmo manipulada não cumprirá o papel de comunicar.

Neste ponto apresenta-se um segundo equívoco recorrente: muitas administrações limitam suas comunicações à publicidade e à divulgação – meios em que predomina o viés do emissor, ou seja, investem em vias de mão única, relativizando o papel desempenhado pelo receptor neste processo (esquema de Berlo).

Um terceiro equívoco diz respeito à falta de clareza dos diferentes públicos com quem se pretende a comunicação. Ter um plano específico a cada um deles possibilita o encontro das ferramentas, plataformas, linguagem e intensidade cabíveis e necessárias para que a comunicação ocorra de forma adequada.

3. AS IMAGENS E AS REALIDADES: NEM SEMPRE O SER E O PARECER COINCIDEM

Recorremos ao conhecimento do filósofo grego Platão com o seu mito da caverna, uma das passagens mais clássicas da história da Filosofia. Parte integrante do livro VII de *A República*, neste texto o filósofo discute sobre teoria do conhecimento, linguagem e educação na formação do Estado ideal. Conta o mito que no interior da caverna estão seres humanos que nasceram e cresceram ali. Eles ficam de costas para a entrada, acorrentados, sem poder mover-se, forçados a olhar somente a parede do fundo da caverna, onde são projetadas sombras de outros homens que, além do muro, mantêm acesa uma fogueira. Pelas paredes da caverna também ecoam os sons que vêm de fora, de modo que os prisioneiros, associando-os, com certa razão, às sombras, pensam ser eles as falas delas. Desse modo, os prisioneiros julgam que essas sombras sejam a realidade.



Fig. 2 - Mito da Caverna de Platão¹

É perfeitamente possível relacionar a filosofia platônica, sobretudo o mito da caverna, com o estudo de imagem e contra-imagem. Fato é que governos bons nem sempre reelegem seus projetos enquanto que há casos em que maus governos obtêm êxito. O que os difere é a imagem projetada para a população. Marx afirmou que “toda ciência seria supérflua se a forma de manifestação [a aparência] e a essência das coisas coincidissem imediatamente” (1985, p. 271). Em resumo, o que define a aprovação ou não de um projeto é o julgamento que as pessoas fazem dele e não necessariamente o projeto em si.

Por isso, não basta aos governos petistas proporem-se competentes, democráticos, participativos, eficazes e eficientes. É preciso dizer-se e mostrar-se competente, democrático, participativo, eficaz e eficiente. Para isso é preciso um plano de comunicação que dê conta dos diversos públicos, que se utilize das mais variadas plataformas e ferramentas de comunicação e que consiga criar e sustentar a imagem positiva.

¹ Disponível em http://www.esdc.com.br/CSF/artigo_2009_06_Platao_e_o_Mito_da_Caverna.htm

Sempre lembrando que toda mensagem transmitida, seja ela um texto ou um fato, será compreendida sempre sob a ótica do seu receptor que traz consigo conhecimentos e inferências exclusivas, próprias de sua vivência, como relata Bordenave:

[...] colocadas duas pessoas diante de uma mesma realidade, elas não formarão um mesmo significado sobre esta, pois suas respectivas consciências ou inteligências evoluíram e se desenvolveram através de experiências diversas com a realidade objetiva. Isto é, cada um tem uma história distinta (p. 71).

Recorremos ainda a Oliveira:

Para corroborar com essa questão vale lembrar a máxima: ***“Comunicação não é o que você diz, mas o que as pessoas entendem”***. Quando tratamos da comunicação de governo e o controle da mensagem emitida, seja ela pela imagem ou por outras formas que mantivermos de aproximação com a comunidade, deveremos considerar, no início da discussão, a afirmação acima. (OLIVEIRA, 2014, p. 6)

O autor acrescenta ainda que é importante, como forma de otimizar os recursos, que se tenha claro "qual a condição do receptor e como ele fará o entendimento da informação a partir do seu nível de compreensão." (2014, p. 6)

4. A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO A SERVIÇO DA ESTRATÉGIA

O advogado, sociólogo e geógrafo espanhol Jordi Borja², ao falar sobre a experiência de Barcelona em Participação Popular e Planejamento Participativo, afirma que:

O mais importante no primeiro mandato é ganhar o segundo, porque uma política de cidade constituinte não se faz em quatro anos. Temo que não se faça também em oito, o que torna a vitória nas eleições uma questão de responsabilidade e não de oportunismo. Uma política que transforme de alguma forma a cidade, num sentido mais democrático, igualitário e eficiente, necessita de 15 a 20 anos. (1993, p.15).

Neste contexto, a área de comunicação não deve ser passiva, deve ter a sua política centrada na estratégia e não nos seus elementos táticos (tais como publicidade e demais recursos de comunicação). Seus objetivos devem ser claros: mostrar o que está sendo feito na cidade, construir a imagem de governo e de cidade que se propôs, auxiliar no alcance do Projeto Político, atender às obrigações legais e à divulgação dos serviços prestados à população, matricular o discurso dos gestores, mostrar à cidade que há um projeto de sociedade.

Vale lembrar que os governos municipais são instrumentos fundamentais para o rompimento do teto que impede os próximos avanços da sociedade que queremos construir.

Assim, a utilização de todas as ferramentas, funções, produtos e serviços de comunicação possíveis: planejamento, assessoria de imprensa, publicidade, documentação, materiais gráficos, audiovisuais, materiais promocionais, eventos, serviços de atendimento ao público, pesquisas, produções para público interno, internet e suas diversas possibilidades, deve ser efetiva e constante.

Ainda, para que haja uma melhor comunicação é preciso também identificar os diferentes públicos e atores (interno e externo) e assim *falar* a todos, de acordo com o papel que desempenha junto ao governo. É preciso encontrar a forma mais indicada para cada um, mas sem que se perca a *unidade* da comunicação institucional.

Outro fator fundamental é a relação com os veículos de comunicação. Manter a diplomacia é muito importante, mas não devemos fugir dos confrontos inevitáveis ou

² **Jordi Borja** – Advogado, sociólogo e geógrafo. Mestre em urbanismo pela Universidade de Paris, vereador de Barcelona/Espanha entre 1983 e 1991, foi responsável pela descentralização municipal de Barcelona. Foi coordenador do Projeto Barcelona 2000 e secretário de relações exteriores da prefeitura de Barcelona. É consultor internacional e diretor do programa "Gerência da cidade e do urbanismo" na Universidade de Catalunia desde 2004.

necessários à construção do projeto de sociedade defendido pelo Partido dos Trabalhadores. É preciso lembrar que há uma disputa ideológica que não deve ser escanteada e que a comunicação defendida pelo PT é aquela que proporciona e colabora para a formação de uma sociedade mais justa e ciente de seus direitos e deveres.

Por isso, é importante a formulação pelos gestores de um modelo que trate a comunicação pública com um bem público. Que sejam utilizados os recursos, advindos da própria comunidade, para gerar conhecimento e formar uma sociedade com mais igualdade social, conceitos éticos, conceitos de responsabilidade social, respeito aos espaços coletivos e compromisso com o funcionamento da cidade. (OLIVEIRA, 2014, p. 21)

Por todas essas questões é fundamental que o gestor da política de comunicação tenha clareza em relação ao papel fundamental e estratégico da comunicação, discernimento político em relação à especificidade técnica da área e à necessidade de profissionalismo na implementação das suas funções. Não necessariamente deva ser um profissional de comunicação, mas obrigatoriamente deve ter trânsito político, deve acompanhar e assessorar o processo de decisões estratégicas ao governo.

5. O PT CHEGA À PREFEITURA DE ARARANGUÁ: MAS NÃO CONSEGUE DIZER A QUE VEIO

Em 2012, após 30 anos de luta, o PT chegou à prefeitura de Araranguá, uma cidade com pouco mais de 64 mil habitantes na microrregião do extremo sul de Santa Catarina. Suas ruas largas e bem projetadas lhe deram o apelido de cidade das avenidas. Banhada pelo Rio Araranguá e ornamentada por uma natureza privilegiada, tem em Balneário Morro dos Conventos seu mais conhecido cartão postal.

Diante de um plano de governo muito bem difundido durante a campanha, compilado na revista chamada PAS - Plano Araranguá Sustentável, o prefeito eleito Sandro Maciel assumiu a prefeitura em uma coligação composta por PT / PDT / PSB / PRB / DEM / PHS / PTB recebendo 35,43% dos votos numa disputa tripolarizada. Ainda em dezembro de 2012 a equipe de governo realizou a primeira etapa da oficina de Planejamento Estratégico Situacional (PES). Neste momento inicial trabalhou-se o nivelamento da expectativa em relação à oficina de PES – 100 dias (2013), a expectativa para 2016 ($\Delta T \rightarrow 4$ anos), a definição do Projeto Político para 2016, bem como a imagem do governo e da cidade e as marcas a serem construídas. Após a seleção dos principais problemas a serem superados pelo Ator que planeja, definiu-se a Situação Objetivo (SO), as Ações Estratégicas e o Plano de Ação para os 100 primeiros dias de governo.

Com a definição da situação Objetivo – SO para 100 dias: *Prorrogar a expectativa positiva da população com relação ao governo*, um debate sobre os principais problemas a serem superados para o alcance da Situação Objetivo elencou os seguintes Nós Críticos (NC):

- NC1: Atendimento ruim;
- NC2. Não participação da população;
- NC3. Falta de planejamento urbano;
- NC4. Baixa arrecadação da prefeitura.

Superada esta fase, um plano de ação foi definido a fim de superar cada um dos nós. Por todo o plano perpassou a intenção de uma eficaz estratégia de comunicação. Assim ficou definido o *Plano Diretivo dos 100 primeiros dias* (elaborado em dezembro de 2012):

- ❖ Projeto político ($\Delta T \rightarrow 2016$)
 - *Melhoria da vida das pessoas garante a reeleição do projeto*
- ❖ Situação Objetivo – SO para 100 dias
 - Prorrogar a expectativa positiva da população com relação ao governo

Imagem de cidade	Imagem de governo
Araranguá é ... <ul style="list-style-type: none"> ✓ o paraíso do sul ✓ planejada ✓ boa de se viver e visitar ✓ sustentável 	Nosso governo é... <ul style="list-style-type: none"> ➤ comprometido ➤ transparente ➤ democrático inovador
Marcas de Governo	
M1. Araranguá cidade sustentável M2. Participação e respeito ao cidadão M3. Policlínica	



Ações Estratégicas para os primeiros 100 dias
(AE1) Balsa social
(AE2) Mudança da secretaria de obras e máquinas
(AE3) Ações nas comunidades com máquinas, serviços e contato direto da população com os secretários
(AE4) Reestruturação da recepção da prefeitura
(AE5) Reestruturação da recepção do Bom Pastor
(AE6) Ato de criação da subsecretaria de combate às drogas
(AE7) Ato de implantação da FME
(AE8) Capacitação da equipe de governo
(AE9) Interditar o estacionamento do jardim
(AE10) Finalização das obras em andamento
(AE11) Prestação de contas 100 dias
(AE12) Estabelecer uma sistemática de avaliação do Planejamento

Quadro 1. Plano Diretivo dos 100 primeiros dias

Como é possível verificar na AE11, uma prestação de contas fecharia o Plano de 100 dias. Em uma segunda etapa da oficina acrescentou-se outras sete Ações Estratégicas, entre elas, a AE13 previa o lançamento do novo site da prefeitura.

(AE13)* Lançamento do novo site da prefeitura
(AE14)* Construção do Parque Infantil na Rua Timbé do Sul
(AE15)* Construção da academia coberta da Rua Vereador Manoel Costa
(AE16)* Mutirão de consultas e exames em algumas especialidades
(AE17)* Lançamento da tarifa social da água pelo SAMAE
(AE18)* Aquisição de máquina envasadora de água pelo SAMAE
(AE19)* Renovação da frota do SAMAE

Quadro 2. Plano Diretivo dos 100 primeiros dias: novas ações

A partir da definição deste momento, os problemas da comunicação começaram a aparecer. O plano de ação dos 100 foi realizado com relativo sucesso, ainda que algumas ações não tenham sido executadas, outras se somaram ao plano, constituindo assim uma considerável onda de pequenas obras e ações. Apesar disso, a prestação de contas dos 100 dias nunca foi feita. A pouca estrutura aliada a inexperiência da equipe relegou a comunicação do governo ao piso dos releases para a imprensa local, a atualização do site e da *fanpage* da administração.

Em pesquisa³ realizada em abril de 2013, 38,32% consideravam o governo ótimo ou bom, 22,7% regular, 21,87 achava ruim ou péssimo e 17,06% da população declarava desconhecer o governo.

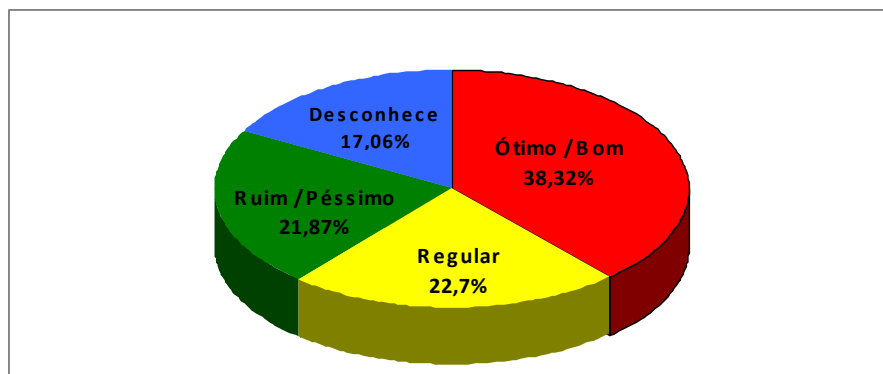


Fig. 3- Avaliação do governo: Em sua opinião, como está esse início do mandato do Prefeito Sandro Maciel?

Paralelo ao Plano dos 100 dias, o colegiado passou a planejar o governo utilizando também o PES - Planejamento Estratégico Situacional. Durante o ano de 2013 foram realizadas cinco oficinas que estabeleceram os principais pilares para uma alta aprovação: a imagem que se pretendia construir, as marcas e programas que lhe dariam sustentação e a

³ Pesquisa realizada em abril de 2013 com 400 questionários com uma margem de erro de 5%

situação objetivo para o final de 2013. Assim ficou constituído o Plano Diretivo para 2013 (conforme a última etapa da oficina realizada em 26 de julho):

❖ **Projeto político (ΔT → 2016)**

➤ *Melhoria da vida das pessoas garante a reeleição do projeto*

❖ **Situação Objetivo – SO para 2013 (ΔT → 5 meses)**

➤ *Programas estruturados e em andamento, uma grande obra iniciada, cidade com novo visual e aprovação de 60% da população.*

Imagem de Cidade (IC)	Imagem de Governo (IG)
Araranguá é... <ul style="list-style-type: none"> ✓ o paraíso do sul ✓ planejada ✓ boa de se viver e visitar ✓ sustentável 	Nosso governo é... <ul style="list-style-type: none"> ✓ comprometido ✓ transparente ✓ democrático ✓ inovador
Marcas do Governo	
M1. Araranguá Cidade Sustentável M2. Araranguá Cidade Humanizada M3. Araranguá Cidade Democrática	

Marca	Programa
M1 Araranguá cidade sustentável	P1. Pavimento para todos
	P2. Minha cidade mais bela
	P3. Saneamento para todos
	P4. Programa Lar Legal
	P5. Infraestrutura e Mobilidade Urbana
	P6. Desenvolvimento turístico
	P7. Programa de manutenção das estradas do interior
	P8. Desenvolvimento e Diversificação da Economia
M2 Araranguá Cidade Humanizada (respeito ao cidadão)	P9. Humanização do atendimento
	P10. Formação e motivação permanente do servidor público
	P11. Atenção às drogas
	P12. Desenvolvimento Cultural Criação da festa da cidade – Vale em festa
	P13. Saúde de qualidade para todos
	P14. Esporte para Todos
	P15. Cidade Legal
M3 Araranguá Cidade Democrática (Participação)	P16. Governo democrático
	P17. Governo Transparente
	P18. Fala Araranguá

Quadro 3. Plano Diretivo 2013

Os momentos de reflexão aprofundada sobre os destinos do governo, em geral, trazem resultados positivos ao seu conjunto. Porém, superada quatro etapas do PES, a avaliação em

julho⁴ demonstrava um aumento em treze pontos percentuais daqueles que consideravam o governo regular e cerca de cinco pontos dos que o achavam ruim e péssimo, contra 29,7 de ótima e boa, uma queda de cerca de nove pontos, números muito aquém dos 60% de aprovação pretendidos na SO 2013.

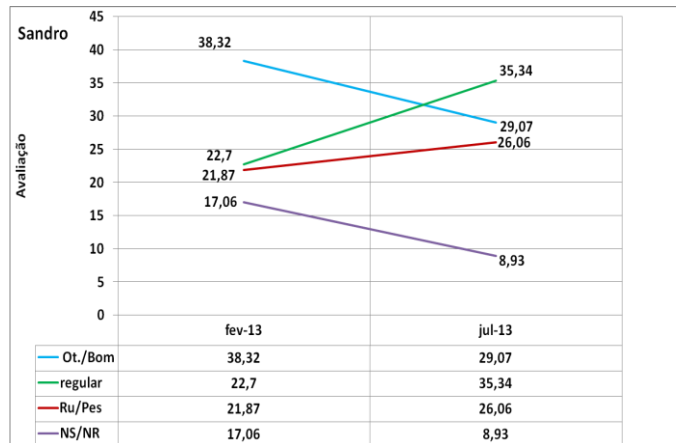


Fig. 4- Curva de avaliação do Governo em julho de 2013

Apesar do volume de obras e ações e das constantes revisões do Plano de Ação, uma nova consulta em outubro de 2013⁵ reafirmou a tendência de queda de popularidade:

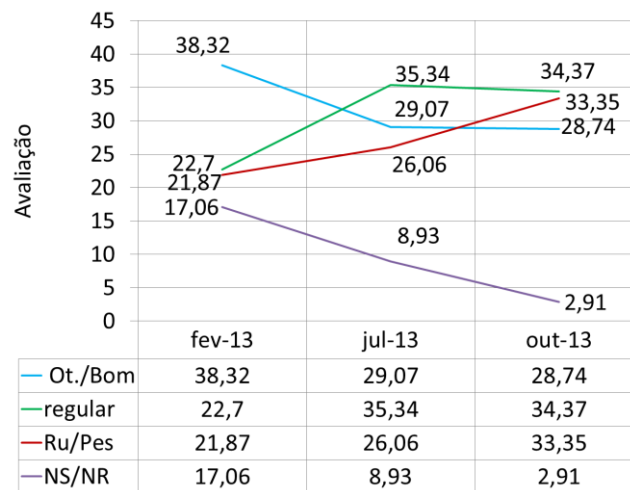


Fig. 5 - Curva de avaliação do Governo em outubro de 2013

Outro fator que chamou a atenção neste momento foi a curva descendente dos que não tinham conhecimento sobre o governo que passou de 17% em fevereiro para 2,91% em outubro. Isto mostrava que, de algum modo, a população estava sendo informada sobre a administração, porém, sob uma versão negativa dela.

⁴ Pesquisa realizada nos dias 08,09 e 10 de julho de 2013 com 483 entrevistados e margem de erro de 5%

⁵ Pesquisa realizada entre os dias 27/9 e 2/10 de 2013 com 480 entrevistados e margem de erro de 5%

Como consequência chegou-se ao quadro de descrédito da população quanto à capacidade em responder às demandas; de uma população com baixa auto-estima; de perda de apoio social e político; de retraimento da militância de base dos partidos da coligação na defesa do governo e na disputa por espaços nos movimentos sociais; de desgaste da imagem do partido; de perda de maioria na Câmara de Vereadores; de necessidade de maior mobilização de recursos nas ações políticas; entre tantos outros fatores.

Em mais uma tentativa de recuperar sua imagem, o governo lançou no final de 2013 uma revista de prestação de contas. Setorizada pelas três marcas, a publicação apresentou as ações e obras realizadas durante todo o ano e os grandes projetos já aprovados para a cidade. Porém, a falha na estratégia de distribuição acabou por não desencadear o efeito desejado.

6. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL E A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DE GOVERNO E DE CIDADE

Como explicar os números acima apesar das muitas obras e ações? Como alterar a imagem definida pelas pesquisas como de um governo lento, que não faz nada? Cientes de que postergar a tarefa de reverter este quadro poderia gerar custos altíssimos ao governo, deliberou-se pela realização de uma oficina de Planejamento Estratégico Situacional para elaboração de um plano de comunicação que desconstruísse esta imagem e edificasse aquela definida ainda em 2012 para o Governo (IG) e para a Cidade (IC).

O chamado PES Imagem reuniu então o Núcleo Gestor do Gabinete, instância instituída em fevereiro de 2012 que funciona como um conselho deliberativo. Composto por um pequeno número de dirigentes políticos das secretarias centrais do governo que assessoram ao prefeito nos mais variados assuntos que dizem respeito ao equilíbrio do triângulo de governo de Carlos Matus⁶, e a equipe de comunicação.

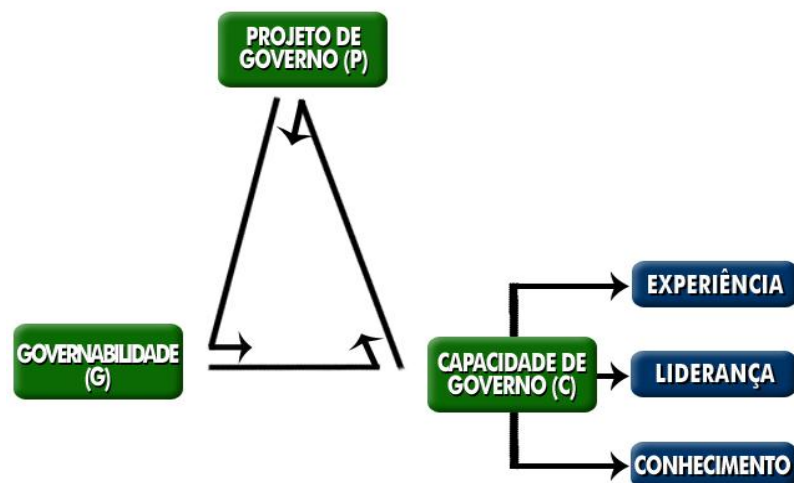


Fig. 6 - Triângulo de Governo de Carlos Matus

O objetivo foi tratar conjuntamente do tema, até então considerado atribuição apenas da subsecretaria de comunicação. Isso possibilitou identificar exatamente onde se localizava o macroproblema a ser enfrentado e os nós críticos a serem superados.

⁶ Carlos Matus afirma que Governar exige articular 3 variáveis:

- O projeto de governo, entendido como a proposta de meios e objetivos que compromete uma mudança para a situação esperada,
- A capacidade de governo, que expressa a perícia para conduzir, manobrar e superar as dificuldades da mudança proposta, e
- A governabilidade do sistema, que sintetiza o grau de dificuldade da proposta e do caminho que deve percorrer-se, verificável pelo grau de aceitação ou rechaço do projeto e a capacidade dos atores sociais para respaldar suas motivações favoráveis, adversas ou indiferentes.

Sob pelo menos sete aspectos negativos identificados, a oficina teve início balizada pela seguinte pergunta: qual imagem pensa-se que a população possui do governo? Assim, conscientes de que havia ineficiência nos processos de trabalho e na prestação de serviços, de que faltava ao governo o entendimento estratégico da comunicação, de que carecia unidade de discurso e de ações, de que a base estava desinformada sobre o governo e de que havia muitas dificuldades em se comunicar com a população, as respostas à pergunta, colhidas através de uma chuva de ideias por escrito, foram as seguintes:

- Governo incompetente (x2)
- Que faz pouco (x2)
- Sem convicção
- Não cumpriu o que prometeu realizar
- Aguardando realizações
- Inoperante
- Falta de realizações
- Não faz nada (x3)
- Esperava mais deste governo
- Ações demoradas
- Lerdo, devagar

O resultado, condizente com o mostrado pelas pesquisas, demonstrou a clareza que o governo possuía em relação ao sentimento da população. Reconhecer suas limitações e seus problemas é fundamental para que o ator que planeja tome as atitudes corretas e cabíveis às mudanças que pretende operar. A partir desse levantamento pode-se captar ainda mais indícios da necessidade de se desenvolver um senso comum positivo quanto à capacidade do governo em administrar a cidade. A reversão desse quadro passa pelo investimento na imagem do governo, peça fundamental à sustentação do projeto político. O fato é que, a falta de uma estratégia de comunicação foi alimentada por indefinições tanto político-administrativa, quanto estratégica e tático-operacional. Esclarecida e consensuada a imagem que se pretende desconstruir (de um governo incompetente (x2), que faz pouco (x2), etc.), uma segunda chuva de ideias por escrito captou qual era, do ponto de vista de cada um dos participantes da oficina, o principal problema a ser superado para que fosse possível a construção desta imagem:

- Resolver a imagem de prefeito não competente
- Comprometimento de todos os atores da administração do município em tempo integral
- Comprometimento em defender
- Equipe de governo confiante e motivada
- Trabalhar em conjunto, num todo
- Ampliar e melhorar a comunicação entre governo e população

- Agilidade na divulgação
- A comunicação não pode ser a última a saber como responder as críticas, precisamos de um norte
- Unificar as secretarias, setores
- Integração entre os setores
- Ter conhecimento da realidade do governo
- Informação retorcida e errada na ponta
- Secretaria de obras: lixo, jardinagem

Percorrido o primeiro momento do Planejamento Estratégico Situacional, onde é feita a explicação da situação que se quer mudar, chegou-se à fase de construção de um plano de comunicação que fosse capaz de levar o governo ao alcance da Situação Objetivo – SO para 2014 ($\Delta T \rightarrow 9$ meses) definida pelo ator, qual seja:

➤ *Construir a imagem do governo como transparente, democrático, realizador e inovador*

Chamado de momento estratégico por Matus, essa é a ocasião em que se constrói a viabilidade do plano e a sua estratégia. Segundo o autor a construção de um encadeamento lógico e estratégico das ações corresponde à montagem da trajetória estratégica, o que permite ao ator acumular poder ou evitar o desgaste político, facilitando o desenvolvimento de cada ação do plano. De forma prática, a trajetória busca combinar da melhor maneira possível, num dado horizonte temporal, operações consensuais e operações conflitivas de modo que as operações consensuais possam abrir caminho para as outras.

No momento em que o Plano de Comunicação era desenhado, Araranguá passou por um momento delicado: uma forte enxurrada trouxe graves prejuízos à população e à cidade. O que poderia ser mais um fator negativo à imagem do Governo foi então revertido em uma oportunidade. O Núcleo Gestor reuniu a equipe de comunicação, a secretaria de Obras, de Interior, Finanças e Administração e tirou um plano de recuperação que previu ações específicas para reverter a imagem de uma administração lenta, incompetente e inoperante. Assim a Operação Superação, aliada a uma ampla e enérgica campanha publicitária, se tornou um símbolo da "virada".

Superada a fase inicial de reconstrução da cidade, retomou-se o Plano de Comunicação a partir de dois eixos de ação: Ampliação e melhora da comunicação e a promoção da integração entre os setores. Juntos eles somaram nove ações estratégicas. Assim ficou desenhado o Plano Diretivo:

❖ **Projeto político (ΔT → 2016)**

➤ *Melhoria da vida das pessoas garante a reeleição do projeto*

❖ **Situação Objetivo – SO para 2014 (ΔT → 9 meses)**

➤ *Construir a imagem do governo como transparente, democrático, realizador e inovador*

Imagem de Cidade (IC)	Imagem de Governo (IG)
Araranguá é... <ul style="list-style-type: none"> ✓ o paraíso do sul ✓ planejada ✓ boa de se viver e visitar ✓ sustentável 	Nosso governo é... <ul style="list-style-type: none"> ✓ transparente ✓ democrático ✓ realizador ✓ inovador
Marcas do Governo	
M1. Araranguá Cidade Sustentável M2. Araranguá Cidade Humanizada M3. Araranguá Cidade Democrática	



Eixo Estratégico de Ação	Ação / Subação	Situação Esperada 2016	Situação Esperada 2014
1. Ampliar e melhorar a comunicação	1.1. Estruturação da subsecretaria de comunicação	Equipe capacitada constrói a imagem de governo e de cidade	Equipamentos suficientes otimizam o trabalho
	1.2. Criar e consolidar uma identidade visual para o governo	População identifica e reconhece os equipamentos públicos	Identificação visual criada e implementada em 70% dos equipamentos
	1.3. Ampliar a comunicação direta com a população 1.3.1. Realizar campanhas institucionais 1.3.1.1. Realizar programetes diários de rádio, TV e jornal 1.3.1.2. Campanhas de prestação de contas 1.3.1.3. Realizar campanhas informativas de acesso aos serviços públicos 1.3.2. Portal da transparência 1.3.3. Dar visibilidade à agenda positiva de impacto positivo 1.3.4. Usar a capilaridade da secretaria para informar a população	População conhece e aprova as obras e ações do governo	Pesquisa aponta que 60% da população aprova o governo
	1.4. Melhorar a relação com a imprensa 1.4.1. Ser ágil no repasse das informações para a imprensa 1.4.2. Manter contato direto com os principais colunistas 1.4.3. Construir uma agenda de entrevistas para o governo 1.4.4. Fazer uma oficina sobre construção de imagem e relação com a imprensa para os secretários	Imprensa local continua cobrindo e apoiando as ações e obras do governo enquanto que a imprensa regional e estadual reconhece a gestão inovadora de Araranguá	Imprensa local cobre e apoia as ações e obras do governo
	1.5. Construir uma política proativa para as redes sociais 1.5.1. Criar grupos para informar sobre as ações do governo no facebook 1.5.2. Monitorar e responder aos post's do	Redes sociais se consolidam como um meio de diálogo constante e ágil com a população	Perfil/página do governo se consolida como fonte de informação clara, segura e ágil

	facebook da administração 1.5.3. Manter o site sempre atualizado		
	1.6. Melhorar a comunicação com a base social do governo 1.6.1. Realizar encontros com apoiadores do governo 1.6.2. Criar um grupo no facebook para informar a base	Base conhece, defende e ajuda na fixação da imagem de governo e de cidade	Um meio de comunicação constante com a base implementado
	1.7. Organizar e estruturar os eventos com antecedência	Potencialização dos eventos e afirmação da imagem do governo	Governo planeja antecipadamente com a comunicação todos os eventos
	1.8. Comunicação com os servidores municipais 1.8.1. Desenvolver a intranet	Servidores conhecem e defendem as ações do governo	Apoio dos servidores às ações do governo
2. Integração entre os setores	2.1. Implantar um protocolo para organizar os fluxos da comunicação 2.1.1. Secretarias devem ter um responsável pela comunicação 2.1.2. Nenhuma informação pode ser repassada à imprensa sem passar pela subsecretaria 2.1.3. As secretarias devem disponibilizar suas agendas até as 12h do dia anterior	Subsecretaria reconhecida como veículo oficial de todo o governo unifica e consolida a imagem de governo e de cidade gerando a aprovação de 60%	Subsecretaria reconhecida como veículo oficial de todo o governo cria unidade na estratégia de construção da imagem

Quadro 4. Plano Diretivo 2014

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O momento pelo qual passa o Governo do Município de Araranguá é de reversão da postura muitas vezes irresoluta e proteladora para o avanço em sua capacidade decisória e administrativa. Através do Planejamento Estratégico Situacional está sendo possível criar uma unidade de estratégia que por sua vez tem gerado este avanço na capacidade administrativa e da governabilidade. Segundo Matus esta baixa capacidade de governo se manifesta nas deficiências em identificar e processar tecnopoliticamente os problemas, ou seja, governa-se administrando situações. Para ele, a principal consequência desta baixa capacidade de governo é o acúmulo de problemas críticos e a desvalorização do sistema democrático ante a população. Sem eficácia para enfrentar os problemas, a democracia é acuada pela limitação de seus resultados do governo. Este foi o primeiro passo dado em direção à melhoria da imagem do governo.

Recorrendo ao Triângulo de Governo de Matus, foi encaminhada a superação dos problemas de capacidade e governabilidade, baseados num plano de governo sólido. Através do PES foi possível um trabalho sistemático e ordenado de explicação dos problemas a serem superados, de localização de suas causas e de construção das ações para a superação de cada um deles. Este crescimento paulatino da capacidade de governar devolveu o equilíbrio ao triângulo e consolidou as condições para interferir na imagem que a população possui do governo.

Fato é que um plano de comunicação por si só não opera milagres. É preciso o encadeamento de ações e mudanças de posturas que dêem impulso e sustentabilidade ao plano. Assim, um dos passos mais importantes para a mudança da situação em que o Governo se encontrava foi sem dúvida a constituição do Núcleo Gestor do Gabinete. Através dele pode-se estabelecer um fluxo de reuniões que acabaram por deliberar de forma mais ágil os Programas Prioritários que estão dando sustentação às Marcas de Governo. Através de oito eixos estratégicos de ação o Núcleo ratificou e deu condições para que o PES Imagem pudesse acontecer. Assim foi desenhado o Plano Diretivo do Núcleo:

Eixos Estratégicos de Ação	Ações
EEA1. Gestão do planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Definição orçamento x plano de ação • Matricialidade das ações do governo
EEA2. Problemas de impacto negativo na governabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um plano de contingência para os principais problemas • Antecipar-se aos problemas • Monitorar as ações da oposição • Zonas de boicote
EEA3. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação com a sociedade • Placas nas obras • Estratégia de comunicação • Redes sociais • Prestação de contas
EEA4. Agenda	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas das secretarias voltam para o secretário • Acompanhamento de agendas • Atendimento de atores sociais • Criar a recepção do gabinete
EEA5. Agenda de Impacto Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Obras • Inaugurações • Limpeza • Visitas • ...
EEA6. Câmara de Vereadores	
EEA7. Democratização e participação	<ul style="list-style-type: none"> • Fala Araranguá • Relação com movimentos sociais
EEA8. Grandes obras	

Quadro 5. Plano Diretivo do Núcleo Gestor do Gabinete

Neste momento então pode-se chegar a um Plano de Comunicação: um conjunto de ações estratégicas direcionadas à potencialização da imagem transparente, democrática, realizadora e inovadora do governo.

Há, porém, um conjunto de ações e atitudes que não dizem respeito diretamente a comunicação, mas que se configuram em ambiente e cenário fundamentais ao sucesso do Plano de Comunicação. As agendas do prefeito e do governo são algumas delas. Elas dão materialidade à estratégia do governo para a construção da Imagem (IG) desejada e indica onde, de fato, se concentram as suas prioridades. Matus afirma que a agenda não consiste apenas no elenco de ações e atividades registradas em formato eletrônico ou no papel e distribuídas no tempo, mas na materialização da estratégia do governo. Oliveira afirma que:

O gestor deverá organizar uma agenda para manter um canal-aberto com a comunidade se utilizando de almoços, encontros, reuniões e atividades informais com lideranças externas com o objetivo de estreitar relacionamento e uma relação de cordialidade. (2014, p. 18)

Em outras palavras, ampliar a atenção com a sociedade é fundamental à quebra da imagem de um governante ausente. Por isso definiu-se por uma distribuição do tempo em que pelo menos 30% sejam dedicados a ela.

Distribuição da agenda do prefeito	
I. Agenda externa à Araranguá - 20% (12h)	
II. Com a sociedade - 30% (18h)	Agenda interna - 10% (6h)
	Agenda externa - 20% (12h)
III. Com o Governo - 30% (18h)	Coletivo - 15% (9h)
	Individual - 15% (9h)
IV. Despachos/estudos - 20% (12h)	

Quadro 6. Distribuição da agenda do prefeito

Outro fator balisar é o equilíbrio do tempo entre as urgências e as importâncias. Para diferenciá-las poderíamos exemplificar como urgência o uso do relógio que implica em compromissos, horários, reuniões. Já as importâncias na utilização da bússola que nos apresenta um norte, uma missão, valores. Desta forma, um governo que atua somente olhando para o relógio, age no imprevisto e resolve a urgência, mas não o problema. Covey assim esquematiza a matriz de gerenciamento do tempo:

	URGENTE	SEM URGÊNCIA
IMPORTANTE	10% Crise Problemas Graves Projetos Reuniões Processos com prazos definidos ...	80% Preparação Prevenção Definição de valores Planejamento Processos de sinergização ...
SEM IMPORTANCIA	Interrupções (telefone) Parte de correspondências, relatórios Algumas reuniões Muitas questões urgentes suscitadas por outras pessoas ...	Trabalho corriqueiro Correspondência trivial Algumas chamadas telefônicas Tarefas secundárias Atividades alienantes ...

Quadro 7. Matriz de gerenciamento do tempo de Covey

A melhora na articulação entre as Secretarias de Governo, Comunicação e Chefia de Gabinete no encaminhamento de questões estratégicas para a construção da Imagem do Governo (IG), através da qualificação da agenda do governo e da agenda do prefeito, têm possibilitado grandes avanços. Prova disso é a implementação de uma agenda de impacto positivo na cidade que distribui a ação e a presença do governo no tempo e no espaço. De tal modo, a sociedade percebe o governo em toda parte e constante em seu dia-a-dia. Dois dos resultados dela têm sido as inaugurações de terças-feiras e as ações de quintas-feiras, ou seja,

toda a semana há obras sendo entregues e ações sendo implementadas, todas com transmissão ao vivo pela principal rádio da cidade.

Outra ferramenta que passará a ser otimizada na consolidação na nova imagem será o Programa Fala Araranguá que em 2013 elegeu mais de 100 delegados para representarem as comunidades no Orçamento Participativo de 2014. Em sua primeira edição o programa reuniu mais de mil pessoas em 15 regiões da cidade. O Fala Araranguá é um importante elo entre o Governo Municipal e a sociedade. Através dele é possível construir um caminho de desenvolvimento econômico, participativo, sustentável, social e solidário. Estreitando laços, abrindo espaços ao diálogo com os mais diversos segmentos da sociedade, discutindo os assuntos que interessam a todos, ouvindo a população e partindo de sua sapiência para a resolução das questões da cidade, o Fala Araranguá será fundamental para a consolidação da imagem de um governo transparente, democrático, realizador e inovador.

O plano prevê ainda que se preste contas à população já que trata-se de uma forma legítima de um governo [...] levar ao conhecimento da opinião pública os projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público. (BRANDÃO, 2007, p. 6).
Para Oliveira

Com a ampliação dos canais de relacionamento, é importante definir uma agenda para prestação de contas das principais ações do governo, sendo essa uma forma de respeito e envolvimento dos públicos a serem atingidos. (Oliveira, 2014, p. 14)

O plano que se propôs para a comunicação do Governo do Município de Araranguá pretende não apenas cumprir com as obrigações legais referentes à informação para a população e à divulgação institucional dos serviços prestados; não se alvitra apenas a fazer chegar à população o que está sendo feito. O que se apresenta é uma proposta de constituição e consolidação de um novo modo de comunicar, baseado nos preceitos do modo petista, onde a comunicação governamental transborda seus preceitos e passa a ser um instrumento de promoção da cidadania naquilo que prevê uma efetiva comunicação pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORDENAVE, Juan Diaz; CARVALHO, Horacio M. **Comunicação e Planejamento**. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 2ª ed., 1979.
- BORJA, Jordi. Participação popular e planejamento participativo: a experiência de Barcelona. In: **As ideias que vão mudar a cidade nos próximos anos**. Porto Alegre: Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 1993, p. 14-17.
- BRANDÃO, E. P. **Conceito de comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União, **Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios BRASIL transparente**. Brasília: 1ª edição, 2013.
- COSTA, Greiner; DOGNINO, Renato (org). **Gestão Estratégica de Políticas Públicas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2013.
- COVEY, Stephen R. et all. *First Things First: Como Definir Prioridades num Mundo sem Tempo*. Tradução de Júlio Bernardo Ludemir. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DI FELICE. M. Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração. In: _____. (Org.). *Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação sociais*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.
- DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**. Disponível em: www.jforni.jor.br/forni/files/ComPública JDuartevf.pdf. Acesso em 21 de fevereiro de 2014.
- _____. Instrumento de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.
- HUERTAS, F. **Entrevista com Matus, o Método PES**. Edições Fundap, 1997, São Paulo.
- MAINIERI, Tiago; RIBEIRO, Eva M. A. Ostrosky. **A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática**. Revista Organicom, ano 8, nº 14. São Paulo, 1º semestre de 2011.
- MARX, K. **O Capital** . Livro III, Tomo II. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

MATOS, H. Comunicação pública, democracia e cidadania: o caso do legislativo. *Líbero*, Faculdade Cásper Líbero, a. II, n. 3-4, p. 32-37, 1999.

_____. **Comunicação Política e Comunicação Pública.** Revista *Organicom*, ano 3, nº 4. São Paulo, 1º semestre de 2006.

_____ (org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas.* São Paulo: ECA/USP, 2

_____. *Comunicação pública, esfera pública e capital social.* In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público.* São Paulo: Atlas, 2007.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo.** Brasília: IPEA, 1993.

_____. **Estratégias Políticas.** São Paulo: Edições FUNDAP, 1996.

_____. **Adeus, Senhor Presidente: governantes governados.** São Paulo: FUNDAP, 1996.

_____. **O líder sem estado maior.** São Paulo: Edições FUNDAP, 2000.

_____, **Chipanzé, Maquiavel e Ghandi, Estratégias Políticas.** Edições Fundap, 1996, São Paulo.

_____, **Política, Planejamento & Governo,** IPEA, 1993, Brasília. (Tomos I e II)

NOVELLI, A.L.R. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. In: ORGANICOM, **Revista Brasileira de Comunicação Organização e Relações Públicas.** ano 3, n.º 4, 1º semestre 2006. p. 74-89

OLIVEIRA, Celso José de. **Planejamento de Comunicação. A comunicação como ferramenta essencial da gestão pública e a elaboração do Plano de Comunicação.** São Paulo, 2014.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

_____. **Desafios da comunicação pública no processo de democratização no Brasil.** *Revista Comunicações e Artes*, v. 17, n. 30, p. 22-30, 1997.

Anexo A – Capa da revista de prestação de contas publicada no final de 2013

