

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

Marli Faccioli Fontes
Sidnei Martins Costa
Marcio Kleber Panaijo da Silva

**A comunicação institucional entre o governo municipal de Madré
e a população é deficiente**

São Paulo
2015

Marli Faccioli Fontes
Sidnei Martins Costa
Marcio Kleber Panaiujo da Silva

**A comunicação institucional entre o governo municipal de Madré
e a população é deficiente**

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

Orientador: Rafael Balseiro Zin

São Paulo
2015

Sumário

1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	1
1.1 Fluxograma.....	2
2 NÓS EXPLICATIVOS	1
2.1 Identificação dos nós estratégicos.....	1
2.2 Análise dos Nós Estratégicos.....	1
2.2.1 NE1.....	1
2.2.2 NE2.....	1
2.2.3 NE3.....	1
3 ÁRVORE DO PROBLEMA	1
4 PLANO DE AÇÃO	1
5 ANÁLISE DE ATORES	4
6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES	1
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	1
REFERÊNCIAS	1

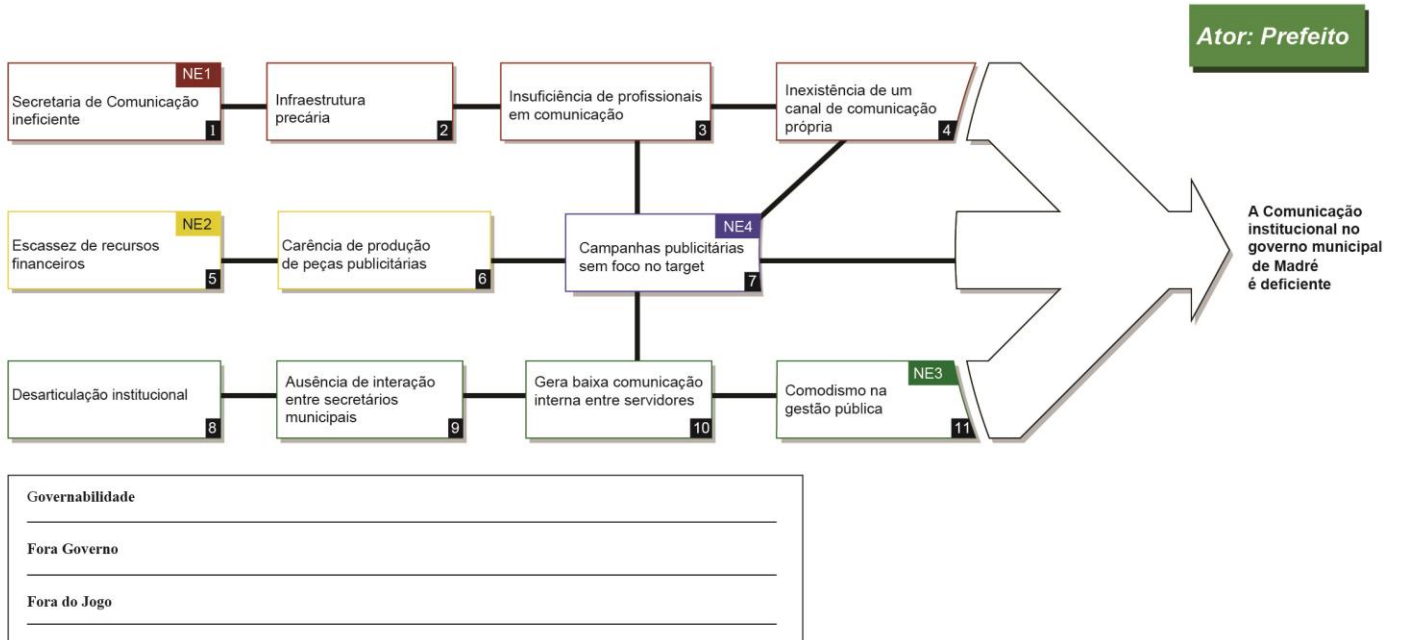
1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A escolha da situação problema deu-se à medida que ao longo dos anos, têm-se o real entendimento que o PT (Partido dos Trabalhadores), mais precisamente a partir de 2002, vem pautando sua atuação de esquerda junto a sociedade no conceito de saber governar e, com isso criar, desenvolver projetos e programas sociais para atender a população de maneira geral, mais ainda os menos favorecidos. É fato que houve avanços e conquistas significativas em vários segmentos da sociedade esses divulgados pela mídia muitas vezes com ressalvas ou sem o merecido valor noticioso. Na contramão dessa “marca” de saber governar, fica evidente que a estrutura de governo do PT, possui enorme dificuldade em saber divulgar suas ações, projetos e conquistas. Como muitos líderes petistas relatam – não sabemos fazer “publicidade”, “propaganda” de nossas administrações. Temos uma grave situação – problema de comunicação. Eis que, a comunicação se torna ineficiente em uma secretaria de comunicação à medida que o processo está comprometido ou enfraquecido pela atuação dos agentes do setor, má qualidade ou falta de equipamentos e de recursos financeiros. Com isso, as ações da instituição não conseguem atingir e dar a visibilidade necessária para a administração e, conseqüentemente, ao governo. Profissionais despreparados ou não envolvidos não conseguem dar a real importância à gestão e ações desta que, possibilite uma linguagem de fácil entendimento e crie uma identidade ou marca para o governo. Má qualidade ou falta de equipamentos impossibilitam um trabalho técnico que crie peças publicitárias de divulgação que crie no seu “cliente” entenda-se município o interesse em saber e reconhecer o trabalho realizado pela administração. A falta de recursos financeiros empobrece o trabalho e ações de comunicação e relega apenas ao uso da ferramenta de internet como meio de divulgação. Porém é claro que, as administrações ainda não conseguiram atingir por meio desta ferramenta os seus maiores objetivos ou parte deles. A correta e eficaz utilização de todos os meios de comunicação e com qualidade é caminho vital para se encerrar o processo de comunicação ineficiente.

1 - Atores sociais	Quem participa do processo	Secretaria de Comunicação, Secretariado em geral e o Prefeito
2- Processo decisório	Onde surgiu a situação problema e quem está envolvido	Na falta de comunicação com a população que fica sem o conhecimento sobre as ações do Prefeito. A secretaria de comunicação.

3 - Conflitos abertos, encobertos e latentes	Identificar o tipo de conflito e quais atores	Conflitos encobertos. População cobra falta de ação do Prefeito
4 - Aumentar seu poder	Quantificar o poder do ator quanto à agenda	Potencializar o poderio de convencimento dos atores
5 - Triângulo de Governo	Dificuldades que o ator enfrenta ao declarar o problema quanto à governabilidade; apoio político; capacidade de governo.	Rejeição dos próprios agentes/gestores para a disponibilização de introdução de novas ferramentas metodológicas
6 - Normas institucionais	Adequar às normas institucionais necessárias para a sua operacionalidade	Acordos com a Secretaria de comunicação , quanto à adequação e implantação e novas políticas de trabalho
7 -Compromissos	Contrariedade gerando oposição por outros atores preteridos	Convencimento que novas medidas gerarão benefícios à gestão.
8- “Quid prodest?” (Quem se beneficia?)	Análise de quem é o beneficiado pelo problema	Adversários políticos
9 - Mau-funcionamento do Estado	Um sistema de comunicação positiva a favor do ator	Implantação de novas ferramentas metodológicas .
10 - Reforma Gerencial	Nova gestão com ferramentas metodológicas	Envolvimento entre os Secretários para difundir novas práticas necessárias para uma gestão pública de excelência
11- Máquina pública	Identificação do tipo de problema ou solução na máquina pública	O objetivo de atingir resultados práticos e eficazes quanto ao conhecimento pelos munícipes das ações do governo, fica comprometido.

- Fluxograma



2. NÓS EXPLICATIVOS

- Secretaria de Comunicação ineficiente
- Infraestrutura precária
- Insuficiência de profissionais em comunicação
- Inexistência de um canal de comunicação próprio
- Escassez de recursos financeiros
- Carência de produção de peças publicitárias
- Campanhas publicitárias sem foco no target
- Desarticulação institucional
- Ausência de interação entre secretários municipais
- Gera baixa comunicação interna entre servidores
- Comodismo na gestão pública

2.1 Identificação dos nós estratégicos

- **(NE1)** Secretaria de Comunicação ineficiente
- **(NE2)** Escassez de recursos financeiros
- **(NE3)** Comodismo na gestão pública
- **(NE 4)** Campanhas publicitárias sem foco no target principal

2.2 Análise dos Nós Estratégicos

2.2.1 NE1 Secretaria de comunicação ineficiente

Na visão de Chiavenato (2005, p.149), citado por Ferreira, Costa e Santos (2012), “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”. Para que a informação seja compreendida dentro das organizações, é decisiva a existência de um serviço de comunicação interna.

A comunicação se torna ineficiente em uma secretaria de comunicação à medida que o processo está comprometido ou enfraquecido pela atuação dos agentes do setor, má qualidade ou falta de equipamentos e de recursos financeiros. Com isso, as ações da instituição não conseguem atingir e dar a visibilidade necessária para a administração e, conseqüentemente, ao governo. Profissionais despreparados ou não envolvidos não conseguem dar a real importância à gestão e ações desta que, possibilite uma linguagem de fácil entendimento e crie uma identidade ou marca para o governo. Má qualidade ou falta de equipamentos impossibilitam um trabalho técnico que crie peças publicitárias de divulgação que desperte no seu “cliente” entenda-se munícipe o interesse em saber e reconhecer o trabalho realizado pela administração. A falta de recursos financeiros empobrece o trabalho e ações de comunicação e relega apenas ao uso da ferramenta de internet como meio de divulgação. Porém é claro que, as administrações ainda não conseguiram atingir por meio desta ferramenta os seus maiores objetivos ou parte deles. A correta e eficaz utilização de todos os meios de comunicação e com qualidade é caminho vital para se encerrar o processo de comunicação ineficiente. As empresas do mundo atual estão despertando cada vez mais para a necessidade de um roteiro de planejamento comunicacional. Torquato (2004) e Kunsch (2009) compartilham este pensamento quando mostram em diferentes momentos que o processo de comunicação deve partir de um planejamento. Para Kunsch (2009), é o componente mais importante para criar relacionamento entre a organização e os mais diversos públicos.

2.2.2 NE2 Escassez de recursos na comunicação institucional do município

De acordo com Cruz (2006), citado por Albarello (2006), o setor público em diversas ocasiões é sub-financiado, contribuindo para gerar escassez de recursos financeiros e os gestores passam a utilizar isso como justificativa para a ineficiência, pela falta de recursos financeiros e pela má qualidade dos serviços. Porém, nem sempre realizam um planejamento que considera a avaliação custo/benefício e suas implicações futuras. Em muitas situações é possível melhorar sem agregar custos, o esforço está apenas em organizar.

Diante de estudos e análises feita durante a elaboração desse estudo pode entender que a escassez no meio da Comunicação Social está interligada nos recursos e nos instrumentos financeiros adotados pelas necessidades do gestor, as particularidades de pequenos

municípios em suas diversas nuances, inclusive seus aspectos estão relacionados à gestão pública, para que se alcance um desenvolvimento equitativo, uma vez que em todos estes cenários há uma indiscutível predominância destes municípios. Portanto a integração das políticas sociais esta ligada diretamente no processo de implementação de ordem política e econômica, o que não se pode aceitar é essa necessidade de sinergia intersetorial para enfrentar a complexidade dos problemas sociais. Assim, ao se conhecer melhor o município de pequena concentração populacional, poder-se-á utilizar dados e informações capazes de melhorar a capacidade administrativa de seu governo, como também de seus próprios agentes de desenvolvimento local. Sabe-se que com um respaldo técnico-científico fidedigno à suas realidades, estes agentes terão maiores possibilidades de sucesso durante os processos de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Por outro lado, deve-se também estimular práticas que valorizem o accountability durante todo o desenvolvimento das ações governamentais locais. Mesmo com a efetivação de normas que regulam, por exemplo, a prestação de contas públicas, tal fato não se mostra suficiente para que os cidadãos em geral tenham acesso às mesmas. Desta forma, estes atores sociais podem e devem exercer sua cidadania, auxiliando e exigindo das instituições instrumentos de controle para geração de informações, por meio de treinamentos e investimentos de fins e dos próprios gestores públicos níveis satisfatórios de transparência governamental em todas as esferas de poder. Assim, além da conquista de uma maior transparência dos atos governamentais, o fortalecimento da comunicação ainda pode proporcionar a legitimação do governo frente aos seus representados, à satisfação dos anseios da coletividade e ao fortalecimento das instituições públicas e, portanto, o fortalecimento do estado democrático.

2.2.3 NE3 Comodismo da gestão pública

Para Carvalho (2006), citado por Bonezzi e Pedraça (2008), vários fatores internos e externos desmotivam os servidores públicos, em especial, os das áreas que não contam com plano de carreira bem definida, como: estabilidade, decisões políticas que superam as técnicas, falta de comprometimento, percepção inequívoca que o trabalho é usado com fim eleitoral, falta de pessoal e meios para atender a demanda entre outros.

Por ocasião da declaração de vitória pelo partido, vivenciando um clima do “já ganhamos” é deflagrado um período onde os envolvidos na campanha , entre eles servidores públicos, comissionados, filiados ao partido, simpatizantes, colaboradores, formadores de opinião, entre outros, passam a se acomodar numa situação colhendo os louros da vitória.

Justamente no período em que se procura uma melhor gestão pública, a ausência de novos programas e práticas inovadoras de trabalho interferem na motivação do funcionário, que no seu dia a dia, sentem uma ociosidade de inovação no seu trabalho. Assim sendo , há necessidade de ter como um dos principais objetivos a valorização de equipes de servidores públicos que, comprometidos com o alcance de melhores resultados, necessitam de esforços, tempo, recursos e criatividade e novas ferramentas de trabalho em suas atividades para gerar inovação. Esta é uma condição na formação de servidores de elite, preocupados em cuidar do futuro inseridos no contexto de agenda popular e democrática a fim de conduzir ao aprimoramento do entendimento acerca da realidade, bem como das possibilidades e exigências necessárias à condução de um governo de excelência. Resolvendo esse quesito teremos alto impacto no equacionamento do problema, cujo ator tem governabilidade sobre ele e o seu equacionamento não terá desgaste político.

2.2.4 NE 4 Campanhas publicitárias sem foco no target principal

De acordo com Philip Kotler (2010), citado por Dias (2015), os novos profissionais de publicidade e de marketing terão que dominar conhecimentos antropológicos, sociológicos e filosóficos que ajudará na criação de conteúdo cada vez mais relevante, analítico, não apelativo, integrado aos valores da marca e alinhados com aspectos sociológicos e de público-alvo a ser atingido.

Todo trabalho de comunicação normalmente é bem feito e atinge seus objetivos quando existe uma grande verba envolvida, permitindo que a divulgação seja em rede nacional, com grandes produções e investimentos. Como normalmente vemos nas campanhas eleitorais. Porém, quando o cenário passa a serem as ações realizadas no decorrer do governo, onde o repasse financeiro é baixo, o trabalho passa ser mal elaborado. As ações que poderiam ser divulgadas por meio de campanhas institucionais, nunca atingem o público alvo. Não se usa estratégias corretas para que a comunicação encontre de fato o

motivo da veiculação e sua forma correta. Os recursos são pouco aproveitados e em geral são muito mal utilizados.

Pelas questões financeiras envolvidas, é muito normal que as lideranças optem por fazer um trabalho meia boca. Invariavelmente o resultado final, além da má gestão do dinheiro e da divulgação, é que a informação nunca chega ao eleitor de forma ampla e potencializada. Opta-se normalmente por ações precárias que não surtem o menor resultado positivo.

É importante rever e replanejar a forma de se comunicar para que os objetivos sejam alcançados. Após uma análise do problema e a forma de corrigir essa rota, será possível adotar as medidas corretas para que as campanhas institucionais passem a ter tanto a abordagem correta, como sua estratégia de veiculação para atingir o consumidor final. A postura que precisa ser mudada é a de que a comunicação deve ser feita para fora do governo, não dentro.

3. ÁRVORE DO PROBLEMA

PAINEL 1

Nó Estratégico	Ações	Resultado das Ações
NE 1 –	A1.1- Reorganização	

<p>Secretaria de Comunicação ineficiente</p>	<p>da infraestrutura da Secretaria de Comunicação</p> <p>A1.2- Capacitação/remanejamento de profissionais.</p> <p>A 1.3- Realizar pesquisa qualificativa para dimensionar erros nas ações de comunicação do Governo.</p>	<p>As ações propostas visam à construção de um plano e processo de comunicação eficiente.</p>
<p>NE 2 – Escassez de recursos financeiros</p>	<p>A 2.1-Melhorar a dinâmica na captação de recursos.</p> <p>A 2.2-Buscar convênios e parcerias com empresas de mídias e outros.</p>	<p>A 2.1 – Aumento da arrecadação do município e maior destino de verba à Secretaria de Comunicação.</p> <p>A 2.2 – Os serviços de canais de divulgação com baixo custo ou sem custo algum.</p>
<p>NE 3 – Comodismo na gestão pública</p>	<p>A 3.1- Implantar processo de troca constante de informações entre gestores públicos e indicados para a base governista.</p> <p>A 3.2- valorização de ações do trabalho dos servidores e colaboradores por meio de reuniões e ou troca de email's</p>	<p>A 3.1 -Maior interesse em implantação de novos métodos de gestão.</p> <p>A 3.2 -Colaboradores sempre propensos a pensar, colaborar e participar de estratégias de atualização de formas de abordagem sobre novos modelos de gestão.</p>
<p>NE 4 – Campanhas publicitárias sem foco no target principal</p>	<p>A.1.1- Rever estratégia de comunicação</p> <p>A1.2- Adotar postura mais agressiva nas divulgações</p>	<p>A.1.1 = Visão estratégica que trará resultados esperados para cada campanha</p> <p>A.1.2 = Definição de estilos e formas de comunicar as ações, potencializando seus resultados uma vez que cheguem efetivamente</p>

		ao interessado : o eleitor. Com as ferramentas corretas de comunicação e a mensagem certa, o objetivo é atingido e o Governo e\ou secretária ganha uma nova visão diante de nosso público que passará a acompanhar os resultados do trabalho publico.
--	--	---

4. PLANO DE AÇÃO

PAINEL 2.1

NE 1 – Secretaria de comunicação ineficiente

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1 Avaliação da metodologia de trabalho	1.1 Avaliar o processo de trabalho da equipe 1.2 Analisar a qualificação técnica dos profissionais	Implementar novas técnicas para filtrar a capacidade individual	45 dias	Secretário de Comunicação
A 2 Analisar a linguagem de comunicação	1.1 Levantamento do processo atual e desenho do novo processo	Estabelecer agenda fixa de reuniões e mapeamento gerencial/diretivo.	60 dias	Secretário de Comunicação
A 3 Realizar pesquisa qualificativa para dimensionar os erros nas ações de comunicação	1.1 – Contratar empresa de pesquisa. 1.2 Elaborar e aplicar formulário de pesquisa. 1.3 Desenvolver um plano de comunicação	(Verba)	120 dias	Secretário de Comunicação Empresa de pesquisa

PAINEL 2.2

NE 2 - Escassez de recursos financeiros

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1 Reorganização Orçamentária	1.1 Readequação Orçamentária da Secretaria de Comunicação	Apresentação de planilha de custos e investimentos	30 dias	Secretário de Comunicação e Secretário de Finanças
A 2 Firmar	1.1 Identificar empresas de comunicação interessadas em realizar	Propor reuniões com veículos de comunicação de massa e	90 dias	Secretário de Comunicação

parcerias	mídia espontânea.	apresentação de mídia kit.		
-----------	-------------------	----------------------------	--	--

PAINEL 2.3

NE 3 – Comodismo na gestão pública

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1 Realização de atividades motivacionais	Promover Palestras, encontros, workshop's.	Identificar profissional da área para realização das atividades Avaliar projetos motivacionais	60 dias	Secretário de Governo
A 2 Envolvimento dos atores públicos e sociais	1.1 Cursos de capacitação com instrumentos metodológicos - operacionais	-espaço para ministrar cursos - contratação de professores especializados	180 dias	Secretário de governo

NE 4 – Campanhas publicitárias sem foco no target principal

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
-------------	----------------	-----------------------------	---------------	--------------------

A1 Implantar nova estratégia de comunicação	Montar nova estratégia de comunicação - Potencializar meios que devem ser usados na mensagem	Contar com apoio de profissional qualificado para a estruturação correta do plano	60 dias	Secretário de Comunicação
A2. Estabelecer conscientização interna de como se comunicar	a. Realizar palestras falando da importância de se atingir o público alvo.	1 sala para ser usada como auditório 1 palestrante em comunicação	30 dias	Secretário de Comunicação

5. ANÁLISE DE ATORES

PAINEL 3.1

Ação 1.1 NE 1 – Secretaria de comunicação ineficiente

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação este ator
Secretário de Comunicação	Comunicação interna e externa	Infraestrutura precária e escassez de recursos financeiros	Reorganizar a estrutura a secretaria de comunicação	Não aceitar orientações técnicas Causar desconforto na equipe em razão da mudança da metodologia de trabalho	Apresentar periodicamente relatórios/ mapeamento de ações positivas e negativas do setor.
Funcionários da Secretaria de Comunicação	Construção de conteúdos de mídia	Limitado conhecimento técnico profissional	Se capacitando e construindo conteúdos positivos	Falta de comprometimento com a secretaria e com a administração	Planejar orientação dirigida motivacional e de capacitação

PAINEL 3.2

Ação 1.2- NE 2 - Escassez de recursos financeiros

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação este ator
Secretário de Governo	Gestão administrativa	Limite orçamentário	Redistribuição de verbas	Falta de ação administrativa	Diálogo permanente
Secretário de Finanças	Arrecadação do município	Baixa arrecadação	Otimizando recursos	Corte orçamentário	Diálogo permanente

PAINEL 3.3

Ação 2.1- NE 3 - Comodismo na gestão pública

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação este ator
Secretário Governo	Administração geral	Envolvimento do funcionalismo	Reestruturação administrativa	Passividade nas ações	Apresentação de diagnóstico da fragilidade da administração
Secretário de Finanças	Orçamento	Baixo orçamento	Otimizar recursos	Corte no orçamento	Diálogo permanente

Painel 3.4 NE 4 – Campanhas publicitárias sem foco no target principal

Ator	Recursos que	Limitações/ Vulnerabilida	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação
-------------	---------------------	--------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	------------------------------

	controla	des			este ator
Secretário de Comunicação	Comunicação interna e externa	Infraestrutura precária e escassez de recursos financeiros	Reorganizar a estrutura a secretaria de comunicação	Não aceitar orientações técnicas Causar desconforto na equipe em razão da mudança da metodologia de trabalho	Apresentar periodicamente relatórios/ mapeamento de ações positivas e negativas do setor.
Funcionários da Secretaria de Comunicação	Construção de conteúdos de mídia	Limitado conhecimento técnico profissional	Capacitando-se e construindo conteúdos positivos	Falta de comprometimento com a secretaria e com a administração	Planejar orientação dirigida motivacional e de capacitação
Funcionários da Prefeitura	ND	Poder resistência a nova proposta de comunicação	Participando da construção das propostas	Boicote a execução dos projetos e campanhas	Por meio do envolvimento no planejamento e realização das ações
Publico-alvo/Municipes	ND	Pouco interesse em participar das ações e projetos da administração	Participando dos mecanismos de comunicação via ferramenta direcionada ao munícipe	Falta de interesse aos projetos e ações da administração e não fomentar informações	Envolvimento do munícipe a vida administrativa, projetos e ações da administração

6. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

PAINEL 4

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Não geram efeitos indesejáveis pois os envolvidos nas ações positivas são pessoas que buscam o melhor para a gestão pública municipal.
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Sim. Pode causar desconforto dentro da equipe de comunicação em razão da reestruturação da metodologia de trabalho. Da mesma forma junto ao secretariado.
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	O ponto franco é o poder de convencimento necessário para os atores, no que tange à implementação das ações necessárias.
4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Propor reuniões e diálogo com o ator principal e demais atores envolvidos no processo e qualificar e quantificar a importância das ações propostas.
5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim. A partir do momento que o ator principal e os atores envolvidos, aceitarem que se coloque em prática o projeto, passamos a uma reorganização e reestruturação das principais secretarias envolvidas para efetiva realização do projeto.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho proposto teve como foco e objetivo analisar, pesquisar e desenvolver ações

efetivas para a melhoria da comunicação institucional no governo municipal perante os municípios. Atualmente a Secretaria de Comunicação encontra enorme dificuldade para produzir conteúdos de mídia que mostrem a atuação da administração e suas realizações visando o crescimento e desenvolvimento do município, uma vez que notadamente suas campanhas não atinge o target necessário.

Assim, a comunicação se torna ineficiente na Secretaria de Comunicação à medida que o processo esta contaminado, comprometido ou enfraquecido pela atuação dos agentes do setor, má qualidade ou falta de equipamentos e de recursos financeiros. Com isso, as ações da instituição não conseguem atingir e dar a visibilidade necessária para a administração e, conseqüentemente, ao governo. Profissionais despreparados ou não envolvidos não conseguem dar a real importância à gestão e ações desta que, possibilite uma linguagem de fácil entendimento e crie uma identidade ou marca para o governo. Má qualidade ou falta de equipamentos impossibilitam um trabalho técnico que crie peças publicitárias de divulgação que crie no seu “cliente” entenda-se munícipe, crie o interesse em saber e reconhecer o trabalho realizado pela administração. A falta de recursos financeiros empobrece o trabalho e ações de comunicação e relega apenas ao uso da ferramenta de internet como meio de divulgação. Porém é claro que, as administrações ainda não conseguiram atingir por meio desta ferramenta os seus maiores objetivos ou parte deles. A correta e eficaz utilização de todos os meios de comunicação e com qualidade é caminho vital para se encerrar o processo de comunicação ineficiente.

Durante o processo de avaliação identificamos quatro nós críticos: Secretaria de Comunicação ineficiente, escassez de recursos financeiros, comodismo na gestão pública e campanhas publicitárias sem foco no target. Sendo o prefeito ator principal, a má ineficiência de comunicação por parte um setor fundamental da sua gestão inviabiliza a continuidade do processo de reformulação governamental aplicada pelo PT (Partido dos Trabalhadores), desde a chegada do presidente Luiz Inácio da Lula da Silva ao planalto, quando um processo de reconstrução e criação de políticas públicas foi trabalhado para que a justiça social se fizesse presente por meio de um governo popular e capaz de fazer mudanças sociais. Fato é que esse lema passou a ser cartilha em toda e qualquer administração municipal, estadual e federal que o gestor fosse ou estava ligado ao modelo

PT de governar.

A base fundamental escolhida foi o exercício e realização de uma boa política de comunicação interna e externa que além do envolvimento de vários atores pautou-se na proliferação de divulgar por meio das ferramentas de mídia todas as ações e projetos governamentais em todas as esferas administrativas e políticas que o governo de esquerda atuava quase como uma prestação de contas, porém sempre com a participação do público-alvo desejado criando um clima de participação e envolvimento da população e gerando na sociedade brasileira como um todo um juízo de valorização das ações, projetos e da marca do governo.

Entendemos que a construção de um fluxograma nos levou a pensar ordenadamente desde os fatos mais simples até os mais complexos por meio de uma ordem de execução que permite agir nas causas identificadas e buscar ações junto aos atores envolvidos possibilitando a construção de um novo processo de comunicação. Ficou evidente durante o tempo de estudos, análises e pesquisas que todos os nós críticos interferem fortemente no tipo de linguagem comunicacional utilizada pela Prefeitura e, como consequência, trazem um resultado - não atingir seu maior objetivo que é divulgar, evidenciar a marca de um governo gerando distanciamento entre a gestão municipal e o munícipe.

O encaminhamento em nível de discussão por parte do grupo nos levou via (árvore do problema), a métodos de análises e reflexões no qual propor ações para todos os nós críticos traria resultados positivos para a proposta de mudança na comunicação institucional. Pelo mapa de atores identificamos por ordem de “poder” que os atores envolvidos é quem poderiam determinar uma reorganização, reestruturação de todo o sistema de comunicação.

Com um plano de ação estruturado e dentro da governabilidade será possível criar ações efetivas por meio de tarefas estabelecidas, com recursos necessários para aplicabilidade, e cumprindo prazos, esses irão nortear o necessário para a conclusão de cada nó crítico identificado para o problema. Ao investigar os riscos e fragilidades da nossa proposta será evidente que a política de uma nova metodologia de trabalho nas Secretarias de

Comunicação e de Governo irá criar certo desconforto entre os vários envolvidos na estrutura administrativa. Todavia, gerar o interesse e aceite por parte dos atores envolvidos em contribuir com a implementação das ações necessárias influenciará positivamente ao longo do tempo em tornar-se um ponto positivo no processo de criação de uma nova política de comunicação da Prefeitura.

REFERÊNCIAS

- ALBARELO, Cristiane Botezini. _____ **O papel do administrador na gestão pública.**
<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfKMMAA/papel-gestor-publico-artigo>. Acesso em: 24jun2015
- BONEZZI; PEDRAÇA (2008). **A nova administração pública: reflexão sobre o papel do servido público do Estado do Paraná.**
http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_novaadministracao_publica.pdf. Acesso em: 22jun2015
- COSTA, Greiner; DAGNINO, Renato. **Gestão Estratégica em Políticas Públicas.** Campinas, 2013.
- CRUZ, C.H.B. **Medir, Mostrar, Debater.** SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: www.revista.fundap.sp.gov.br. Acesso em 6/06/2006.
- DIAS, Gabriel (2014). **A morte da publicidade e propaganda como a conhecemos.**
<http://www.ideiademarketing.com.br/2015/05/14/a-morte-da-publicidade-e-propaganda-como-a-conhecemos/>. Acesso em: 24jun15
- FERREIRA; COSTA; SANTOS (2012). **Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre a comunicação interna da prefeitura de EXTREMÓZ(RN).**
[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Sidnei/Meus%20documentos/Downloads/288-1441-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Sidnei/Meus%20documentos/Downloads/288-1441-1-PB%20(3).pdf). Acesso em: 22jun2015
- KUNSCH, Margarida M (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação organizacional e relações públicas.** 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22ª Ed. ver. e ampl. de acordo com a ABNT – São Paulo: Cortez, 2002.