

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

Bernadete Ten Caten
Dirceu Ten Caten
Luiz Carlos Pies

PROBLEMA:
QUEDA DA POPULARIDADE DO GOVERNO MUNICIPAL DE NOVA
IORQUE/MA

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:
Gabinete do Prefeito

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à 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.

Monitora: Cyntia Ferreira

1. JUSTIFICATIVA

A equipe do TCC escolheu o problema “Queda da popularidade do governo municipal de Nova Iorque/MA” porque em situação semelhante a este encontra-se o município de atuação política da equipe. Com esta análise, os membros da equipe poderão encontrar luz para melhorar a sua intervenção no processo social concreto em que estão envolvidos.

Por outro lado, a equipe entende que esta situação-problema é bastante ampla e concreta. Permite o exercício da Metodologia de Descrição do Problema (MDP), elencando as cadeias causais que provocam o mesmo e a Metodologia de Equacionamento do Problema (MEP), definindo, dentre os “nós explicativos”, “nós estratégicos” que são as causas a serem selecionadas e enfrentadas, na perspectiva de resolver o problema, mediante um plano de ação.

Além disso, a manutenção de um bom índice de popularidade, com a aprovação da maioria da população atendida é um elemento crucial para a viabilidade da estratégia política de qualquer governo, independentemente de ser no nível municipal, estadual ou nacional. É um indicador importante, inclusive para fazer um balanço de um governo, ver a necessidade em definir mudanças de rumo ou perspectivas de continuidade do projeto, depois de um período de governo e da aproximação de novas eleições.

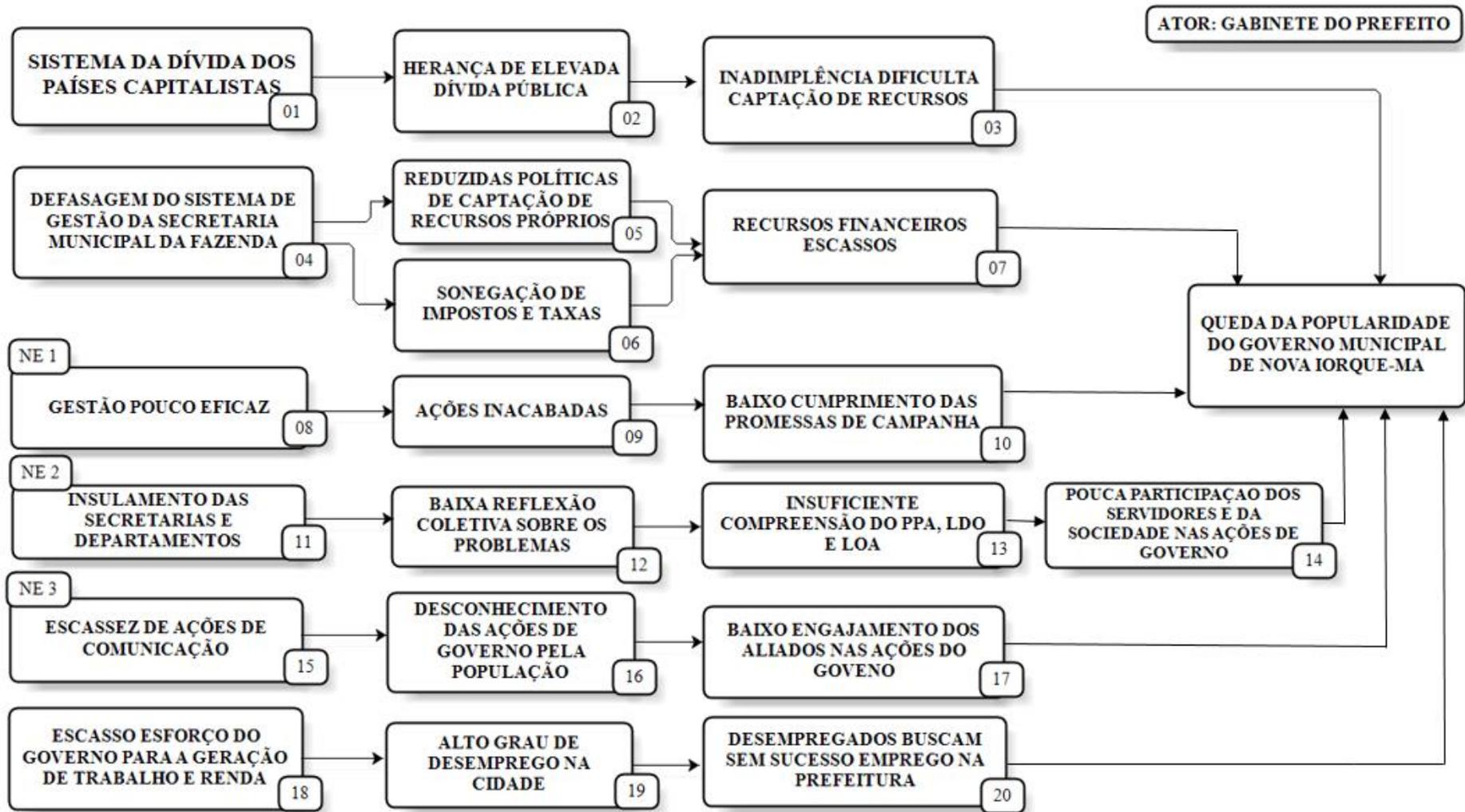
Normalmente, um governo novo começa com a sua popularidade em alta, diante das expectativas da maioria da população que o elegeu ou mesmo de outros setores que dão um voto de confiança à nova equipe dirigente do respectivo Ente Federado. Isso é importante porque com o alto apoio político da população e da maioria do Poder do Legislativo, somado a uma boa capacidade de governo, do ponto de vista técnico e prático, criam-se as condições para a implementação do programa de governo e dos compromissos de campanha, atendendo às necessidades e anseios da população, de modo a equacionar problemas.

Assim, uma acentuada queda da popularidade passa a ser um sério entrave nas pretensões governamentais e exige uma imediata investigação. Por isso, além dos Instrumentos Metodológicos Operacionais (IMOs) da MDP e da MEP, é importante aplicar a Metodologia de Análise de Políticas, para aprofundar a compreensão das

causas mais estruturais e políticas que gera esta situação-problema, para enriquecer e politizar a MDP e a MEP.

Dessa forma, concluímos que o problema escolhido pelo grupo pode ser trabalhado de forma eficaz no “fluxograma” e equacionado de maneira significativa por meio das ações propostas. A metodologia com a qual será construído este TCC, possui ferramentas que permitem uma visão panorâmica das cadeias causais com as respectivas causas que resultam na situação- problema. A “baixa popularidade de um governo” pode se dar por uma série de fatores que precisam ser pontuados, destacados e analisados, para que o ator que declara o problema possa, dentro da sua governabilidade, trabalhar uma estratégia baseada em ações de “políticas de esquerda”, a fim de equacionar o mesmo e reverter o quadro político.

1.1..... FLUXOGRAMA



2 COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS E ESTRATÉGICOS

2.1.1 Nó Explicativo “Recursos financeiros escassos”

N7 - Um nó explicativo identificado pela equipe, visando analisar as causas do problema da “Queda da popularidade do governo municipal de Nova Iorque/MA” é a constatação de “Recursos financeiros escassos”, principalmente nos últimos 24 meses os repasses de recursos federais como FPM (fundo de participação dos municípios) e FUNDEB (fundo nacional de desenvolvimento da educação básica) reduziram em quase 30%, o que afetou de forma significativa o planejamento financeiro da gestão municipal, fatores que fazem com que esse nó explicativo não possa ser considerado um nó estratégico, pois uma das características fundamentais dos nós estratégicos é a possibilidade de atuação do ator que declarou o problema na solução do mesmo, e nesse caso isso não é possível.

Contudo, a escassez de recursos não pode ser explicada somente pela redução de repasses de determinados recursos federais ou estaduais, neste momento agudizada pela crise econômica nacional e internacional. Precisaria ser aprofundada esta análise, quiçá, com o levantamento de outros nós explicativos que causam esta escassez, como: Nó explicativo 05 (reduzidas políticas de captação de recursos próprios); Nó explicativo 04 (defasagem do sistema de gestão da Secretaria Municipal da Fazenda); Nó explicativo 06 (sonegação) de impostos e taxas, dentre outros.

2.1.2 “Pouca participação dos servidores e da sociedade”

De forma similar à questão anterior, uma reflexão mais apurada da nossa equipe constatou que o Nó Explicativo da “Pouca participação popular dos servidores e da sociedade” é causada, em grande medida, pelas “Decisões centralizadas pelo prefeito”, mas esta não é a única explicação deste problema.

Aprofundando a análise, a equipe começou a levantar outros nós explicativos que estão causando a “Pouca participação popular dos servidores e da sociedade” como, por exemplo: o insulamento das várias secretarias e departamentos do governo municipal

(nó estratégico 02); a pouca reflexão coletiva por parte dos servidores, sobre os problemas da municipalidade e os desafios do governo, destes decorrentes (nó explicativo 12); a pouca socialização e compreensão dos instrumentos legais do planejamento governamental, como o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual (nó explicativo 12).

Além disso, verificam-se insuficientes iniciativas, sob a coordenação da Secretaria Municipal de Planejamento, para envolver setores da sociedade civil organizada e da população em geral, no exercício do planejamento da cidade que se quer e das prioridades para os investimentos, da execução e avaliação das políticas públicas, como é o caso do “orçamento participativo”, instrumento comprovadamente eficiente para construção de uma gestão participativa, como bem diz Raul Pont, isso permite que o cidadão seja protagonista nas decisões dos investimentos e serviços públicos para a melhoria da qualidade de vida da população, do desenvolvimento econômico e social e, ao mesmo tempo, consiga contribuir para um processo de solidariedade e de construção da cidadania (PONT 2015).

Entendemos que esse nó explicativo não pode ser considerado como um nó estratégico, pois não atende a uma das características que é ter alto impacto sobre a situação-problema. Sem dúvidas possui um impacto significativo, mas não determinante para reduzir a queda de popularidade do governo, elencamos outros nós de impactos maiores como os nós estratégicos do nosso fluxograma.

2.1.3 Nó Explicativo “herança de elevada dívida pública”

Os municípios brasileiros sofrem com o mesmo problema que o governo federal sofre a muito tempo, as dívidas contraídas pelo poder público para financiar os investimentos do governo não se encerram com o fim de uma gestão, elas não pertencem ao gestor, são dívidas do ente público. Exemplo clássico disso é a grande dívida herdada pelo governo do ex-presidente Lula do governo brasileiro junto ao FMI (fundo monetário internacional), que exigiu grande esforço da gestão para ser administrada e quitada, e com certeza interferiu no planejamento de execução das políticas públicas do governo.

O atual governo de Nova Iorque/MA herdou uma grandiosa dívida da gestão anterior, dívidas de salários dos servidores, vale alimentação, dívidas junto ao INSS e ao instituto próprio de previdência, dívidas junto aos bancos públicos e com vários fornecedores. Isso fez com que a gestão deixasse de realizar investimentos e ficou limitada no cumprimento dos compromissos de campanha, causando grande desgaste da mesma junto à população.

Grande parte da receita de um governo é destinada ao pagamento da dívida pública e o mais grave, ao pagamento dos juros da dívida pública, que no Brasil são elevadíssimos e tornam essas dívidas algo praticamente impagável, segundo Amir Khair é imprescindível que a gestão pública leve em consideração que nem toda carga tributária pode ser usada para atender às demandas da sociedade, pois deve ser subtraída dessa carga tributária os juros da dívida pública, que se destinam ao pagamento da mesma (KHAIR, 2013).

Não restam dúvidas de que a dívida pública tem grande impacto na gestão pública, segundo a auditora aposentada da receita federal Maria Lucia Fattorelli, a dívida pública é a espinha dorsal da crise fiscal de uma gestão (TRUFFI, 2015). Dessa forma concluímos que esse nó explicativo é um nó estruturante, mas não pode ser considerado um nó estratégico pois o ator que declara o problema não tem gerência sobre ele, foi algo herdado de outra gestão, suas ações são voltadas para gerenciá-las da melhor forma possível, mas não consegue desfazer ou mudar o que foi feito.

2.2 NÓS EXPLICATIVOS DO FLUXOGRAMA ESCOLHIDOS COMO NÓS ESTRATÉGICOS (NES):

2.2.1 - NE 1: Gestão Pouco Eficaz

Segundo o professor Renato Dagnino, governar num ambiente de democracia e participação e, ao mesmo tempo, com enormes desigualdades sociais, requer capacidades e habilidades extremamente complexas e difíceis de conformar, sobretudo no âmbito de um Estado como o que herdamos (Dagnino). Dessa forma, um governo precisa ser extremamente eficaz para conseguir pôr em prática o seu plano de governo e ter sucesso na sua execução.

No processo de descrição do problema “Queda da popularidade do governo municipal de Nova Iorque/MA”, a equipe chegou à conclusão de que um nó crítico, umas das principais causas da baixa popularidade e pouco apoio político do governo está centrada na baixa eficácia da gestão. O prefeito foi eleito com quase 60% dos votos válidos gerando uma grande expectativa em torno das mudanças prometidas, em termos da funcionalidade da gestão e na prestação de serviços públicos e obras de maior quantidade e qualidade para a população.

Depois de 3 anos da atual gestão, constata-se que, além de muitas obras prometidas não terem sequer sido iniciadas, diversas obras foram iniciadas, porém, encontram-se paralisadas, criando transtornos para a população que reside ou transita na região de cada qual, gerando insatisfação por estarem paralisadas ou muito atrasadas, com uma execução extremamente lenta.

Da mesma forma, constata-se que os serviços públicos, como, por exemplo, a saúde e a educação, pouco melhoraram e em alguns aspectos até pioraram na qualidade e no atendimento ao público.

Por isso, a equipe está convencida de que, o fato de “desatar” o nó estratégico da “gestão pouco eficaz”, terá um alto impacto no equacionamento do problema, uma vez que criará as condições necessárias para o cumprimento dos compromissos da campanha, atendendo demandas importantes da maioria da população.

Por outro lado, pelo fato da gestão governamental depender em grande medida de condições internas à própria administração, da sua capacidade de planejar, distribuir tarefas para a operacionalização e avaliação das políticas, a solução do problema depende muito pouco de fatores e agentes externos, ou seja, está na governabilidade do ator que declara o problema - da chefia do gabinete do prefeito e seus subordinados.

Além disso, a solução do problema da “gestão pouco eficaz”, não implicará num desgaste político significativo para o gabinete e o próprio prefeito. Poderá criar uma certa resistência interna, de alguns servidores, em função de mudanças comportamentais que se façam necessárias, mas, em contrapartida, terá o apoio da sociedade e dos atores sociais organizados, inclusive da maioria da Câmara Municipal de Vereadores.

2.2.2 - NE 2: Insulamento das secretarias e departamentos.

O escritor Mario Weissbluth traz os seguintes ensinamentos:

“Depois de 14 anos percorrendo mais de 150 entidades municipais, judiciais, ministérios ou serviços públicos da América Latina, cheguei à conclusão de que existe um fenômeno estrutural e endêmico: a “insularidade” ou “feudalização” da gestão, caracterizada em sua grande maioria pela queixa mais freqüente de que cada unidade, divisão, departamento ou subsecretaria trabalha como se fosse uma ilha separada, e no pior dos casos, com evidente antagonismo, má comunicação e sobreposição de funções entre as mesmas. (Waissbluth, 2003)”.

No município de Nova Iorque/MA esse problema é uma realidade e interfere bastante no desempenho da gestão municipal. As secretarias são verdadeiras ilhas isoladas, loteadas por partidos, líderes políticos e vereadores, que conduzem os trabalhos das respectivas pastas de acordo com os interesses dos mesmos e não com o interesse da sociedade, além da dissintonia com o restante do governo, ou seja, isso faz com que o governo não trabalhe de forma articulada para resolver os principais problemas da cidade, isso tem um grande peso no desencadeamento da situação-problema “queda da popularidade do governo municipal.

Esse nó estratégico se “desatado” terá um grande impacto na gestão pública municipal, que conseguirá melhorar a qualidade da gestão e consequentemente a satisfação da população com o mesmo. Trata-se de um problema que está sob a governabilidade do ator que declara o problema “gabinete do prefeito” que tem gerencia sobre todas as secretárias e pode tomar as iniciativas necessárias para desconstruir a insularidade das mesmas. E por fim, compreendemos que o enfrentamento desse problema não acarreta um grande impacto político negativo, basta que o gabinete tome as medidas de forma dialogada com os aliados políticos que estão juntos na construção do governo. Por tanto, temos presentes as três características que possibilitam a eleição desse nó explicativo como um nó estratégico.

2.2.3 - NE 3: Escassez de ações de comunicação.

Segundo Greiner Costa, mais importante que os fatos em si, do que a constatação objetiva e atestada por estudos técnicos sobre o que um governo conseguiu fazer, é destacada a primazia da imagem e da percepção da população a partir das informações e do julgamento que as pessoas sobre o que vieram a conhecer (COSTA, 2015).

Dessa forma, a nossa equipe de TCC definiu como terceiro nó efetivamente estratégico, o nó explicativo “escassez de ações de comunicação” para a redução ou

solução do problema da “queda da popularidade do governo municipal de Nova Iorque/MA. O que se constata é que aquilo que está sendo feito pela gestão municipal não é de conhecimento da maioria da população do município.

O acesso à informação é o ingrediente mais rudimentar e inicial para que alguém possa se posicionar, com conhecimento de causa, sobre qualquer fato. Como uma pessoa, que não sabe das obras e ações que a gestão está executando, terá condições de defender um governo diante de ataques e críticas da oposição, por exemplo?

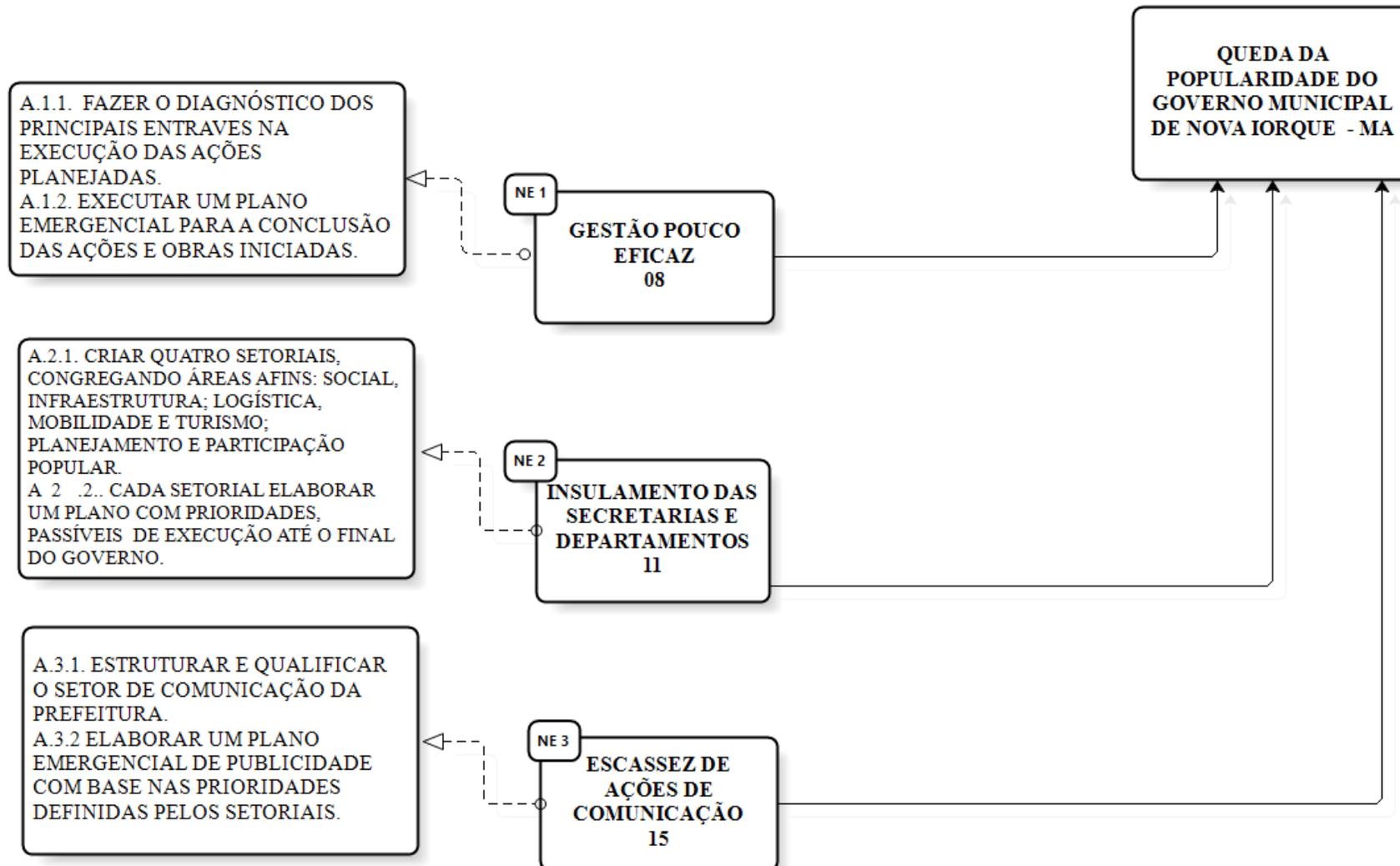
Aumentar e melhorar as ações de comunicação do governo municipal para com o conjunto da população ou mesmo para setores especificamente interessados em determinado assunto, será fundamental para melhorar o engajamento dos aliados na defesa das ações governamentais e para criar um clima de maior satisfação de amplos setores da sociedade, diminuindo ou revertendo a queda da popularidade deste governo e do prefeito.

A equipe entende que as medidas necessárias para a solução deste nó estratégico estão sob a governabilidade interna da equipe de governo, uma vez que dependem apenas de uma decisão política dos gestores para priorizar mais estas ações, destinando mais recursos humanos e financeiros para a sua solução.

Além disso, o enfrentamento deste nó explicativo não causará transtornos ou desgaste político para os gestores, até mesmo porque o direito à informação sobre o que é feito com os recursos públicos arrecadados pela contribuição dos cidadãos, além de ser um direito de todos é uma obrigação do governante.

Esse nó explicativo possui as três características de um nó estratégico, pois caso seja “desatado” terá um grande impacto sobre a situação-problema, ou seja, caso o governo consiga criar mecanismos para melhorar as suas ações de comunicação e levar ao conhecimento da população o trabalho que a gestão vem desenvolvendo conseguirá impactar fortemente no crescimento da popularidade do governo. Trata-se de um nó explicativo em que o ator que declara o problema “gabinete do prefeito” pode atuar sobre ele, determinando juntamente com o gestor todas as medidas a serem tomadas e seu ataque é politicamente viável e oportuno.

3 **ÁRVORE DO PROBLEMA - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ÁRVORE DO PROBLEMA INDICANDO OS NÓS ESTRATÉGICOS E AS AÇÕES RESPECTIVAS**



3.1. PAINEL 1 - Árvore de problemas

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 – GESTÃO POUCO EFICAZ	<p>A.1.1 – Fazer um Diagnóstico dos principais entraves na execução das ações planejadas;</p> <p>A.1.2 – Elaborar um Plano Emergencial para a conclusão de ações e obras iniciadas.</p>	<p>A 1.1 – Solução de problemas a curto prazo que provoquem a retomada da satisfação popular;</p> <p>A 1.2 – Potencialização, aceleração e maximização de resultados das ações via transversalidade e complementariedade setorial.</p> <p>A 1.3 – Conclusão das ações e obras iniciadas. (Esse é resultado de qual ação?)</p>
NE 2 – INSULAMENTO DAS SECRETARIAS E DEPARTAMENTOS	<p>A.2.1 – Criar quatro Setoriais, congregando áreas afins: social; infraestrutural; logística, mobilidade e turismo; administrativa e participação popular;</p> <p>A.2.2 – Cada setorial elaborar um Plano com prioridades passíveis de implantação até o final do governo.</p>	<p>A 2.1 – Envolvimento efetivo da equipe de governo na definição e execução das ações mediante quebra do isolacionismo secretarial;</p> <p>A 2.2 – Engajamento da base social e política na definição das políticas e na defesa do governo.</p> <p>A 2.3 – Servidores motivados com maior e melhor produção.</p> <p>A 2.4 – Avanço cultural da democracia direta, da cidadania, com acerto maior na definição de prioridades. (A 2.3 e A 2.4 são resultado de qual ação?)</p>
NE 3 – ESCASSEZ DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	<p>A.3.1 – Estruturar e qualificar o Setor de Comunicação da Prefeitura;</p> <p>A.3.2 – Elaborar um Plano Emergencial de Publicidade, com base nas prioridades definidas pelos Setoriais do governo.</p>	<p>A 3.1 – Secretaria de Comunicação estruturada;</p> <p>A 3.2 – Produção de larga informação à sociedade das ações e obras do governo.</p> <p>A 3.3 – Interação da sociedade com o governo e pronta solução de problemas pontuais da sociedade. (Esse é resultado de qual ação?)</p>

4 PLANO DE AÇÃO

Páginas ¼ a n/4: apresentação das ações a serem implementadas para atacar cada um dos nós estratégicos escolhidos, a fim de buscar resolver a situação problema e dos resultados esperados com o equacionamento de cada um dos NEs. COMPLETAR OS QUADROS. Apontar não mais que três tarefas para cada ação delimitada.

NE 1 - GESTÃO POUCO EFICAZ

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
A.1.1 – Fazer um Diagnóstico dos principais entraves na execução das ações planejadas.	1.1.1 – Realizar pesquisa de opinião pública quantitativa e qualitativa para detectar o grau de (in)satisfação com o governo;	Servidores públicos, contratação de empresa de pesquisa, equipamentos de informática.	Início: Agosto/2016 Final: Dezembro/2016	Secretário de Planejamento.
	1.1.2 - Prefeito ouvir secretários, diretores e coordenadores por secretaria, afim de saber das dificuldades reais que apresentam diante dos entraves;			
	1.1.3 - Prefeito reunir o conjunto do secretariado, mediante resultado da pesquisa e das oitivas internas, para fechar o diagnóstico.			
A.1.2 – Elaborar um Plano Emergencial para a conclusão de ações e obras iniciadas.	1.2.1 – Secretaria de Planejamento apresentar as notificações do Ministério Público relacionadas às diversas secretarias, para serem priorizadas;			
	1.2.2- Com olhar nos recursos financeiros disponíveis, e nos anseios populares manifestos na pesquisa, definir, com o conjunto do secretariado, as ações e obras a serem executadas até o final do governo.			

NE 2 – INSULAMENTO DAS SECRETARIAS E DEPARTAMENTOS

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A.2.1 – Criar quatro Setoriais, congregando áreas afins: social; infraestrutural; logística, mobilidade e turismo; administrativa e participação popular.	2.1.1 - Equipe de Gabinete organizar um Encontro de Formação com Secretários, Diretores e Coordenadores, com assessoria especializada, para demonstrar os prejuízos, atrasos e desperdício de recursos financeiros com o insulamento, convencendo a equipe para a mudança de atitude necessária.	Servidores públicos, contratação de assessoria, contratação de sistema de informática, equipamentos de informática, espaços físicos adequados.	Início: Agosto/2016 Final: julho/2017	Gabinete do prefeito.
A.2.2 – Cada setorial elaborar um Plano com prioridades passíveis de implantação até o final do governo.	2.2.1 - Com base orçamentária /financeira e no resultado da pesquisa popular, o Prefeito definirá prazo para cada setorial apresentar o Plano de Ação Emergencial;			
	2.2.2 - Prefeito monitorar, via Sistema a ser alimentado por cada setorial, a execução do Plano Emergencial.			

NE 3 – ESCASSEZ DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 3.1. Estruturar e qualificar o Setor de Comunicação da Prefeitura.	<p>3.1.1 - Equipe da ASCOM listar e orçar a estruturação do setor;</p> <p>3.1.2 - Contratar assessoria pontual para curso de qualificação da equipe.</p>	Servidores públicos, contratação de assessoria, contratação de sistema de informática, equipamentos de informática, espaços físicos adequados.	<p>Início: Agosto/2016</p> <p>Final: julho/2017</p>	ASCOM
A 3.2. Elaborar um Plano Emergencial de Publicidade, com base nas prioridades definidas pelos Setoriais do governo.	<p>3.2.1 - Prefeito definir prazo para a equipe apresentar o Plano de Publicidade, com base nas prioridades definidas;</p> <p>3.2.2 - Trabalhar a publicidade nas redes sociais e via contratos com órgãos externos de Comunicação de Massa;</p> <p>3.2.3 - Prefeito monitorar semanalmente a execução do Plano;</p> <p>3.2.4 - Realizar pesquisa de opinião pública mensal para averiguar os resultados das mudanças em curso.</p>			

5 ANÁLISE DE ATORES

Ver orientações página 27, do material do TCC. Completar o quadro.

Páginas 1/5 a n/5: Apresentação, para cada ação (definidas para dois dos NES escolhidos) dos atores envolvidos, dos recursos (econômico, político, cognitivo) que eles controlam, sua posição (contra, a favor, indiferente) e poder relativo (alto, médio, baixo) em relação à ação, conforme o modelo sugerido no PAINEL 3 – Análise de atores.

NE 1 – GESTÃO POUCO EFICAZ

Ação 1.1 – Fazer um Diagnóstico dos principais entraves na execução das ações planejadas;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Prefeito	Poder político para a tomada das decisões.	Excessivas promessas feitas na campanha eleitoral.	Pautar as decisões em caráter de fidelidade ao diagnóstico.	Ceder às pressões externas.	falta
A 2 – Equipe de Diagnóstico	Poder técnico - Levantamento de dados e produção do relatório.	Nem todos os servidores são de confiança política.	Fazer um trabalho fidedigno.	Maquiar o resultado do diagnóstico com vistas a prejudicar o governo.	falta
A 3 – O Jurídico do governo	Ações para libertar a prefeitura da Inadimplência.	Decisões centralizadas e irresponsáveis do gestor que produzem inadimplências.	Devolver ao governo a habilitação para captação de recursos.	Com débil acompanhamento das ações impetradas.	falta

Ação 1.2 – Executar um Plano Emergencial para a conclusão de ações e obras iniciadas;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Secretários de governo	Poder de comando sobre a sua equipe.	Má vontade, cultura de acomodamento com baixa produção dos servidores que possuem estabilidade (maioria)	Mediante técnicas de motivação e convencimento da equipe.	Mau uso do tempo (recurso escasso)	falta
A 2 – Câmara de vereadores	Poder político para mobilizar parte da sociedade.	Cultura de interesses particulares e paroquiais	Defender as obras e ações mais urgentes para o conjunto da sociedade.	Uso da tribuna e/ou outros expedientes para influenciar ou emperrar o Plano Emergencial.	falta
A 3 – Empresas de construção civil	Recursos financeiros e estruturais	Dependência de pagamentos atrasados da prefeitura.	Produzir obras e ações de qualidade com celeridade.	Mediante chantagens e oferta de propinas a servidores e/ou a vereadores para favorecimentos particulares.	falta

NE 2 – INSULAMENTO DAS SECRETARIAS E DEPARTAMENTOS

Ação 2.1 – Criar quatro Setoriais, congregando áreas afins: social; infraestrutural; logística, mobilidade e turismo; administrativa e participação popular;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Secretário de Planejamento	Coordenação e mando no ordenamento das prioridades; monitoramento das execuções e principal motivador do combate à cultura do insulamento.	A baixa experiência de produção integrada.	Se abrir para o novo das ações articuladas, da transversalidade, contribuindo no convencimento da equipe do governo para a derrubada de muros.	Resistindo na cultura do insulamento na prática.	falta
A 2 – Assessores, Diretores e Coordenadores	Produção dos resultados esperados.	Vivência e prática histórica de isolamento setorial.	Se abrindo para a mudança; para a produção de resultados setoriais, coletivos.	Resistindo na cultura do insulamento.	falta
A 3 – Gabinete do Prefeito	Poder de acesso direto e permanente ao Prefeito.	Cultura de indução ao gestor de solução particularizadas por secretária.	Ser a principal equipe de filtro para encaminhamento de demandas setorializadas e não insuladas para o prefeito.	Mantendo a prática tradicional vigente até a criação dos Setoriais	falta

Ação 2.2 – Cada Setorial elaborar um Plano com prioridades passíveis de implantação até o final do governo.

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – A SEPLAN (Secretaria Municipal de Planejamento)	Político e Técnico no Planejamento das Ações de Governo.	Alto desconhecimento teórico e prático de atuação congregada de secretarias em Setoriais.	Sendo o principal agente condutor da quebra do insulamento das secretarias e departamentos.	Agindo com baixa determinação diante dos obstáculos que surgirem.	falta
A2 – Consultoria em Planejamento	Recursos técnicos como o Sistema – SISPEM – de Planejamento e Monitoramento.	Resistencia dos servidores em quebrar o insulamento.	Na garantia maior da implantação dos Planos.	Com baixa colaboração das equipes no alimento do Sistema.	falta
A3 – A Sociedade	Definição de Pauta, poder de mobilização e pressão sobre o governo.	Muitos dirigentes cooptados pelo prefeito mediante salários.	Na definição da agenda decisória favorável à solução dos problemas mais gritantes sentidos.	Se acomodar permitindo que somente o governo decida a agenda prioritária.	falta

NE 3 – ESCASSEZ DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Ação 3.1 – Estruturar e Qualificar o Setor de Comunicação da Prefeitura;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – O Gestor	Político, Orçamentário e Financeiro.	Parcos recursos financeiros.	Solicitar aprovação da Câmara de Vereadores para remanejamento de recursos.	Continuar pensando que basta fazer para crescer a popularidade, sem precisar publicizar.	falta
A2 – Equipe de Comunicação da Prefeitura	Recursos humanos, conhecimento e diagnóstico.	Baixo orçamento disponível e equipamentos defasados.	Mediante suplementação orçamentária, aquisição de equipamentos modernos e um plano de ação arrojado de publicidade.	Com acomodamento diante das dificuldades.	falta
A3 – Consultoria especializada em Comunicação	Conhecimento teórico atualizado e larga experiência.	A boa vontade e querer da equipe de comunicação do governo.	Qualificando a equipe hoje desatualizada sem domínio das novas tecnologias.	falta	falta

Ação 3.2 – Elaborar um Plano Emergencial de Publicidade, com base nas prioridades definidas pelos Setoriais organizados pelo governo;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 – Equipe de Comunicação da Prefeitura	Recursos humanos, tempo necessário e uma consultoria especializada.	Depender da liberação de recursos financeiros por parte da Câmara e do Gestor.	Construindo um Plano vigoroso de publicidade das ações do governo para os próximos três meses.	Implantando de modo apenas parcial o Plano de Publicidade.	falta
A2 – Comunicação Alternativa	Rádios Comunitárias, Rádios Educativas e Redes Sociais.	Baixo apoio financeiro para melhor estruturação e maior difusão.	Fazendo a relação à mídia conservadora e reacionária local, ampliando a liberdade de expressão da comunidade e a defesa dos aspectos positivos do governo	Sendo utilizada de forma antiética pela oposição ao governo.	falta
A3 – A Mídia Local	Formação da Opinião Pública.	Pressão dos concessionários nacionais para contratos vultosos em relação a políticos locais (lógica).	Pinçando matérias positivas relacionadas ao governo municipal.	Dando maior enfoque quantitativo e qualitativo negativo sobre as ações do governo municipal.	falta

6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

Perguntas Orientadoras:	Análise da Equipe
1. As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Pelo contrário. As proposituras vão todas no sentido de produzir efeitos solucionadores de problemas, na busca da satisfação popular e do crescimento da popularidade do prefeito.
2. Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Politicamente: efeito negativo de não iniciar obras previstas e anunciadas afim de se concluir as iniciadas; encontrar resistência na Câmara de vereadores para remanejar recursos a favor da publicidade (?)
3. Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	O ponto preocupante é que a maior parte das ações inovadoras dependem do empenho dos servidores da prefeitura, hoje altamente acomodados na cultura do insulamento, em sua larga maioria.
4. Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Os recursos financeiros, provavelmente, insuficientes para a conclusão das obras será um ‘dificultador’ para a execução do projeto com sucesso.
5. De forma geral a equipe avalia ao final que o Plano de Ação é viável e pode efetivamente solucionar o problema escolhido?	A equipe acredita na minimização do problema da queda da popularidade do prefeito. Porém, não se tem controle e comando sobre as atitudes pessoais do prefeito, quanto à determinação de fazer acontecer o projeto, sendo o principal responsável pela sua implementação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho de conclusão do curso de especialização em “Gestão estratégica em políticas públicas” é colocar em prática todo conhecimento adquirido ao longo dos 18 meses de duração do mesmo, onde, a partir da análise de uma situação problema real, tivemos o desafio de realizar um estudo e apontar possíveis soluções para este, valendo-se de instrumentos inovadores que rompem com o paradigma de valorização de ferramentas de análises e planejamentos oriundas do capitalismo e do neoliberalismo.

Dessa forma nos debruçamos sobre o problema “Queda da popularidade do governo municipal de Nova Iorque/MA” e nos apropriamos das ferramentas como: A Metodologia de Descrição do Problema (MDP), com a qual elencamos as cadeias causais que provocam o mesmo e a Metodologia de Equacionamento do Problema (MEP), com a qual foi possível definir, dentre os “nós explicativos”, os “nós estratégicos” que são as causas, por assim dizer, a serem selecionadas e enfrentadas, na perspectiva de resolver o problema, mediante um plano de ação.

Com a utilização dos Instrumentos Metodológicos Operacionais (IMOs) conseguimos aplicar a Metodologia de Análise de Políticas, para aprofundar a compreensão das causas mais estruturais e políticas que geram esta situação-problema, tudo isso materializado em um fluxograma que é o coração do trabalho, essa ferramenta é fundamental pois, permite uma visão panorâmica das cadeias causais com as respectivas causas que resultam no problema.

Cada “nó explicativo” foi identificado a partir de elementos que foram abordados nos vídeos e leituras disponibilizados nas unidades de aprendizagem que trataram de temas como: as relações entre o Estado e a sociedade mediados por meios de comunicação dentro de um contexto de democratização por meio de progressiva transparência, acesso à informação e controle público sobre a gestão; a gestão pública orientada para a democratização do Estado, da participação popular e da gestão participativa, como eixos de trabalho e compromissos fundamentais para os governos progressistas e de esquerda; o círculo vicioso da gestão pública brasileira; dilemas da Gestão Pública brasileira: solução de problemas ou “planejamento estratégico”;

Políticas Públicas Setoriais: proteção social, direito à cidade, políticas sociais, ações afirmativas, dentre outros.

Consideramos que esse trabalho pode ter grande impacto na sociedade, extrapolando o campo da academia, por se tratar de uma situação real que desencadeia inúmeros efeitos na vida da sociedade do município de Nova Iorque/MA. A apreciação desse trabalho e o desenvolvimento do planejamento e das ações propostas no mesmo é possível não apenas para melhorar a popularidade do governo, mas, melhorar de fato a vida da população pois, tudo está pautado em elementos que refletem uma cultura de gestão de esquerda que caminha na lógica de romper as velhas práticas do “estado herdado” para construção do “estado necessário” com uma sociedade mais justa e fraterna.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, Greiner. **Avaliação Governamental e Opinião Pública**. 2015.

DAGNINO, Renato. **A capacitação de gestores públicos**: uma aproximação ao problema sob a ótica da administração política.

DANTAS, Marcos. **Comunicação, Desenvolvimento, Democracia** (Desafios brasileiros no cenário da mundialização mediática). São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013.

Grupo de Análise de Políticas de Inovação - Unicamp. **GESTÃO ESTRATÉGICA PÚBLICA**: instrumentos metodológico-operacionais. São Paulo, 2015.

KHAIR, Amir. **A questão Fiscal e o papel do Estado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013. Projetos para o Brasil, 2. 157 p. páginas 148 a 154. Disponível em: <http://www.fpabramo.org.br/forum2013/wp-content/uploads/2013/11/3Amir.pdf>

PONT, Raul. **Democracia Participativa e o Poder Local**. In: PONT, Raul. **Gestão Pública e Democracia Participativa** (pag. 05 a 20). Disponível em: <http://www.raulpont.com.br/upload/publicacoes/281.pdf>

TRUFFI, Renan. A dívida pública é um mega esquema de corrupção institucionalizado. **Carta Capital**. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/economia/201ca-divida-publica-e-um-mega-esquema-de-corrupcao-institucionalizado201d-9552.html>

WAISSBLUTH, Mario. A insularidade na gestão pública latino-americana. **Revista Del CLAD Reforma y Democracia**. Caracas, no. 27, Out. 2003. (Traduzido do original: La insularidad en la gestión pública latino-americana).

