

FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE
SÃO PAULO

Vera Aparecida de OLIVEIRA

RA 0018975 – TURMA 1 - GRUPO 7

**PARTICIPAÇÃO POPULAR NA GESTÃO PÚBLICA: A
CARÊNCIA DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA**

São Paulo

2014

FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE
SÃO PAULO

Vera Aparecida de OLIVEIRA

**PARTICIPAÇÃO POPULAR NA GESTÃO PÚBLICA: A
CARÊNCIA DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Sociologia e Política da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Política Públicas.

Orientador/Tutor: Eduardo José Grin

São Paulo

2014

Oliveira, Vera Aparecida de

**PARTICIPAÇÃO POPULAR NA GESTÃO PÚBLICA: A
CARÊNCIA DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES
PÚBLICOS PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA**

62 f.

Orientador/Tutor: Prof. Eduardo José Grin

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – FESPSP –

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Também disponível em CD-ROM

Autora: Vera Aparecida de OLIVEIRA

**PARTICIPAÇÃO POPULAR NA GESTÃO PÚBLICA: A
CARÊNCIA DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA**

Conceito:

Banca Examinadora:

Professor(a)

Assinatura:

Professor(a)

Assinatura:

Professor(a)

Assinatura:

Data da Aprovação: ____/____/____

RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir a necessidade de formação em serviço para que o servidor público se capacite a desenvolver ações voltadas à participação popular na gestão pública. À partir do debate sobre a importância da participação do cidadão na gestão pública como método de aprofundamento da democracia brasileira, retoma-se a história recente dos movimentos sociais no Brasil, que resulta na promulgação da constituição de 1988 e aponta-se as dificuldades para a institucionalização dessa participação na atualidade. Destaca-se, entre os vários entraves para a participação, a visão de Estado que predomina entre os servidores públicos que confunde o público com o privado e utiliza-se da burocracia estatal para restringir o acesso à informação e participação de uma forma geral, na gestão pública. Parte-se de três pressupostos: a) para acontecer a participação é fundamental que os servidores públicos sejam capacitados para essa dinâmica e saibam o que isso significa; b) os cursos de graduação não oferecem a formação necessária para envolver a população na gestão pública; c) nos cursos oferecidos aos servidores, em serviço, raramente os métodos para incentivar a participação popular são discutidos e estudados. Uma amostra com a formação acadêmica de gestores das secretarias de educação, saúde, habitação e planejamento de quatro municípios é utilizada para enriquecer o debate, além de entrevistas com gestores. Conclui-se que a participação popular ou cidadã ou ainda o controle social sobre as políticas públicas ainda não é compreendida por todos os gestores e servidores em geral como ferramenta de gestão o que diminui os investimentos necessários para a formação dos servidores nessa área, tanto do ponto de vista de pessoas, como de recursos financeiros e sobretudo no campo das decisões políticas. E que é necessário estudos nessa área para a efetivação na participação popular na gestão pública.

Palavras-chave: participação popular; gestão pública; formação em serviço; formação do servidor público.

ABSTRACT

The objective of this paper is to discuss the need for in-service training for the public server enable it to develop actions aimed at public participation in public administration. From the discussion on the importance of citizen participation in public administration as a means of deepening of democracy in Brazil , takes up the recent history of social movements in Brazil , resulting in the promulgation of the 1988 Constitution and points up the difficulties in institutionalization of such participation today. Stands out among the various barriers to participation , the view state that prevails among public servants that confuses the public with the private and the state bureaucracy used to restrict access to information and participation in general , in public management . Part of three assumptions : a) to happen participation is essential that public employees be trained to this dynamic and know what it means ; b) undergraduate courses do not offer the training necessary to involve the public in public administration ; c) courses offered to servers in service rarely methods to encourage popular participation are discussed and studied . A sample with the academic training of managers of departments of education , health, housing and planning four municipalities is used to enrich the debate , as well as interviews with managers . We conclude that popular participation or civic or social control over public policy is still not understood by all managers and employees in general as a management tool which reduces the required training for servers of investments in this area , both point of view of people , such as financial resources and especially in the field of policy decisions . And it is necessary studies in this area for effective popular participation in governance.

Keywords : popular participation ; public management ; in-service training ; training of civil servants.

SUMÁRIO

Página 8	Introdução
Página 11	Justificativa
Página 14	Metodologia
Página 16	Participação Popular na gestão pública
Página 18	De qual participação falamos?
Página 20	Da formação herdada à formação necessária
Página 22	Tabela 1 – Graduação dos servidores
Página 24	Escolas de Governo: de qual governo?
Página 26	Formação dos servidores públicos para a gestão participativa: Depoimentos de três gestores
Página 51	Considerações Finais
Página 53	Bibliografia
Página 55	Anexos

PARTICIPAÇÃO POPULAR NA GESTÃO PÚBLICA: A CARÊNCIA DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA

1. INTRODUÇÃO

Como trabalhar com a participação popular se não se aprende nas graduações, essa arte? Esse será o problema que essa pesquisa se propõe a pensar.

Os governos populares assumem os municípios sempre com um desafio bastante complexo: envolver a população na gestão da cidade.

O estado brasileiro não está organizado para esta participação: os prazos são apertados, os servidores são poucos, a formação para que o servidor realize a participação da população praticamente inexistente. Enfim, são várias as dificuldades para essa participação, mas, esse é o primeiro compromisso que uma gestão popular assume: implantar programas de participação da comunidade nas decisões governamentais.

Sabemos que vários instrumentos foram criados para garantir o planejamento estratégico dos municípios (PPA, Plano Diretor, entre outros), que para serem estratégicos, demandam a participação, em sua elaboração, de atores antes ignorados, como os próprios servidores e a população organizada.

Quem precisa organizar os espaços de participação? Os servidores públicos. Serão eles os primeiros agentes a apresentar o novo governo ao público. Aí está nosso problema. Nem sempre os servidores querem que a população participe e quando querem, nem sempre sabem como fazê-lo.

Se, ao chegarmos ao governo, encontramos funcionários públicos efetivos que executarão o plano de governo, como garantir essa execução se nem sempre eles concordam com esse plano? O movimento de criar espaços de planejamento, avaliação e monitoramento é estratégico para, por um lado formar os funcionários públicos que precisamos e, por outro, esclarecer as propostas, aprimorá-las e conquistar os funcionários para o projeto que se inicia.

A metodologia para essa formação é fundamental. Não podemos dizer que queremos “ensinar” participação popular se, no cotidiano da gestão, junto com os servidores, não a

praticamos e se, nos cursos, organizamos apenas aulas expositivas, palestras, desconsiderando o processo de construção do conhecimento que acontece com o grupo.

A participação popular na gestão pública é um grande problema para nós, que nos pretendemos gestores públicos democráticos.

É difícil trazer a população para participar e igualmente difícil aglutinar trabalhadores da gestão pública que compreendam essa participação como fundamental e trabalhem para fortalecê-la.

Todo o processo de formação que vivemos em nossa sociedade nos direciona para o trabalho individual. Nos cursos de administração de empresas a área de “treinamento de pessoas” fica relegada ao segundo plano, porque o mais importante é a aprendizagem da administração estrito senso (finanças, departamento pessoal, planejamento orçamentário, entre outras áreas ligadas ao financeiro).

As dinâmicas de grupo são utilizadas como ferramentas lúdicas e nunca como instrumentos estratégicos de elaboração e decisão política.

Assim, ao mesmo tempo em que sabemos da importância da participação popular para a gestão democrática que sonhamos nos vemos, nas gestões, com gestores cheios de preconceitos e certos de que toda essa história de participação é “conversa fiada, pra boi dormir”, como diz nosso ditado popular.

Há um discurso comum entre as pessoas de que “não tem jeito, o Brasil foi sempre assim”. Essa frase é repetida, como mantra. A consciência histórica de nosso povo não é exercitada, desenvolvida, ampliada. Não temos a cultura de preservar nossas memórias. Há um desrespeito grande pelo “velho”, como se ele fosse sempre ultrapassado e não tivesse oferecido nenhuma contribuição para o “novo”.

Essa cultura da não participação, está em todos e em tudo. Na escola somos ensinados que cada um deve cuidar de si, “nada de deixar o colega “colar”, nada de solidariedade, aqui o melhor vencerá!”. Nas novelas a cultura do individualismo, dos preconceitos, é amplamente divulgada. Os jornais escritos, virtuais, no rádio ou na televisão, apresentam os problemas, não com o objetivo de conclamar as pessoas a ajudar pensar soluções para eles, mas para afirmar que os sistemas públicos não funcionam e exaltar a iniciativa privada como muito mais eficaz e eficiente. No trabalho, então, vivemos ainda

com resquícios da escravidão: condições precárias (com raras exceções), salários indecentes, pouca ou nenhuma organização dos trabalhadores dentro dos locais de trabalho, desrespeito às comissões internas de prevenção de acidentes (um dos poucos espaços mantidos de organização do trabalhador, que a empresa tenta cooptar de várias formas, entre elas, oferecendo cargos de chefia aos líderes que despontam). Enfim, vivemos mergulhados na concepção capitalista de que cada um é responsável por si, por suas vitórias, derrotas, ou por sua vida “morna”.

Como, então, fazer participação popular nesse clima? Como trazer as pessoas para discutirem a vida de seus bairros, de seu município? E mais, como sensibilizar o trabalhador da gestão pública que ele é um “servidor”, que deve estar à serviço do cidadão e para isso, a participação pública na gestão seria uma ótima ferramenta? Como, fazer participação popular sem gestores preparados para a implantação desses espaços de participação democrática e popular?

Tarefa complexa para a qual buscarei contribuir com o aprofundamento nesse trabalho de conclusão de curso.

2. JUSTIFICATIVA

“Gramsci fala da necessidade de unir o voluntarismo e a paixão da vontade com a racionalidade analítica. Um anima a ação política e o outro confere mais adesão à realidade. Ambas, com sua síntese na práxis política (ação que combina reflexão e iniciativa política) já servem para acelerar a história, mas não ao preço de eventualmente descolar vanguardas das massas.” (citado por Grin, Eduardo. Em conversa no fórum. 13/09/13)

Em meados de setembro de 2013, discutindo o “jeito petista de governar” e sua relação com o que Gramsci chamou de “guerra de posição”, lembrávamos o quanto estamos longe de construirmos uma sociedade igualitária e democrática:

“ (...) nós, trabalhadores e trabalhadoras queremos um mundo socialista, sem preconceitos, com as riquezas divididas e as culturas respeitadas, onde todos e todas tenham direitos de viver em harmonia com seu corpo e seus sonhos. Que os sonhos sejam coletivos, que a "paz seja sagrada"!

Somos cheios de esperança, mas, sabemos que nessa " guerra de posição" que escolhemos como estratégia de transformação social, às vezes nos pegamos defendendo a ideologia burguesa para justificar ações imediatas e sem a participação popular... O fato de chegarmos a alguns governos não tem nos ajudado muito, porque aí sim, ficamos mergulhados na estrutura burguesa e ela, quase sempre, seduz e faz parecer exagerado o que antes era bandeira de luta, como por exemplo, conselhos deliberativos.(...)” (OLIVEIRA, Vera. Fórum em setembro/2013)

A opção da esquerda brasileira pela “guerra de posição” nos levou a disputar governos e fez o Brasil crescer, como tão bem demonstra DULCE (2013):

“O governo Lula cumpriu uma dupla missão histórica. De um lado, resgatou parte significativa da imensa dívida social herdada dos séculos anteriores, garantindo direitos básicos de cidadania a dezenas de milhões de pessoas até então excluídas da sociedade e da esfera de ação do Estado. De outro, modernizou e democratizou o país, colocando o Brasil em melhores condições de enfrentar os desafios do século 21. (...) “De 2003 a 2010, 28 milhões de pessoas saíram da pobreza e 39 milhões foram incorporadas à classe trabalhadora e às classes médias, no maior processo de ascensão social que o Brasil já conheceu.”(DULCE, 2013)

Porém, essa mesma opção nos leva por caminhos de uma intensa disputa ideológica. O discurso do crescimento da classe média brasileira é um bom exemplo de como as ideias burguesas nos perseguem!

Em recente texto publicado por CHAUI (2013), a autora nos chama a atenção para o fato de que o que cresceu no Brasil foi a classe trabalhadora e não a classe média. Até o Lula, diz Chauí, reproduziu o discurso da direita, nominando os trabalhadores de classe média. Ora, a classe média, diz a autora, “situa-se fora do núcleo central do capitalismo”, se considerarmos a análise marxista. E, para a burguesia nacional, é muito bom que essa nova classe trabalhadora que surge, como afirma CHAUI, “complexa, heterogênea e que não se limita aos operários industriais e agrícolas tradicionais” considere-se classe média, porque daí, no lugar de lutar por melhores condições de trabalho e de vida, ficará pensando em como adequar-se aos padrões de consumo da almejada “classe média”.

Estamos, assim, mergulhados na ideologia neoliberal que

“encolheu o espaço público dos direitos e ampliou o espaço privado, não só ali onde isso seria previsível – nas atividades ligadas à produção econômica - , mas também onde não é admissível – no campo dos direitos sociais conquistados, desfazendo, assim, a articulação democrática entre poder e direito.”(Chauí, 2013)

Compreendendo a participação popular como uma escolha ideológica, reconhecemos que ela não é apolítica, acrítica. É fruto da disputa social, como tão bem nos esclarece CHRISTOFFOLI (2008) que, ao falar sobre desenvolvimento, levanta questões que poderiam também nos ajudar a refletir sobre a participação popular na elaboração das políticas públicas.

CHRISTOFFOLI aponta como a “ideologia dominante transforma instrumentos legítimos das classes populares em fórmulas gerais e mágicas de participação(...)”. Entende como equívoco teórico a aplicação acrítica desses conceitos.

A participação popular, assim como o desenvolvimento precisa ser vista, como afirma CHRISTOFFOLI (2008):

“em sua dimensão de campo de disputa, de momento de conflito de interesses, especialmente num país de extremas desigualdades. O espaço local se constitui, portanto, num locus para o enfrentamento social e político(...)”. O desenvolvimento (para nós, também a participação popular), tem que ser visto como “elemento de vontade política e como questão que se articula às escalas nacional e internacional e não apenas como questão técnica restrita ao nível local.”

O Brasil tem suas peculiaridades que precisamos compreender e levar em conta(...) Os poderes central e local do Estado historicamente foram apropriados pelas elites e constituem estruturas profundamente antidemocráticas e injustas. O Estado foi visto como extensão do patrimônio privado dos coronéis e seus apaniguados, e mais recentemente, como refém de interesses do empresariado e do grande capital financeiro.

Essa lógica surge de um processo histórico que remonta às capitânicas hereditárias e às terras de sesmaria, em que o beneficiário respondia também pelo governo, pelas leis, etc. A esse patrimonialismo soma-se uma experiência histórica autoritária, marcada por séculos de escravização de indígenas e negros, pelo descaso da classe dominante em relação aos destinos do povo; pela extrema brutalidade com que a elite reage a tentativas de organização autônoma dos trabalhadores. (...)” (CHRISTOFFOLI, 2008, Pág.233)

Diante desse cenário, como teremos gestores públicos capacitados ao trabalho com a gestão participativa? Onde eles aprenderam ou aprenderão construir ideias coletivamente, ouvir os grupos, mediar conflitos? Como podemos disputar com a ideologia dominante as mentes e corações dos servidores públicos?

A diversidade, complexidade e carência financeira da administração pública sugere que busquemos formas criativas e baratas para a formação do servidor, que assegurem a construção de conhecimentos para a gestão pública que encare a participação popular como ferramenta de gestão assim como resultados na política que proporcionem mais e melhor participação popular e aprofundamento da democracia participativa no Brasil.

3. METODOLOGIA

A observação do cotidiano da administração pública ensina aos gestores preocupados com a participação popular que não basta marcar plenárias, assembleias, reuniões, para que a gestão seja participativa, é preciso profissionais que se ocupem dessa participação o tempo todo, com responsabilidade, respeito e conhecimento técnico sobre as diversas formas de criar espaços e momentos participativos. É preciso também gestores que sensíveis à essa demanda, façam da participação a ferramenta estratégica de sua gestão.

Recorremos, então, à experiência prática da autora na gestão municipal de São Paulo nos anos de 2001 a 2004, de Osasco (2005-2009), São Bernardo (2010), Cubatão (2012-2013) para refletir sobre as dificuldades encontradas nessas gestões para envolver os servidores públicos nas atividades de participação popular.

Para ilustrar a reflexão buscamos responder as perguntas: Onde o gestor se preparara implantar programas de participação popular? Há formação universitária para isso? Basta a vontade política para que a participação aconteça? Como o gestor pode capacitar servidores preparados do ponto de vista técnico para a execução da participação popular? O que é participação popular?

Selecionamos alguns pesquisadores que apontam a importância da participação popular para colaborar na construção da tese de que se não criarmos mais instrumentos de participação e qualificarmos essa participação, de nada adiantará que gestores democráticos assumam os governos, porque a implantação dos programas é feita pelos servidores que, na maioria das vezes, não conhece, não gosta ou discorda da gestão democrática.

Para subsidiar a discussão sobre a falta de formação específica sobre participação popular na gestão pública, apresentamos uma pequena amostra dos cursos oferecidos em quatro escolas de governo (municípios de Guarulhos, Santo André, São Carlos e Várzea Paulista) da região metropolitana de São Paulo, cadastradas na Rede Nacional de Escolas de Governo, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), órgão vinculado ao Ministério do Planejamento.

Também foram entrevistados três gestores que trabalham diretamente com a participação popular e/ou formação do servidor.

Apresentaremos uma pequena amostra de qual formação recebe o gestor, para isso, pesquisamos, em quatro municípios que são administrados pelo Partido dos Trabalhadores (porque é um Partido que expressa publicamente sua adesão à gestão participativa) há mais de quatro anos (Cubatão, Embu das Artes, Osasco e São Bernardo do Campo), qual a formação acadêmica dos secretários de secretarias estratégicas (saúde, educação, habitação e planejamento).

Ao final, trazemos à tona a possibilidade de utilizarmos as escolas de governo como instrumentos para a formação política dos servidores, apontando a necessidade de repensarmos, do ponto de vista político-pedagógico, a construção curricular e a metodologia de ensino utilizada nas escolas de governo.

4. PARTICIPAÇÃO POPULAR NA GESTÃO PÚBLICA

Toda a literatura pesquisada nos chama a olhar para história recente do Brasil para que possamos discutir e compreender a importância da participação popular na gestão pública, especificamente para a história dos movimentos sociais que, ao exigir direitos básicos como saúde e educação, construiu um processo de alteração da relação sociedade e Estado, inicialmente proposta pela classe dominante brasileira.

Assim, nos anos de 1980 os movimentos sociais vão tornando mais complexas as formas de relacionarem-se com o Estado. O estudo aprofundado dos temas geradores de suas lutas, formam profissionais capazes de discutir com gestores públicos e propor alternativas viáveis para a resolução dos problemas. Processualmente, os movimentos sociais tornam-se “interlocutores válidos” (JACOBI, 2002). A intenção dos movimentos sociais ultrapassa a pura reivindicação e passa a buscar influenciar a dinâmica de funcionamento dos órgãos estatais.

A Constituição Federal de 1988 foi o resultado de uma série de lutas do povo brasileiro. Conhecida como a Constituição Cidadã ela institucionaliza a tão sonhada participação popular na gestão pública. As estruturas de conselhos e colegiados se multiplicam e as dinâmicas participativas saem da marginalidade e ocupam espaços institucionais. Criam-se assim os conselhos tripartites, os conselhos de saúde, de segurança pública e tantos outros. Espaços de negociação, fiscalização e controle.

A Constituição de 1988 institucionaliza os conselhos populares, que devem co-gestar escolas, unidades de saúde de todos os tamanhos (desde a atenção básica, até os grandes hospitais), o transporte, a segurança pública, enfim, todos os serviços públicos.

A “Constituição Cidadã” incorporou setores excluídos até então, como desempregados, crianças, idosos, pobres, comunidades indígenas, quilombolas. Nessa Constituição, nos lembra ANANIAS (2013, pág. 15), a assistência social é posta pela primeira vez no campo das políticas públicas, vinculada à saúde e à previdência, na perspectiva ainda não cumprida entre nós da Seguridade Social.

Já está provado que, quanto mais a população participa de todo o processo da construção de uma determinada política, mais resultados essa política produz, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo.

A gestão pública brasileira sempre foi deficitária no quesito participação popular, Ananias (2010), afirma que “o privado sempre prevaleceu sobre o público, em nossa história recente, de exploração e destruição do povo brasileiro” desde a invasão por Portugal, em 1500. Essa história deixa sua marcas e faz com que seja criado no Brasil uma forma de gestão onde o público é considerado particular. Assim, a diretora diz da escola pública, “a minha escola”, o gerente do hospital, diz “o meu hospital” e os servidores públicos tratam os contribuintes como indesejáveis.

A cultura brasileira, conforme afirma JACOBI (2002) é “marcada por tradições estatistas, centralizadoras, patrimonialistas e, portanto, por padrões clientelistas, meritocráticos”. Dessa forma, não há uma organização pública para que ocorra a participação popular, não por falta de vontade dos servidores, mas porque não existe a cultura da participação na sociedade brasileira. A memória das lutas sociais é apagada o mais rápido possível pela mídia que é dominada pela classe dominante. Apesar de o Brasil ser um país repleto de experiências alternativas na resolução de problemas coletivos, essas experiências não são valorizadas, criando assim, uma população sem consciência de sua força transformadora.

Os servidores públicos não são imunes à essa ideologia que domina a sociedade capitalista. Cabe aos novos gestores que vão assumindo a administração dos municípios, a tarefa de capacitar esses servidores para o serviço à população como um todo, ao respeito ao que é público e ao desejo de modernizar as políticas públicas.

Sabemos que, além dos resultados imediatos, na construção da política, a participação da sociedade na gestão pública também produz um efeito de longo prazo que é o que chamamos de empoderamento, ou como diz JACOBI(2002), “uma nova qualidade de cidadania que institui o cidadão como criador de direitos para abrir novos espaços de participação sociopolítica”. Perceber-se capaz de propor alternativas, acompanhar a execução dela, avaliar seus resultados, redefinir rumos, proporciona à pessoa um sentimento de pertencimento que o anima a outras ações parecidas, formando assim um círculo virtuoso. Podemos observar que normalmente uma pessoa que participa de um conselho, geralmente participa de vários. A vida vai ganhando um outro sentido, um sentido coletivo.

Para JACOBI(2002), há nas várias formas de participação política da sociedade uma “potencialidade implícita na constituição de uma esfera pública não estatal”. O autor

nos chama a atenção para “a associação entre cidadania, democracia participativa, governabilidade e sustentabilidade”.

Ao aumentar a participação social na gestão da coisa pública, a sociedade capitalista, que tem como ideologia predominante, o individualismo, ganha opositores. Um conselheiro, normalmente é uma pessoa que pensa no coletivo, no bem estar de todos e que quer informações, quer compreender, aprender, e opinar! Bem diferente daquela pessoa que pensa apenas em suas conquistas pessoais, que entende a vida como uma eterna disputa entre as pessoas para conseguir o melhor cargo, a melhor casa, o melhor carro. Reforçando esse pensamento, JACOBI cita PUTNAM (1994) que garante: “as práticas sociais que constroem cidadania representam a possibilidade de se constituir num espaço privilegiado para cultivar a responsabilidade pessoal, a obrigação mútua e a cooperação voluntária.”.

O cidadão que participa da vida de sua cidade são pessoas que superam a cultura dualista, bem lembrada por ANANIAS (2010): “Uma coisa que limita muito o Brasil é a concepção do dualismo, a cultura do ‘ou isto ou aquilo’ e cita Alceu Amoroso Lima: “O Brasil tem de aprender a superar a disjuntiva ‘ou’ pela conjuntiva ‘e’ ”.

A participação política na gestão municipal cria, assim, um grupo social diferenciado e gera novas demandas aos gestores. JACOBI (2002) lembra que essa participação possibilita a alteração da institucionalidade pública, através de demandas que se criam na sociedade e apresenta a necessidade de publicização no Estado. Para o autor, “(...) o que está em jogo é a necessidade de atualização dos princípios ético-políticos da democracia, onde o fortalecimento do tecido associativo potencializa o fortalecimento da democracia no resto das esferas da vida social.” (Pág. 445)

A participação exige que compromissos da gestão da informação, da transparência e do planejamento.

4.1 - DE QUAL PARTICIPAÇÃO FALAMOS?

Alguns pesquisadores distinguem a Participação Popular da Participação Social, sendo que a primeira refere-se a lutas mais diretas (marchas, caminhadas, campanhas) e a segunda à participação nos espaços institucionais como ouvidorias, conferências, espaços formais de controle, fiscalização, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas.

Nesse trabalho o termo participação popular será usado para designar as variadas formas de participação, sejam elas institucionalizadas ou não. A questão aqui colocada não é o espaço de participação, mas como formamos profissionais que possam e queiram aumentar a qualidade e quantidade dessas “participações”.

Falar em participação popular já não é privilégio dos governos democráticos e populares. As forças sociais conservadoras brasileiras apossaram-se do termo e tentam desqualificar ou dar outras qualificações para esta participação. Enquanto os primeiros governos democráticos e populares que assumem gestões municipais na década de 1980 centram a ideia de participação popular no “compromisso de inverter prioridades, reorientando os investimentos públicos de modo a atender prioritariamente as necessidades e os direitos sociais dos setores mais carentes da sociedade”(JACOBI, 2002), os representantes da classe dominante brasileira criam espaços de participação burocráticos, formais, que afastam a população, ao invés de aproximá-la da gestão das políticas públicas.

A participação popular, então, vai ganhando contornos burocráticos e perdem seu sentido original que JACOBI (2002) define tão bem:

“A concepção de participação popular é parte componente de uma estratégia de ampliação de sua (do governo) base social e política, que visa fortalecer uma forma de governar a cidade introduzindo novos atores, integrando a população excluída e segregada da cidade a um processo democrático de gestão.” (Pág. 448)

5. DA FORMAÇÃO HERDADA PARA A FORMAÇÃO NECESSÁRIA

As escolas de governo são espaços criados para suprir a ausência de formação específica para a gestão pública na educação formal. São instituições que orientam seus cursos na perspectiva política da administração municipal, porém, como já foi dito anteriormente, a disputa ideológica é cotidiana e a classe dominante é que tem está vencendo-a. Assim, as escolas reproduzem os valores individualistas da sociedade e torna-se difícil para gestores democráticos garantir que nas escolas de seus municípios sejam disseminados os valores da solidariedade, participação e construção coletiva dos conhecimentos.

A formação acadêmica oferecida àqueles que se propõem a trabalhar na administração pública ainda está aquém das necessidades da nova gestão que precisamos.

O gestor que assume um governo democrático e popular, como já dissemos, precisa garantir que mecanismos de participação sejam criados e a participação estimulada. Ele, então, escolhe gestores para as secretarias e esses secretários terão que formar suas equipes. Para a educação, precisamos de uma professora ou professor, para a saúde, obviamente, um médico ou médica, para habitação, um engenheiro, engenheira ou arquiteta(o)... e assim sucessivamente, a visão departamental e corporativa se concretiza na organização do “time” que estará à frente da administração para executar o Plano de Governo Democrático e Popular.

Nesse time, às vezes, são incorporados militantes sociais, que nunca estudaram técnicas de grupos, mas que aprenderam, nos movimentos sociais (sindicatos, associações de moradores, lutas específicas por escola, saneamento) que as pessoas precisam ser ouvidas. Mas, como convencer o médico que é secretário de saúde, que ouvir os moradores da favela tal faz parte de seu trabalho como gestor municipal da saúde? E a diretora da escola, como fazê-la compreender que os pais também podem propor currículos?

O Partido dos Trabalhadores foi fundado em 1980. Conta em sua fundação com centenas de militantes sociais. Realiza anualmente congressos, conferências, encontros

nacionais, estaduais e municipais para definir suas propostas de governo que devem ser implantadas assim que as eleições sejam ganhas.

Abaixo, a última deliberação com relação à participação popular na gestão pública:

“(…) Há, no entanto, outra dimensão da participação popular, igualmente importante e fundamental para alterar a correlação de forças e construir a hegemonia política necessária ao processo de transformação: a construção de mecanismos de participação popular direta, combinada ao estímulo e fortalecimento das Conferências e dos Conselhos Nacionais setoriais, como órgãos de formulação de políticas públicas junto aos vários ministérios.

(…)Esse é um processo republicano, transparente, democrático; é um processo estratégico de construção de hegemonia na sociedade, pois sua abrangência permite disputar políticas públicas, obras, serviços básicos e bens culturais.”(Resoluções do 5º Congresso do PT, 2013)

Porém, ao verificarmos como são formadas as equipes de governo, verificamos que a formação em participação popular não é um critério adotado.

Buscamos, nas páginas de quatro municípios paulistas da região metropolitana, a formação dos gestores principais, isto é, os secretários, de secretarias estratégicas. Escolhemos dois municípios que estão na segunda gestão do Partido dos Trabalhadores (Cubatão e São Bernardo), um que está na terceira (Osasco) e um que está na quarta gestão (Embu das Artes).

Porque municípios administrados pelo PT? Porque é o Partido dos Trabalhadores o Partido que mais explicita a necessidade e a importância da Participação Popular em seus programas de governo.

Para a escolha das secretarias, consideramos estratégicas aquelas que recebem maior demanda da população (saúde, educação e habitação) e aquela a quem caberia organizar a gestão, articulando demandas com potencialidade financeira, a secretaria de planejamento.

Tabela 1 - GRADUAÇÃO DOS SECRETÁRIOS

Município Secretaria	Habitantes	EDUCAÇÃO	SAÚDE	HABITAÇÃO	PLANEJAMENTO
CUBATÃO	120 mil	CIÊNCIA SOCIAL	MEDICINA	ENGENHARIA CIVIL	ARQUITETURA
EMBU DAS ARTES	250 mil	PSICOLOGIA *1	MEDICINA	DIREITO	DIREITO *3
OSASCO	700 mil	PEDAGOGIA	MEDICINA	ARQUITETURA	ECONOMIA
SÃO BERNARDO DO CAMPO	800 mil	PEDADOGIA	HISTORIA *2	SERVIÇO SOCIAL	PEDAGOGIA *4

FONTE: www.cubatão.sp.gov.br, www.embudasartes.sp.gov.br, www.osasco.sp.gov.br, www.saobernardo.sp.gov.br, em 21/04/2014.

- *1 - Especialização em Gestão Estratégica e Psicologia do Trabalho
- *2 - Especialização em Direito Sanitário
- *3 - Nesse caso, há uma secretaria que se chama Gestão Financeira onde o secretário tem MBA em Administração Pública e Gestão das Cidades, mas na Secretaria de Gestão de Pessoas e Modernização Administrativa (a mais parecida com Secretaria de Planejamento), apesar da extensa experiência do Secretário com gestão pública não há nenhuma referência à sua formação com relação à participação popular.
- *4 - Especialização em psicodrama.

Como podemos observar apenas uma secretária, em um município, tem formação específica para o trabalho com grupos, o que impulsionaria a participação popular, em São Bernardo, a pedagoga que fez especialização em psicodrama e é gestora na secretaria de planejamento.

Obviamente não estamos dizendo aqui que os outros secretários não têm preparo para o trabalho com participação popular. Pode ser que tenham. Sabemos que a participação ativa em movimentos sociais, sejam eles estudantis, populares, sindicais, ou em qualquer outra área, prepara seu militante para o trabalho coletivo, para os necessários debates de ideias, capacita a ouvir o outro, mesmo que seja para construir argumentos

que se contraponham a sua proposta. Porém, neste trabalho estamos chamando atenção para a formação acadêmica buscando explicitar como a formação “formal” para o trabalho com grupo não é uma condição para exercer o cargo de secretário, porém é um requisito no trabalho concreto, como tão bem diz nossa entrevistada:

“Quando fiz minha faculdade, ninguém me falou que teria que trabalhar com educação em saúde, porém, ao chegar no serviço público, ela é a base do meu trabalho.” (Adelaide)

Há uma visão generalizada de que basta querer para se fazer a participação popular. A vontade política capacitaria qualquer gestor a desenvolvê-la. Se considerarmos que também aprendemos fazendo, também será preciso considerar a importância dos momentos de sistematização dessas aprendizagens, além do fato de que existem técnicas para promover a participação das pessoas nas discussões, técnicas que podem ser ensinadas e recriadas, em cursos específicos para essa formação.

As técnicas do trabalho em grupo, as estratégias para envolver as pessoas nos debates, nas deliberações são, normalmente, deixados em segundo plano, como se a forma não fosse importante. Mas, como disse Patrus Ananias em sua aula inaugural em nosso curso: “Em política, forma é conteúdo”, afirmação que concordamos plenamente.

6. – Escolas de governo: de qual governo?

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) anuncia, sem sua página na internet que:

“A Rede Nacional de Escolas de Governo tem como objetivo aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três compartilhamento de conhecimentos e de experiências sobre boas práticas das Escolas de Governo, incentivando trabalhos em parceria.” (http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/). Acesso em 22/04/2014

FERRAREZI e TOMACHESKI (2010) apresentam uma avaliação das escolas de governo no Brasil onde lembram a importância do fazer cotidiano para a formação dos servidores. O servidor se faz servidor, assim como todo profissional, no exercício do seu fazer, assim, as escolas deveriam considerar esse “fazer” para que se pudesse alterá-la ou não, de acordo com a avaliação dos usuários. Os autores também ressaltam necessidade de “criação de instrumentos pedagógicos adequados ao ensino aplicado”. (Pág. 289)

Segundo os autores citados:

“Das 170 instituições integrantes da rede, 42 são escolas federais, 88 estaduais e 40 municipais. São escolas de governo (que possuem regimes jurídicos, orçamento e infraestrutura diferenciados), universidades corporativas e mesmo unidades de recursos humanos vinculadas às secretarias de administração e planejamento de governos estaduais e municipais e também aos poderes Legislativos e Judiciários. Trata-se assim de um conjunto significativo de entidades, que provavelmente abriga a maioria das escolas de governo do Brasil.” (Pág.289)

Ainda segundo o estudo citado, a centralização da oferta de escolas nas regiões sudeste e centro-oeste chega perto dos 70% e os cursos que existem concentram-se nas áreas de “administração (41,95%), informática (8,08%), saúde coletiva (6,07%), direito (4,41%), medicina, segurança, linguística e letras, serviço social, educação, ciências biológicas e economia. e Economia.” (Pág. 296)

Os dados acima nos levam a refletir sobre as razões que levam os governos a investirem 41,95% de seus recursos na formação em administração e nenhum centavo (ou muito pouco) na formação do servidor para a participação popular. Apesar de não haver referência de cursos nessas áreas nos permitimos imaginar que algo deve acontecer, porém, como são tão poucos, não aparecem nas estatísticas.

Quantas formações faz um servidor público durante sua vida profissional? Quantas o “ensinaram” sobre Participação Popular?

Ao pesquisarmos os cursos oferecidos nas escolas municipais de governo, observamos que também essas escolas dão prioridade para os cursos na área técnica - administrativa, como apresentamos abaixo, a título de exemplo:

Prefeitura oferece curso de capacitação para servidores:

Entre os cursos oferecidos estão: Informática para Iniciantes (40 horas/aula); Atos Administrativos e Redação Oficial (9 horas/aula); Normas Processuais e Sistemas de Protocolo (9 horas/aula); Gestão Pública (40 horas/aula); Noções Gerais de Direito Administrativo (15 horas/aula); Gestão Documental e Lei e Acesso à Informação (16 horas/aula), exclusivamente para servidores que integram as Comissões de Avaliação de Documentos).

http://www.guarulhos.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14377:prefeitura-oferece-cursos-de-capacitacao-para-ser. Acesso em 21/04/2014

Assim como a escola de governo de Guarulhos, pode ser observado nos anexos 1, 2, 3, os cursos oferecidos pelas escolas dos municípios de Santo André, São Carlos e Várzea Paulista, respectivamente, focam suas ofertas em questões administrativas para o trabalho ou para a vida pessoal. Nem mesmo no objetivo global, apresentado na escola de Várzea Paulista a preocupação com a formação para a participação popular está citada.

As escolas de governo, de uma forma geral, reproduzem a educação formal, não articulam as ofertas de curso com a necessidade emergente de formar gestores capazes de criar, impulsionar, articular espaços públicos de participação popular na gestão pública. O que nos leva a perguntar: a qual governo elas servem?

7. – FORMAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA: DEPOIMENTOS DE TRÊS GESTORES

Partindo do pressuposto que a intenção deste trabalho é levantar questões para reflexão, apontar algumas alternativas encontradas para resolver o problema e indicar temas para aprofundamento, entrevistamos alguns gestores com o intuito de nos aproximarmos do cotidiano deles e perguntar: É preciso formar o servidor para que ele faça participação popular?

Apresento a seguir síntese da entrevista realizada com três gestores municipais. A questão que buscamos compreender, com a breve entrevista, foi a forma como esses gestores lidam, entendem e avaliam a formação dos servidores públicos dos municípios onde trabalham, no tema da participação popular.

Foram entrevistados dois secretários de São Bernardo do Campo, porque, entre os municípios pesquisados, foi o único que apresentou em seu quadro de secretários, uma secretária com formação específica para o trabalho de participação popular. Também entrevistamos uma coordenadora de escola de formação de servidores de um município que não está entre os pesquisados, porém tem tradição em participação popular, que é o município de Santo André, na região metropolitana de São Paulo.

Nas conversas, uma das dificuldades sentida foi tratar especificamente do servidor, com relação à participação popular. É muito mais fácil falar da importância da participação popular, discutir o controle social, os mecanismos que criamos, mas, contar como o servidor é preparado para esta tarefa não foi fácil. Uma das respostas possíveis de por que é tão difícil falar sobre isso pode ser porque não o preparamos. As atividades, ações, projetos, programas, vão aparecendo e os servidores vão se inserindo, às vezes de uma forma mais engajada, outras menos, e as ações vão acontecendo. Assim também a formação para fazer participação, ela vai acontecendo no dia-a-dia. Sem planejamento, avaliação, monitoramento, etapas sempre apontadas como primordiais na gestão, mas que não aparecem quando o assunto é formação do servidor para a participação popular.

A fala sobre a participação popular, participação social, cidadã ou sobre o controle social flui. Os gestores entrevistados discorrem dos mais variados instrumentos que estamos criando para facilitar o acesso da população à gestão pública, mas a forma

como preparamos nossos servidores públicos para manejar estes instrumentos ainda é uma fala fragmentada e frágil.

Todos os entrevistados são unânimes no reconhecimento de que acontece na gestão pública uma série de cursos, palestras, congressos, que fazem parte da educação permanente do servidor, porém, a formação para a participação popular, não acontece explicitamente, pois está implícita, é “tema transversal”, como afirma um dos secretários. A coordenadora da escola de formação afirma: “ainda estamos iniciando, apesar de já termos mais de 20 anos da primeira gestão petista falar”. O secretário de administração afirma:

Temos que preparar os servidores para focar nos resultados, metas, objetivos, sendo que nosso objetivo central é a melhoria da qualidade de vida das pessoas, a melhoria dos serviços públicos, agilidade, modernidade.

Os governos ainda são obrigados a tratarem os temas de gestão em suas escolas de governo, com os orçamentos possíveis, entendendo que se espera que a participação esteja inserida automaticamente nas discussões, que as pessoas se sensibilizem vejam os resultados.

A secretária de planejamento diz:

Com o conjunto dos servidores, o trabalho é estimular. A maioria da vezes desconsideramos esses trabalhadores. Até mesmo nos projetos que estamos implantando, apesar da pessoa fazer o trabalho, não participa de toda a discussão, formulação, elaboração. Discutimos muito com a comunidade, as associações, os cargos de confiança, mas os servidores não são envolvidos. Esse trabalho com os servidores é que tem nos diferenciado, aqui em São Bernardo: da mesma forma que discutimos os grandes projetos com a população, discutimos internamente com os servidores. Ainda tem muita resistência, mas a gente vem buscando mudar isso.

Outro tema que os entrevistados têm concordância é na força educativa que a ação cotidiana exerce na aprendizagem das pessoas:

“Esse processo todo de idas e vindas à comunidade é também uma forma dos técnicos tomarem conhecimento daquilo que está sendo feito, de aprenderem como se faz a participação cidadã”. (Nilza)

“Todas as palestras (desde um conversa com a Guarda Municipal até uma reunião com a Frente de Trabalho) a questão da importância da participação é tratada: ouvir as pessoas, ouvir a comunidade, ouvir o segmento, ouvir o colega de trabalho, escutar, respeitar e construir junto. Discutir, mas no nível do aprimoramento não do rompimento. Tudo isso é exercício da participação no cotidiano”. (Augusto)

“No processo de territorialização, que passa pela implantação da educação permanente nos territórios, fazemos o PTS – Projeto Terapêutico Singular, que tem como metodologia a discussão de caso, para identificar fragilidades da unidade, despreparo do profissional, falta de entrosamento entre os serviços, uma série de coisas, assim vamos aprendendo”.(Adelaide)

O fato de que podemos aprender fazendo é considerado, pela coordenadora da escola, como insuficiente:

Em nossas tarefas diárias, na área da saúde, que é onde conheço melhor, são tantas coisas acontecendo no seu dia-a-dia que esse espaço de formação vai ficando de lado e se for obrigatório fazer, será feito da forma mais simples que não é a mais garantida de aprendizado.

Se aprendemos na prática não é consenso o que os três concordam é que a postura dos funcionários mudam conforme o governo vai exigindo a participação deles em atividades relacionadas à participação popular.

“Quando o gestor principal dá sinais que ele entende a participação como um instrumento de mudança, de melhorias, à partir do diálogo, reuniões, a gente começa a ver mudanças.”(Augusto)

“Na minha secretaria tenho quinze (15) servidores do quadro da prefeitura que participam efetivamente junto à população porque eles é que elaboram as peças orçamentárias. Vão para a plenária, acompanham e participam da discussão, acompanham o relatórios e as obras.”(Nilza)

“O controle social tem sido muito trabalhado ao longo desses anos, já não é uma coisa tão pesada. Em outros municípios, até a presença do conselho municipal incomoda servidores e gestores, em Sto André são conselhos locais e a relação é bem tranquila. Claro que da ainda há

confusões, discussões mais pesadas entre usuários e servidores, isso é uma coisa normal, mas tem mais compreensão.”(Adelaide)

O três entrevistados concordam que ainda há muito trabalho para ser feito com relação à formação do servidor público para a participação popular. Também concordam que quando a gestão assume a participação como ferramenta de gestão tudo fica diferente:

“Tem que ter um prefeito (a) que acredita nisso, ele tem que ser o comandante, e a participação tem que ser método de governo. Porque senão não adianta. E tem que marca da administração. E isso faz a diferença.” (Nilza)

“Em São Bernardo a gente parte da premissa que tudo, tudo é após a participação, parte-se da participação para qualquer política pública, seja ela da área ambiental, da área social, da área econômica, da área administrativa, da área contábil, enfim qualquer secretaria, qualquer unidade que for, ela tem que ser praticada a partir da participação.” (Augusto)

“O grau de compreensão dos gestores (prefeitos, secretários) sobre o papel do controle social na gestão pode ajudar ou dificultar o processo de formação dos servidores. Quanto mais apoio deles, mais ações são desenvolvidas para o envolvimento dos servidores.” (Adelaide)

Também a estrutura do Estado, que não promove, pelo contrário, dificulta, a participação dos cidadãos e cidadãs é um consenso nas entrevistas, a secretária de administração se estende sobre como a herança colonialista ainda impera em nosso Estado e apresenta sua proposta: tem que ter modernidade junto com a participação. A coordenadora da escola de formação lembra como um governo pode acabar com uma escola e conta a experiência de Santo André que teve sua escola transformada num escritório de estágio porque a gestão municipal que assumiu o governo considerava formação dos servidores “coisa de oposição”.

Mas, ao falarmos da formação do servidor não há consensos. Para a Secretária Nilza,

“(…) a participação também é um aprendizado e desenvolvemos essa capacidade fazendo a participação. Vejo os técnicos hoje pensando em como poderá explicar aquele projeto para a população, a linguagem que ele está utilizando, se está sendo acessível pra eles... Alguns jamais farão.”

Já para o Secretário Augusto, “(...) caminhar para formação específica para o servidor, sobre participação é o caminho e é o norte. Só que hoje ainda teríamos dificuldade (...)”, para Adelaide “aprendemos fazendo”, mas os espaços específicos, para discussões mais aprofundadas e para maior preparação para o trabalho com o controle social, são importantes.

Apresentamos, abaixo, síntese das entrevistas, para que o leitor possa perceber outras conexões, consensos ou colaborações, por nós não detectadas, na discussão referente à formação do servidor público para a participação popular na gestão pública.

Destacamos que as entrevistas foram editadas, assim, não há posição conclusiva, mesmo porque foram entrevistas rápidas, que não se propunham a esgotar o assunto, portanto, para maior aprofundamento de qualquer questão apresentada, as fontes entrevistadas deverão ser consultadas.

7.1 - ENTREVISTA COM ADELAIDE GONZÁLEZ - Médica veterinária e sanitaria

Coordenadora da Escola de Saúde Pública Eduardo Nakamura, Santo André.

Data: 16/maio/2014

O INÍCIO DA ESCOLA

1. Participei da fundação, em 2007, da escola de saúde, dentro da secretária de saúde do município de Santo André.
2. Formamos, inicialmente, mais de 200 funcionários da saúde em facilitadores (pessoas que fariam, em seu ambiente de trabalho, processo de formação permanente, o que provocaria transformação nos processos de trabalho.
3. O trabalho deles seria implantar a educação permanente dentro dos seus locais de trabalho, respeitando os princípios da educação permanente, que abarca uma série de conceitos, entre eles, a participação popular, que é muito presente.
4. Junto com os facilitadores, a escola formou 12 ou 13 tutores. Em aulas presenciais, a Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ, formou tutores e facilitadores.

5. Os facilitadores foram divididos em grupos de 20 pessoas e cada tutor assumiu uma turma.
6. As dificuldades para implantação foram muitas. O trabalhador tem dificuldade de ser o agente transformador do seu local de trabalho, porque tem uma hierarquia (houve um equívoco nessa época, envolvemos alguns trabalhadores, mas não os gestores).
7. Sem o envolvimento dos gestores, não conseguimos que os trabalhadores tenham espaço, em seus locais de trabalho, para esse movimento, da educação permanente.
8. Esse trabalho com os facilitares foi uma proposta muito interessante, mas com dificuldade para implantação. Em 2008 o governo muda de direção política do município, entra outro partido, um prefeito que era médico, super conservador e que entendia esse movimento todo de educação permanente como uma coisa ligada ao PT, então, não utilizaram mais a escola como espaço de formação, ela ficou subutilizada.
9. Passou-se quatro anos em que a escola de saúde ficou um lugar para dar campo de estágio, ordenar os estagiários, oferecer as bolsas de estágio que são contrapartida das escolas que colocam estagiários dentro da Secretaria de Saúde (escolas de enfermagem, técnicos de enfermagem) e ela se limitou a isso.
10. A proposta dessa nova gestão é retomar a escola e a transformá-la em um espaço importante para a saúde do município, trabalhamos dentro dos princípios da educação permanente que envolve a educação continuada, a educação permanente propriamente dita, a gestão do trabalho e a humanização, eixos.

EDUCAÇÃO PERMANENTE E PARTICIPAÇÃO POPULAR

1. Quando começamos a trabalhar com a educação permanente percebemos a importância que o controle social tem.
2. Só é possível fazer educação permanente na unidade de saúde se você tiver o envolvimento do trabalhador e do usuário também.
3. Hoje estamos no momento iniciando uma formação (vamos chamar de curso?) que envolve o pessoal da recepção, do acolhimento, do administrativo, quem trabalha na

linha de frente dos serviços de saúde, que acolhe o usuário e estamos trabalhando com o conselho municipal de saúde, também.

O CURSO DE FORMAÇÃO PARA SERVIDORES CONSELHEIROS

1. Curso organizado no território, com os conselheiros de saúde das unidades: usuários, trabalhadores e gestores.
2. Lógica: discutir o território, os problemas, como está constituindo, como é a funcionalidade dele, e à partir daí organizar as discussões com o grupo. Fugimos daquele modelo que discute o que é o SUS, a história da saúde pública no Brasil. Estamos tentando fugir do padrão, que está saturado.
3. Uma das técnicas que utilizaremos será a “rodas” do Gastão Wagner, de Campinas, é uma metodologia participativa, ativa, de forma que eles levem os problemas e proponham soluções é metodologia ativa e que você parte do aprendizado significativo.
4. Estamos tentando trabalhar com eles de uma forma significativa. Com conteúdos que tenha importância e significado para o grupo.
5. Essa formação acontecerá no horário de trabalho. Primeiro o gestor se compromete em liberar o servidor para a formação. Em saúde nunca sobre trabalhador, mas é um compromisso da formação dessas pessoas enquanto conselheiros, então a gente consegue liberar, para isso temos o apoio da secretaria senão não conseguiríamos.

MUDANÇAS DA RELAÇÃO DO SERVIDOR COM A PARTICIPAÇÃO POPULAR

1. Segundo os servidores, essa gestão é muito mais democrática, na gestão anterior havia muita manipulação do governo encima do conselho, os servidores são os que mais percebem essa diferença.
2. Temos todos os tipos de funcionários, dos que participam muito até aqueles que não querem se envolver.
3. O conselho diretor em Santo André é muito antigo, foi um dos primeiros municípios a adotar esses conselhos nas unidades de saúde, então, está mais consolidado.

4. A fase de achar que o conselheiro é um fiscal que vai querer interferir no trabalho dele (do servidor) já passou.

5. O controle social tem sido muito trabalhado ao longo desses anos, já não é uma coisa tão pesada. Em outros municípios, até a presença do conselho municipal incomoda servidores e gestores, em Sto André são conselhos locais e a relação é bem tranquila.

6. Claro que da ainda há confusões, discussões mais pesadas entre usuários e servidores, isso é uma coisa normal, mas tem mais compreensão.

A NECESSÁRIA FORMAÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO

1. Faz diferença e é necessário ter um espaço, um momento específico para a formação sobre o controle social.

2. Em nossas tarefas diárias, na área da saúde, que é onde conheço melhor, são tantas coisas acontecendo no seu dia-a-dia que esse espaço de formação vai ficando de lado e se for obrigatório fazer, será feito da forma mais simples que não é a mais garantida de aprendizado.

3. Não estamos preparados para mudar o formato das coisas, e o formato, a metodologia, é fundamental.

4. Esse ano a escola se recusou a fazer o curso de conselheiros nos moldes tradicionais, o ano passado fizemos, porque tínhamos acabado de voltar ao governo, tínhamos prazos, demandas. Fizemos, 600 pessoas sentaram num enorme anfiteatro e apresentamos todos os temas: o que é o SUS, evolução do SUS dentro de Sto André, processo saúde doença, o papel do conselheir, aqueles temas de sempre, mas que não se aproveita nada. O assunto é chato, as pessoas não estão acostumadas a ficar sentadas tanto tempo, pessoas mais simples que não têm o hábito da leitura, não adianta mandar texto

5. Hoje queremos trabalhar essas responsabilidades do conselho, papel do controle social, tudo partindo deles, com técnicas para isso.

6. Queremos provocar reflexão sobre o modelo, o sistema, depois levaremos especialistas para aulas de encerramento, mas antes faremos reflexões com os grupos,

seremos mediadores para a construção de conhecimentos deles sobre o controle social na saúde pública.

ONDE APRENDEMOS FAZER PARTICIPAÇÃO POPULAR

1. Ainda estou aprendendo fazer cursos com essa metodologia participativa, é um sofrimento pra mim.
2. Fui formada tutora em 2007, não me sinto absolutamente preparada para essa formação. Conduzi grupos de conversa na época, só de profissionais de saúde, gestores, trabalhadores, presencial e a distância, tem plataforma, material muito bom da Fiocruz, discussão de casos, mas não me preparou para tudo isso.
3. Agora fizemos um curso de educação popular em saúde, com intuito de preparar os agentes comunitários (saúde da família, vigilância), para a educação em saúde.
4. Fui fazer o curso de formação para poder ser mediadora (alguns chamam tutores), em SP, três dias. Que tão pouco me deixou segura. Vamos aprendendo na raça.
5. No processo de territorialização, que passa pela implantação da educação permanente nos territórios, fazemos o PTS – Projeto Terapêutico Singular, que tem como metodologia a discussão de caso, para identificar fragilidades da unidade, despreparo do profissional, falta de entrosamento entre os serviços, uma série de coisas, assim vamos aprendendo.
6. Paulo Freire é nosso guia na educação permanente. Vamos aprendendo a respeitar as tradições, trazer para dentro do curso a cultura popular, para que a mudança aconteça.
7. Precisamos muito de subsídios para realizar esse trabalho de acolhimento da cultura popular e criação de novos saberes.
8. Não podemos parar o mundo e dizer vamos nos formar primeiro, a formação faz parte, você vai buscando essa formação e aplicando. É uma troca, a gente aplica o pouco que sabe e vai aprendendo. As duas coisas correndo juntas.
9. A equipe de Participação Popular do município faz coisas juntas com a escola de saúde, os trabalhadores de Saúde Mental também têm muita experiência acumulada, em Santo André, buscamos aprender com eles.

10. Nós não sabemos praticar essa educação permanente, nossos métodos são antigos, tradicionais, nós não somos preparados, eu fiz uma faculdade absolutamente técnica, ninguém me falou na minha faculdade que eu teria que trabalhar com educação em saúde, no entanto, quando chego aqui, ela é a base do meu trabalho.

11. As administrações petistas são mais abertas, implantam, respeitam os conselhos, mas alguns governos não são sensibilizados para isso, não conhecem a importância, não é que não queiram, não tem dimensão da importância que isso tem.

12. Sem sensibilização, não fazem o investimento de recursos financeiros e humanos, necessários para essa formação no controle social.

13. Às vezes tem abertura, mas não tem a compreensão da importância do investimento do funcionários, para que ele se apodere da importância disso para que possa levar à população.

14. A falta do conhecimento do gestor sobre a importância da participação popular com qualidade é que não ajuda isso acontecer.

15. Os planos de governo são muito técnico que nem fala de participação.

16. O grau de compreensão dos gestores (prefeitos, secretários) sobre o papel do controle social na gestão pode ajudar ou dificultar o processo de formação dos servidores. Quanto mais apoio deles, mais ações são desenvolvidas para o envolvimento dos servidores.

7.2 - ENTREVISTA COM JOSÉ AUGUSTO GUARNIERI PEREIRA – Administrador de Empresas

Secretário de Administração e Modernização Administrativa de São Bernardo do Campo/SP

Data: 14/maio/2014

OS SERVIDORES PÚBLICOS

1. Nas cidades pequenas, médias ou grandes, os problemas são os mesmos, as potencialidades e dificuldades também.

2. Quando o governo quer que a participação seja um posicionamento, quando queremos mudar um gesto da pessoa no trabalho, é difícil.
3. Quando o servidor entende que você quer dar mais poderes para a população, (porque para ele a população já em canais de reivindicação: requerimentos, vereadores.) que ela poderá reivindicar diretamente ao gestor nas plenárias do Orçamento Participativo, nas plenárias do PPA e em vários espaços criados pelo governo, ele (o servidor) começa a pensar que a gestão está arrumando mais um fiscal para seu trabalho.
4. É preciso entender o lado do servidor, que é visto, muitas vezes como uma pessoa que não trabalha, que tem um emprego... E isso não é verdade, as pessoas trabalham, se dedicam, são parte da mudança, até porque se algo acontece no município não é porque só o prefeito, só o secretário, só os gestores de um determinado escalão querem, é porque todo o conjunto do governo se mobiliza para que as coisas aconteçam.

OS SERVIDORES E A PARTICIPAÇÃO POPULAR

1. A participação, no contexto geral, no que diz respeito aos servidores, é muito prematura. Muitos dos governos não a praticam, porque não conseguimos achar uma receita da participação com o servidor para ajudar o servidor entender, parto do princípio que temos que mostrar ao servidor quais os benefícios que isso pode trazer.
2. A atitude de dialogar com a comunidade (porque o governo pede que o próprio servidor faça isso) estimula o servidor de carreira, de um determinado segmento, a receber os anseios da comunidade, levar para a comunidade uma posição, entender, também ele que, se as coisas não acontecem, muitas vezes não é por má vontade do gestor, mas por dificuldades da própria burocracia estatal.
3. A burocracia que existe no serviço público (uma série de questões que envolve Tribunal de Contas, Ministério Público), muitas vezes engessa a ação do gestor público e aí se o servidor está tendo esse contato direto com a sociedade organizada, essa tal participação, facilita muito o entendimento da comunidade.

4. Estamos caminhando para uma gestão mais participativa, os planos de governo tem dados sinais que esse é o caminho interessante que tem que ser trilhado, trabalhado e aperfeiçoado.

5. Em São Bernardo a gente parte da premissa que tudo, tudo é após a participação, parte-se da participação para qualquer política pública, seja ela da área ambiental, da área social, da área econômica, da área administrativa, da área contábil, enfim qualquer secretaria, qualquer unidade que for, ela tem que ser praticada a partir da participação.

6. É com a participação do servidor de carreira que temos, obviamente, as maiores resistências.

7. A participação não está somente no seu horário de trabalho, das 8 às 17h, ela vai além, com certeza, envolve um segundo turno, é mais ampla, gera insumos, toda ação tem uma reação, então toda participação ela gera reação.

8. A partir do momento que abro um diálogo com uma determinada comunidade, tenho que levar um retorno e isso gera uma série de demandas, tenho que buscar dados, copilar informações, gera mais trabalho. Então o servidor tem um pouco de resistência.

PERFIL ESCOLAR E FORMAÇÃO DOS SERVIDORES EM SÃO BERNARDO DO CAMPO

1. Estamos, (há um ano e meio estou aqui em São Bernardo) reorganizando a formação dos servidores de uma lógica onde temos, primeiro tirado do servidor, qual o sentimento que ele tem, o que ele espera da formação, fizemos uma triagem de qual o perfil de escolaridade do servidor, muitos ainda não têm o fundamental completo.

2. Constituímos um grupo de modernização administrativa que também discute quais são as ações que melhor atenderão o servidor no que diz respeito à formação. Temos a divisão de desenvolvimento de pessoas que fica na Secretaria de Administração que são as pessoas que são responsáveis pela formação.

3. Fazemos muitas formações nas secretarias (educação, desenvolvimento social, desenvolvimento econômico, saúde) e muitas vezes elas são aleatórias. Para que possamos ter uma compilação de dados e tabular isso, durante um período de seis meses a um ano, trouxemos tudo para dentro de nossa secretaria.

4. Toda formação, que existe na prefeitura, está sob a supervisão de nossa secretaria. Não é fácil, estamos no processo.

5. A Secretaria de Administração não interfere na parte pedagógica, na orientação técnica para aquele curso, acompanhamos para entender o que está sendo feito e para que nós, que temos por obrigação fazer formação para o servidor, não criamos um curso que já foi dado.

6. Outra ação de formação: Temos funcionários que em missão para outros municípios, outros estados, outros países, esse funcionário, quando volta vem diretamente para a diretoria de desenvolvendo de pessoas e ele tem que produzir um material no formato que nós estabelecemos, bem didático, para que esse funcionário que foi fazer formação que teve um investimento do município (pagou passagem, fez inscrição), não fique com a formação só para ele, tem que ser um multiplicar. O que isso tem gerado? As secretarias têm escolhido pessoas da área, mas que tenha capacidade de dialogar com outros funcionários, fazer uma apresentação, trazer esse conhecimento que nós compramos, investimos nesse funcionário como prefeitura para os outros funcionários também, isso foi uma mudança de conceito que tem dado resultados positivos.

7. Criamos um filtro com as secretarias, ninguém vai mandar uma pessoa que depois não tem capacidade de sintetizar o que aprendeu, apresentar até para o prefeito, se for preciso. Estamos formando multiplicadores.

8. Há uma imagem de que cursos é só escola de governo, escola de gestão, onde os cursos têm que acontecer, mas temos muitas coisas que acontecem nos governos, desde uma simples palestra com lideranças, uma frente de trabalho, por exemplo, até um curso mais especializado, um conceito novo de TI, que é formação, é escola de governo de gestão, de formação, em serviço.

9. Nossa tarefa tem sido sintetizar todas essas formações, para mostrarmos como a escola de governo acontece na gestão, pulverizada nas áreas, secretarias.

FORMAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO POPULAR

1. Cada vez mais estamos sendo empurrados pela mídia, movimentos sociais, a praticar a participação. Conceito dúbio, entre que é praticar a participação e realmente efetivar a participação.
2. Muitos praticam a participação mas, não a efetivam. Escolher entre um “não” e um “sim” não é bem a participação que acreditamos.
3. Caminhar para formação específica para o servidor, sobre participação é o caminho e é o norte. Só que hoje ainda teríamos dificuldade, a gestão ainda não está madura, precisamos melhorar, aperfeiçoar, a própria gestão pública.
4. Temos que preparar os servidores para focar nos resultados, metas, objetivos, sendo que nosso objetivo central é a melhoria da qualidade de vida das pessoas, a melhoria dos serviços públicos, agilidade, modernidade.
5. Os governos ainda são obrigados a tratarem os temas de gestão em suas escolas de governo, com os orçamentos possíveis, entendendo que se espera que a participação esteja inserida automaticamente nas discussões, que as pessoas se sensibilizem vejam os resultados.
6. São Bernardo soma mais de um bilhão de investimentos do orçamento participativo, é uma situação ímpar num município, aqui é levado muito a sério essa questão da participação, tudo parte do planejamento e do orçamento participativo. No futuro teremos um espaço específico para esse entendimento da formação, ainda não.
7. Todas as palestras (desde um conversa com a Guarda Municipal até uma reunião com a Frente de Trabalho) a questão da importância da participação é tratada: ouvir as pessoas, ouvir a comunidade, ouvir o segmento, ouvir o colega de trabalho, escutar, respeitar e construir junto. Discutir, mas no nível do aprimoramento não do rompimento. Tudo isso é exercício da participação no cotidiano.
8. Exemplo: quando eu, como secretário, que tenho vários diretores abaixo, na hierarquia (supervisores, chefes de divisão, encarregados), faço uma reunião com auxiliares de limpeza, escuto suas demandas. Quebro um preconceito, que às vezes não é nem do gestor é do funcionário (“acha que o secretário vai falar comigo? Eu limpo a sala”). Geralmente essas categorias não entendem como são importantes no governo.

Todos somos iguais, do servidor de limpeza ao prefeito, cada um com suas particularidades, sua responsabilidade, sua função.

9. Quando eu, como secretário, quebro a hierarquia e vou discutir com os funcionários sobre suas demandas, suas reivindicações e também cobrá-los dos seus deveres como servidor público, sem a presença do diretor, sem a presença do chefe de divisão, sem a presença do chefe de sessão, eu estou exercendo e mostrando para esses que estão nos cargos de chefia e liderança que precisa exercer a participação.

10. Muitas vezes o secretário quer a participação mas, abaixo dele, o chefe, o encarregado que cuida daquele grupo, não está consciente disso, muitas vezes esse encarregado, que pode até ser um cargo em comissão, com formação de escola de governo, com formação do PT (a escola de governo vem do PT), muitas vezes não tem essa consciência

11. Penso que formamos para a participação com gestos, sinais que é importante a participação seja em qual nível for, mas temos que admitir que ainda é embrionário, não temos um case de sucesso para apresentar, temos avançado muito, mas ainda há muito que ser feito.

MODERNIDADE E PARTICIPAÇÃO POPULAR NA GESTÃO

1. Na última década a gestão pública, empresarial, avançou muito de forma muito rápida, a tecnologia das informações, a transparência nas ações, nós poder público, pela burocracia do dia-a-dia, estamos ainda com dificuldade de acompanhar essa modernidade, esse novo momento que o mundo vive, não só o Brasil, mas o mundo.

2. O Brasil teve, nesses últimos anos, um avanço enorme, ainda estamos nos preparando para as exigências de transparência, rapidez, qualidade, excelência nos serviços, que a população tem exigido. Como ainda não atendemos essa demanda específica de gestão, não podemos, ainda, focar exclusivamente na participação. Isso não quer dizer que quando a gente trata de temas de gestão a participação não está presente.

AVANÇOS COM O SERVIDOR

1. Quando o gestor principal dá sinais que ele entende a participação como um instrumento de mudança, de melhorias, à partir do diálogo, reuniões, a gente começa a ver mudanças.
2. Hoje todos os funcionários dialogam diretamente comigo, antes o secretário entrava no elevador parava o assunto, o secretário saía continua o assunto e às vezes o assunto era o secretário, ou a pasta dele.
3. Hoje eu entro no elevador e no assunto, tenho que ficar mais alguns minutos, dialogamos. Os funcionários vêm que podem resolver o problema diretamente, sem o interlocutor.
4. Não sei se essa relação direta me dá mais trabalho, ainda não consigo mensurar. Sei que tenho que dar mais atenção, gasto mais tempo nessa primeira atenção, mas acho que otimiza meu tempo de resolver os problemas depois, porque as vezes um problema vai aumentando em cada escalão que ele passa. Sempre fui da política que, se você tem um problema, resolva ele o mais rápido possível, se vai protelando um problema que é pequeno vai se tornar médio e grande e às vezes incontrolável.

7.3 - ENTREVISTA COM NILZA APARECIDA DE OLIVEIRA - Pedagoga

Secretária de Orçamento e Planejamento São Bernardo do Campo/SP

Data: 09/05/2014.

FORMAÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO POPULAR

1. A minha militância começou na Igreja. Eu era da Pastoral da Juventude, mas como era uma jovem trabalhadora fiz a opção pela Pastoral Operária, dentro da PJ e sempre tive um trabalho social dentro da igreja, em especial com a linha progressista. Sempre me envolvi nessa discussão de melhoria de políticas públicas no meu bairro, não na linha clientelista nem fisiologista que eu sou radicalmente contra, mas nessa linha de linha de mudança, de alteração, de fazer com que as pessoas sejam agentes de sua própria mudança. Sempre trabalhei nessa linha.

2. Sou pedagoga. Sempre trabalhei com educação de jovens e adultos e também numa linha de buscar com os alunos sejam protagonistas de suas aprendizagens, de sua mudança.
3. Já, na gestão pública, fui buscar a especialização em psicodrama. Fiz também um curso de ontologia da linguagem.
4. A escuta é uma necessidade na gestão pública. Saber ler o que as pessoas estão trazendo ajuda a diminuir os conflitos. Então, fazer o curso de psicodrama me ajudou muito nesse sentido. Além disso, um fez um curso de ontologia da linguagem, coaching ontológico que trabalha com a pessoa como um todo. Essa metodologia trata o ser humano em três dimensões: corpo, emoção, linguagem. Nós somos isso. Desenvolve também o escutar. O psicodrama me deu essa possibilidade e esse curso fechou. Escutar a população e a também a própria equipe dentro do governo é bem diferente quando você tem essas formações. Te ajuda, estimula ter mais tranquilidade para escutar e traduzir o que as pessoas estão trazendo, pois nem sempre está explícito no que ela está falando.
5. Eu sou uma militante da participação cidadã.
6. Tive um mestre que foi o Celso Daniel, que acreditava exageradamente na participação cidadã. Então ele estava sempre buscando aprimorar, melhorar esses instrumentos dentro da gestão, tanto externa como interna, porque também não adianta eu falar em participação fora se eu nem consigo fazer internamente.

PARTICIPAÇÃO POPULAR: CONCEITOS E INSTRUMENTOS

1. Eu acredito na participação e não é na participação do ponto de vista de você cooptar as pessoas.
2. Embora a participação seja uma bandeira do PT e a própria constituição de 88 assegure isso, várias administrações tidas como democráticas e populares iniciam esse debate, mas é o PT quem começa com isso. O Orçamento Participativo é um dos primeiros instrumentos de participação implantado em 1989.
3. Não dá pra fazer processos de participação só pra fazer de conta. Infelizmente vários governos petistas têm utilizado a participação de uma forma incorreta, o que me incomoda, porque hoje é politicamente correto falar de participação, e nem sempre os

instrumentos existentes são, de fato, deliberativos e participativos. Temos vários modelos de orçamento participativo, vários conselhos instituídos, várias diferenças nessas concepções. Virou uma febre, só que não dá para dizer que tudo é participativo.

4. A relação que a gestão pública tem com a comunidade é uma coisa que sempre me incomodou, como venho do outro lado (dos movimentos sociais), percebo que o governo não tem uma escuta para o que a população está trazendo. Porque escutar é diferente de ouvir. Isso me incomodava. Nem sempre as pessoas sabiam fazer uma reivindicação, elas faziam uma reclamação. Mas, na realidade é porque a administração é cheia de códigos, falas que não são do cotidiano das pessoas, e elas não tiveram a oportunidade de aprender esses códigos. Não devemos subestimar a capacidade da população, mas esses códigos da administração atrapalham.

5. Importante lembrar a diferença de participação popular para participação cidadã. É tênue, mas inúmeros espaços de Santo André traziam esse debate. Pedro Pontual trabalhou bastante isso. Nós queremos a participação cidadã, os cidadãos participando dos processos de políticas públicas. Não queremos somente um segmento, queremos todos. Desde do pobre até o empresário. O “popular” traz uma restrição, é como se fosse somente os mais pobres. Os segmentos mais organizados diziam: “Vocês não querem nossa participação”. A própria constituição assegura a participação do cidadão e cidadã nos processos de discussão das políticas públicas. A cidadania tem isso: direitos e deveres. E nós queremos esses cidadãos com direitos e deveres. Não só direitos, mas deveres também. A participação dos cidadãos com seus direitos e deveres Não só direitos mas deveres também

6. Se a pessoa está formada e informada, o diálogo com o poder público fica muito mais fácil. A formação e informação são necessárias para que o diálogo flua. As pessoas têm medo de formar e informar, mas é um equívoco porque quanto mais formada e informada está a população, mais fácil é o diálogo entre estado e sociedade. Aqui (em SBC) fomos quebrando essas lógicas, mas ainda é muito presente, muito forte a gente não quebra de uma hora pra outra, é um processo.

7. Hoje, nas plenárias participativas no município é impressionante a organização da população, é um show de participação. Agradecem o que foi feito, mas lembram o que ainda falta, criticam.

O INÍCIO DO DEBATE SOBRE PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA GESTÃO PÚBLICA

1. Comecei a discutir a participação na gestão pública na Prefeitura de Santo André, com o Prefeito Celso Daniel, em 1990. Ele entrou em 1989, em 90 eu comecei, com uma equipe, organizar o orçamento participativo, que na época era consultivo, mas ele sempre ficou incomodado com essa restrição. Sempre buscou aprimorar . Tanto que nas outras gestões dele o orçamento participativo já foi deliberativo.

2. Eu tive um mestre na gestão pública, o prefeito Celso Daniel. Além de implantar, ele elaborava, formulava políticas de participação cidadã. Tem textos do Celso sobre participação cidadã e não só no orçamento participativo, ele falava de discutir a cidade. Criou o projeto cidade do futuro, planejamento estratégico da cidade, eixo Tamanduateí, que envolvia vários segmentos da cidade.

SERVIDORES E A PARTICIPAÇÃO

1. A participação dos servidores é um processo de construção, isso é interessante perceber.

2. Ao chegarmos na administração achamos que sabemos tudo, e isso é um problema. Nós vamos passar, eles (os servidores) vão ficar, há uma inteligência na máquina, que precisa ser considerada. Nós precisamos envolver esses profissionais nos processos e isso em Santo André foi uma construção. Tinha muita gente que se dispunha a participar, porque são atividades fora do horário, não podemos pagar hora extra, a não ser daqueles trabalhadores que estão no seu horário, fomos tentando estimular a participação das pessoas e elas foram se envolvendo, mas não em grande número. Obviamente. Tem que ter um prefeito (a) que acredita nisso, ele tem que ser o comandante, e a participação tem que ser método de governo. Porque senão não adianta. E tem que marcar da administração. E isso faz a diferença.

3. Com o conjunto dos servidores, o trabalho é estimular. A maioria da vezes desconsideramos esses trabalhadores. Até mesmo nos projetos que estamos implantando, apesar da pessoa fazer o trabalho, não participa de toda a discussão, formulação, elaboração. Discutimos muito com a comunidade, as associações, os cargos de confiança, mas os servidores não são envolvidos. Esse trabalho com os servidores é que tem nos diferenciado, aqui em São Bernardo: da mesma forma que discutimos os

grandes projetos com a população, discutimos internamente com os servidores. Ainda tem muita resistência, mas a gente vem buscando mudar isso.

4. Trabalhamos com o servidor no horário de serviço dele. Fazemos formação em serviço. Aqui, a Secretaria de administração é responsável pela política de RH e portanto pela capacitação dos servidores e a capacitação e formação também passa por ele entender quais são os macros problemas.

5. Hoje discutimos o PPA com a população, o ciclo orçamentário é diferente na cidade. Porque o prefeito fez questão. É inédito no país discutir o PPA com a cidade. O envolvimento do governo (secretários, gerentes, diretores) na construção dessa peça é intenso.

6. Nenhum secretário ou diretor se recusa a participar, ninguém se recusa a fazer a discussão. Porque o trabalho não é somente ir na plenária do PPA, fazer as discussões, incorporar as diretrizes que a população apresenta, é preciso voltar para a comunidade para discutir o projeto. A comunidade interfere na elaboração do projeto, isso não é uma coisa tranquila, é difícil, mas todo o governo faz. Todos os secretários vão para o bairro.

7. Por exemplo, se temos um projeto habitacional, montamos uma comissão, apresentamos para a população que será beneficiada, discutimos o projeto e muitos são alterados. Aqui todos os projetos são discutidos. Por exemplo, vamos mudar um sistema viário, apresentamos para a comunidade que será afetada, discutimos, as pessoas avaliam. Ou, vamos revitalizar uma praça, fazemos uma reunião com a comunidade, ela sugere alterações, incorporam itens (árvores, bancos), participam na formulação e reformulação do projeto. Obviamente que nós temos obrigatoriedade de levar uma proposta, só que a gente discute esse projeto com a comunidade.

8. Esse processo todo de idas e vindas à comunidade é também uma forma dos técnicos tomarem conhecimento daquilo que está sendo feito, de aprenderem como se faz a participação cidadã.

9. Vistoria da população na obra é o tempo todo. Eles acompanham e monitoram, Temos o controle efetivo da população, de monitoramento e avaliação. Temos conselho municipal de orçamento e comissões regionais de acompanhamento, que são por bairro,

que ajudam o conselheiro a acompanhar as obras que estamos implementando, temos que melhorar ainda, muito.

10. Mas há também as vistorias com os técnicos e população, nas obras, quando a população diz qual é o problema e sugere soluções.

RELAÇÃO DOS SERVIDORES COM OS CONSELHEIROS

1. A participação cidadã é solicitada o tempo todo: o prefeito exige, discutimos em todos os cursos que realizamos a importância dela. Obviamente, o cotidiano nem sempre permite que a participação aconteça da melhor forma. O tempo administrativo não é o mesmo que o tempo político. Então é uma confusão danada. Mas, na medida do possível, a gente tenta envolver o conjunto dos servidores nessas discussões.

2. Agora, no segundo mandato, o servidor já reclama muito pouco, antes era pior. Em 2009, por exemplo, as diretoras das escolas não queriam nem ouvir falar em plenárias nas escolas, hoje a relação já é bem melhor, apesar de nem todas compreenderem sua importância. Na saúde ainda tem algumas reclamações, mas não é generalizada como antes. Fora do horário ainda são poucos os servidores que participam.

3. Temos uma presença dos servidores incipiente nos cursos que fazemos. O governo fez um investimento forte na formação dos servidores da saúde e da educação (mestrado, especializações, graduações). Pagamos cursos, USP, disponibilizamos ônibus. Mas, mesmo assim, não é um envolvimento total, completo.

4. Temos que evoluir nessa relação de buscar que eles se tornem gestores, o que é diferente ser servidor com horário pra chegar e sair. Ser um gestor é compreender a importância do que ele faz, ter compromisso com o bom atendimento, tratar o outro como eu gostaria de ser tratado. Isso é uma discussão: entender o papel e a importância dele para a realização dos projetos.

5. Fazemos formação, mas não temos uma escola, desenvolvemos muitos conteúdos.

6. O prefeito Luiz Marinho tem uma preocupação com o servidor e com o envolvimento das pessoas no processo, seja interno ou externo. Mas a própria

organização do estado dificulta esse envolvimento do servidor. Não podemos desconsiderar isso.

A HERANÇA COLONIALISTA NO ESTADO BRASILEIRO

1. Nenhuma escola, nenhuma universidade consegue mudar certas questões que estão instaladas no Estado Brasileiro. São 500 anos de vícios que ainda não conseguimos quebrar. Tem instrumentos que vêm tentando quebrar a cultura clientelista e fisiologista: o orçamento participativo, o PPA participativo, os conselhos gestores. Mas, o Estado só vai mudar quando a participação for efetiva. Temos que ter um processo de modernização do Estado e um processo de participação dos cidadãos na gestão pública. Não faço participação se houver modernização, mas não modernizo sem participação. Essas duas coisas têm que andar juntas, temos que mudar procedimentos internos, rever processos, rever carreiras. Não há escola que vá dar conta, sozinha, de mudar tudo isso, é a ação do cotidiano que vai mudar, senão vamos nos frustrar. Temos que utilizar todos os recursos que temos nas mãos, do ponto de vista da modernização, os instrumentos de participação.

2. A forma como o Estado foi pensado, estruturado, faz com que a tendência seja o não envolvimento do conjunto do funcionalismo. E nem acho que teremos todos participando o tempo todo. Assim como eu também não tenho toda a população envolvida nas reuniões nos bairros. O Estado tem que dar condições para ter esses espaços, estimular a participação, agora o cidadão pode escolher se ele quer ou não participar.

3. Levará tempo para quebrarmos essa forma que o Estado está estruturado. E a alternância também traz problemas. Um governo envolve o servidor, queremos que eles discutam os projetos, se envolvam nas formulações, sejam criativos, que proponham saídas, ok? O outro não. Isso atrapalha o processo de mudança.

4. Precisamos buscar processos de modernização que transforme o Estado, que reveja fluxos e processos e que tenhamos também a população extremamente organizada para essa mudança. Se não houver a organização pedindo essa mudança, dificilmente vamos conseguir mudar tudo isso, senão, fica uma responsabilidade muito grande para os gestores.

5. A estrutura organizacional do Estado engessa e complica a modernidade. Temos servidores que não são bons, na maioria dos processos administrativos, ele ganha e, quando volta, faz pior.

A PARTICIPAÇÃO DO SERVIDOR

1. O trabalho com o servidor tem que ser de conscientização e de mudança de cultura. Isso leva tempo, não é de uma hora para outra. Temos que construir essa cultura cidadã também com o servidor. Ele é trabalhador, mas também é cidadão. Tem que ter interesse pela melhoria da cidade dele. Tem que ter responsabilidade com essa melhoria. Nem sempre os trabalhadores da prefeitura são moradores da cidade, mas está a serviço dela, é um servidor público.

2. Temos ainda inúmeros desafios nessa relação dos servidores e a participação e com a modernização, no caso de São Bernardo.

3. Precisamos modernizar o Estado, buscar instrumentos para mudar essa cultura estabelecida que nós herdamos.

4. Na minha secretaria tenho quinze (15) servidores do quadro da prefeitura que participam efetivamente junto à população porque eles é que elaboram as peças orçamentárias. Vão para a plenária, acompanham e participam da discussão, acompanham o relatórios e as obras.

5. Estamos no segundo mandato e temos relatos que falam das diferenças. Insisto, é incipiente, gostaríamos de ter mais participação do servidor, mas é mudança de cultura...

É POSSÍVEL FORMAR OS SERVIDORES PARA FAZER PARTICIPAÇÃO CIDADÃ?

1. Por mais que eu acredite na participação, por mais que eu não vou fazer com as pessoas o que não quero que façam comigo, que é cooptar, por mais que eu tenha transparência na relação com a população e mesmo dentro do governo, se participação não for método dentro da administração quase nada será implantado. Você pode ter a formação que você quiser, não resolveria.

2. Eu felizmente tive o prefeito Celso Daniel, que acreditava na participação popular, o João Avalimeno que também apoiava nossas ações e o Marinho que buscou (e busca) inovar ainda mais. Ele nos desafia o tempo todo pra fazer uma relação diferenciada com a comunidade, porque ele é da negociação, do diálogo, da participação, então, minha formação me ajuda, mas sem a decisão política do prefeito eu poderia fazer muito pouco.

3. Acredito que política se aprende fazendo e participação também, não tem curso de universidade que nos ensine. Por exemplo, eu não aprendi nos bancos de universidade, nos cursos de pós-graduação que eu fiz, nem tão pouco no de psicodrama nem ontologia, nem no mestrado. Aprendi fazendo, discutindo, fui forjada nos movimentos, isso ajuda, me permite entender o processo de participação. Na administração tenho que juntar o técnico e o político.

4. Nós somos desafiados. O governo me provoca: será que não podemos aprimorar? O OP tem limites, é um planejamento de curto prazo, não consegue dialogar com os macros problemas da cidade. Vamos discutir o PPA com a população, desafia o prefeito.

5. Um grupo de secretários construiu junto comigo a proposta metodológica para fazer o PPA Participativo, mas quando apresentei a proposta na reunião de governo foi uma mudez.

6. A mudez me assustou. Os secretários começaram a questionar: “Viriam as demandas.... Elas teriam que ser acolhidas. A população não conseguiria pensar tão abstratamente a cidade...”. Essas demandas embasaram nossa peça orçamentária de 2010. Discutimos. Fizemos. Todos os secretários tinham que dirigir grupos, gerentes, secretários adjuntos, consultores, envolvemos todos que podíamos.

7. O retorno foi muito significativo. Foi gratificante ouvir que eles aprenderam com isso. Foi aprendizado para todos, governo e população. Era inédito. Fomos aprendendo com os erros e acertos. Fomos ajustando.

8. Portanto, a participação também é um aprendizado e desenvolvemos essa capacidade fazendo a participação. Vejo os técnicos hoje pensando em como poderá explicar aquele projeto para a população, a linguagem que ele está utilizando, se está sendo acessível pra eles... Alguns jamais farão.

9. Para mim a participação é um aprendizado, aprendemos todos os dias, mas tem que ter vontade política. Podemos estar formados, ter todas essa convicção, mas se o prefeito não acreditar, tudo fica muito difícil. A participação não é uma política pública, é uma vontade política. Quem faz é o gestor democrático e popular, porque os outros até falam, fazem discursos brilhantes, mas, na prática não é isso que ocorre.

10. Participação demanda tempo e demanda muito. Quando governamos com a população erramos menos. Vamos errar sempre. Mas a capacidade de errar, com a participação da população e do governo, diminui muito, porque a gente corrige rotas. Ainda internamente temos muitos desafios para enfrentar.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito há ainda para ser estudado no que se refere à formação dos servidores para a gestão da participação popular nas administrações públicas.

A disputa ideológica não pode ser desconsiderada e os gestores democráticos e populares não podem desconsiderar a força da ideologia na execução de seus programas de governo.

Poderíamos pensar se o motivo para governos extremamente democráticos, com profundo respeito à população mais pobre muitas vezes perderem as eleições não seria o trabalho antidemocrático realizado, cotidianamente, pelos servidores que atendem essas pessoas nos diversos serviços públicos oferecidos.

Sugerimos o olhar mais atento ao processo de formação dos servidores em serviço sobre conteúdos oferecidos e metodologias utilizadas. Até que ponto esse espaço não está sendo utilizado para reproduzir a ideologia dominante e fortalecer no servidor a visão utilitarista do Estado?

Os programas de governo são fundamentais para uma boa gestão, mas uma equipe que o compreenda e o aplique no dia-a-dia é indispensável. Investir com seriedade na formação de uma nova visão de gestão para os servidores significa criar formas de quebrar alguns paradigmas e elaborar outros, no coletivo, colaborando para que o servidor perceba-se como cidadão e como tal, com direitos, deveres, responsabilidades com a sociedade.

A construção de uma nova cultura na gestão pública depende de muitos diálogos, de produções coletivas de conhecimentos, teóricos e empíricos, como tão bem nos apontaram as gestoras entrevistadas e também o gestor, porém, não se faz participação popular apenas com discurso, apesar da vontade política ser fundamental.

Temos muitas leis que já garantem a participação popular, logo no seu 2º. Artigo, o Estatuto das Cidades que deve ser garantida a “gestão democrática por meio da participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade na formulação, execução e acompanhamento de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano”. Mas a lei sozinha, não sensibiliza pessoas, não as mobiliza, não organiza do ponto de vista logístico, os eventos, não explica, no

atendimento, porque é importante a presença daquele cidadão ou cidadã na reunião do seu bairro. Quem faz isso, ou deveria fazer, são os servidores públicos. Ou tratamos essa questão com a devida atenção ou continuaremos em passos lentos nossa missão de democratizar o Brasil.

A importância de que o prefeito ou prefeita assuma a participação popular como ferramenta de governo, foi apresentada pelos três gestores pesquisados, isso demonstra que nossa democracia participativa não está madura, precisa de muitos defensores, ainda não é uma atitude natural, portanto, talvez uma ação necessária fosse a inserção, com mais ênfase, nas formações dos gestores, de temas ligados à participação popular, participação cidadã, participação social ou controle social, seja qual for o termo escolhido pelo gestor.

Outra questão a ser estudada é o papel das escolas de governo nesse contexto de demandas de participação popular e pouco (ou nenhum) preparo dos servidores públicos para a implantação dos mecanismos de democracia participativa nas gestões públicas. Nossa observação das formações oferecidas nessas escolas demonstrou que o enfoque, nessas escolas, é a técnica, isto é, as questões ligadas estritamente aos conteúdos que as áreas exigem, raramente há a formação para o “como fazer” de forma democrática e participativa.

Apesar da recente história dos movimentos sociais brasileiros mostrar o quanto a democracia representativa e participativa brasileira estão fortalecidas, esse breve estudo demonstrou que a formação dos servidores públicos para essa participação ainda é frágil, quando existe.

A carência de estudos sobre a formação dos servidores para a participação popular na gestão pública demonstra que, apesar da legislação garantir essa participação, não há preparação teórica para essas ações. Muito ainda tem que ser estudado, para que possamos colaborar, de uma forma efetiva para a implantação da democracia participativa no Brasil.

BIBLIOGRAFIA

ANANIAS, Patrus. Gestão pública: desassombrando nossa história. Revista do Serviço Público Brasília 61 (4): 333-344 Out/Dez 2010

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) - Mesa-redonda: Diversidade e Capacitação em Escolas de Governo. Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Brasília – 2010

BRASIL. Estatuto das cidades. LEI No 10.257, DE 10 DE JULHO DE 2001.

CACCIA BAVA, Silvio. Tecnologia social e desenvolvimento local, in Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento / Fundação Banco do Brasil – Rio de Janeiro: 2004

CHAUÍ, Marilena. Brasil: uma nova classe trabalhadora. Mime. 2013.

CRISTOFFOLI, Pedro Ivan. A LUTA PELA TERRA E O DESENVOLVIMENTO LOCAL. In **DOWBOR**, Ladislau e **POCHMANN**, Marcio (orgs.). Política para o desenvolvimento local. Editora Fundação Perseu Abramo. São Paulo. 2008.

DAGNINO, Renato. A capacitação de gestores públicos: uma aproximação ao problema sob a ótica da administração pública. Texto preparado para disciplina “Estado, Administração Pública e a Gestão Democrática e Popular”, do Curso “Gestão em Políticas Públicas”, da ESPSP e Fundação Perseu Abramo. 2013

DAGNINO, R. Gestão Social e Gestão Pública: interfaces, delimitações e uma proposta. In.: Gestão Pública e Sociedade: fundamentos e políticas públicas de economia solidária / Édi Benini [et al] (organizadores). São Paulo: Outras Expressões, 2011. pp. 339-406.

DOWBOR, Ladislau. Sistema local de informação e cidadania 135, in Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento / Fundação Banco do Brasil – Rio de Janeiro: 2004

FERRAREZI, Elisabete e **TOMACHESKI**, João Alberto. Mapeamento da Oferta de Capacitação nas Escolas de Governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública. Revista do Serviço Público Brasília 61 (3): 287-303 Jul/Set 2010 287.

GADOTTI, Moacir. Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional. 2014. In http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigo_moacir_gadotti.pdf. Acesso em 22/04/2014

JACOBI, Pedro R. Políticas sociais locais e os desafios da participação cidadina.

I Seminário Nacional de Controle Social: a sociedade no acompanhamento da gestão pública. Relatório Crítico. Brasília. Controladoria Geral da União. 2009

NOGUEIRA, Marco Aurélio. A gestão em sintonia com a vida. Serviço Social em Revista. Volume 10 - Número 2 - Jan/Jul 2008. http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v10n2_marco.htm

PIMENTEL, Fernando. Participação Popular, uma marca do PT. Jornal “O tempo”, de 22/04/2014.

POCHMANN, Marcio. Reconquistar a cidade: o conhecimento como estratégia das mudanças. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2012.

http://www3.santoandre.sp.gov.br/portalefap/index.php?option=com_content&view=article&id=36%3Aficha-de-treinamento-site-desenvolvimento-de-lideres-administrativos-i-&catid=1&Itemid=10

http://www2.ensp.gov.br/rede_escolas/index.php?option=com_content&task=view&id=146&Itemid=146 Acesso em 21/04/2014

http://www2.ensp.gov.br/rede_escolas/

www.embudasartes.sp.gov.br

www.osasco.sp.gov.br

www.cubatão.sp.gov.br

www.saobernardo.sp.gov.br

ANEXOS

Anexo 1- Curso oferecido pela Escola de Governo de Santo André

Desenvolvimento de Líderes Administrativos I

Carga Horária: 30 horas

Entidade Promotora: Universitário Fundação Santo André

Objetivo Geral: Desenvolver profissionais das diversas áreas da PSA para liderar de forma eficaz e constituir equipes de alta performance.

Objetivos Específicos: A importância do gestor do serviço público entender a necessidade de vencer as barreiras e resistências à mudança

Como os “Líderes” diferem dos “Gerentes”

O Processo de Liderança: estabelecendo direção, alinhando as pessoas, motivando e inspirando, MBTI e a potencialização da liderança dos diversos perfis psicológicos

Desenvolvimento e formação de equipes de trabalho

Comprometimento e participação para o desenvolvimento da excelência no desempenho das funções

Clima Organizacional x Conflito

Importância da comunicação

Metodologia: Aulas expositivas, trabalhos individuais e em grupos

Conteúdo Programático: Uso dos Estilos de Liderança na eficiência organizacional, Papel do gestor no contexto atual, Entendimento das diferenças individuais através da avaliação e entendimento dos perfis psicológicos, Impacto e desafios da liderança na Gestão Pública, A importância de metas ousadas, Resiliência e sua importância para o gestor do serviço público, As competências da inteligência emocional e os estilos de liderança segundo Goleman, Comprometimento e Consistência, Os três processos de percepção: atenção, distorção e retenção seletivas, Gestão de Conflitos, O processo de comunicação, Desenvolvendo habilidades na utilização do feedback, Cultura x Clima Organizacional, O que é Conflito? Táticas de superação dos conflitos, As duas abordagens para negociação, Motivação e Formação de Equipes, Grupo x Equipe,

Importância da Comunicação na gestão de equipes, Senso de identidade das equipes, Motivação, Os mitos da motivação, Gerando envolvimento na equipe, Acompanhamento final

Encerramento: Reflexões sobre os temas abordados

Uso do Metaplan para levantamento de sugestões de melhoria

Anexo 2 – Escola Municipal de Governo - São Carlos

Programa Melhoria da Qualidade de Vida
“Cuide-se para cuidar bem dos outros”

inscrições
on-line

Programa de Preparação para Aposentadoria - FESC/SMAGP

Categoria servidor: Servidores cujo tempo de serviço antes da aposentadoria é de 5 anos, ou aposentados que continuam em atividade.
Carga horária: 40h
Dias da semana: 4ª e 6ª feira
Início/Término: 25/4, 30/4, 9/5, 16/5 e 23/5
Horário: 8h às 17h
Vagas: 30
Local: FESC
Parceiro responsável: FESC/SMAGP

Ginástica Laboral

Categoria servidor: Servidores FESC
Carga horária: 15 minutos/dia
Dias da semana: 2ª, 4ª e 6ª feira
Início/Término: março a junho
Horário: livre
Vagas: livre
Local: FESC - Campus 1 - Vila Nery
Parceiro responsável: EMG

Ginástica e Alongamento

Categoria servidor: Servidores
Carga horária: 50 minutos/aula
Dias da semana: 2ª e 4ª feira
Início/Término: 10/3 a 30/6
Horário: 19h às 20h
Vagas: 20
Local: FESC
Parceiro responsável: EMG

O Programa de Educação Continuada dos Servidores Públicos Municipais tem como objetivo desenvolver cursos, treinamentos e outras ações educativas formais para a melhoria da qualificação profissional dos funcionários da administração direta e indireta da Prefeitura Municipal de São Carlos.

Dúvidas, informações e sugestões entre em contato com a FESC:

Campus 1 - Vila Nery - Rua São Sebastião, 2.828
 Horário de atendimento: 2ª a 6ª feira;
 8h às 12h e 14h às 18h
 Telefones: 3372.1325 ou 3372.1308
 e-mail: secretaria@fesc.saocarlos.sp.gov.br

Planejamento Financeiro Individual

Categoria servidor: Servidores
Carga horária: 4h
Dia da semana: 6ª feira
Início/Término: 25/4, 23/5 e 20/6
Horário: 14h às 18h
Local: FESC
Vagas: 20
Parceiro responsável: EMG

Curso de Hidroginástica

Categoria servidor: Servidores
Carga horária: 45 minutos/aula
Dias da semana: 2ª e 5ª feira (turma 1);
 3ª e 6ª feiras (turma 2)
Início/Término: 10/3 a dezembro
Horário: 18h40 às 19h25
Vagas: 30 por turma
Local: FESC
Parceiro responsável: EMG
Investimento: matrícula R\$ 17,00
Parcelas: R\$ 17,00
Há necessidade de apresentação de atestado médico

**Para hidroginástica, a matrícula deverá ser pessoalmente na Secretaria da FESC - Campus 1 - Vila Nery com apresentação de atestado médico, a partir de 17/2.*
 O período de matrícula será de 17 a 28/2.**

Anexo 3 – Escola de Governo e Desenvolvimento do Servidor – Várzea Paulista **Linhas de Desenvolvimento**

As linhas de desenvolvimento orientam os programas de formação e estruturam as capacitações para a conformação ao seu objetivo específico.

Linhas de desenvolvimento (*Lei Complementar nº 182, de 29 de outubro de 2007. Título VI – Da Capacitação e Aperfeiçoamento. Capítulo I – Dos Objetivos e das Linhas de Desenvolvimento*):

1. Global: que propiciará a capacitação e o aperfeiçoamento dos servidores para a obtenção da consciência social, da conquista da cidadania, dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, ao controle das metas individuais.

Exemplo(s):

- Dia do Trabalhador - exibição do filme "Braços Cruzados, Máquinas Paradas".
- Formação de Ingressantes da Secretaria de Educação, Cultura, Esportes e Lazer;
- Inclusão Digital;
- Integração dos Servidores Contratados.

2. Educação Formal: que visa ao desenvolvimento integral do servidores, desde a alfabetização até os níveis de educação formal.

Exemplo(s):

- EJA (Educação de Jovens e Adultos) - Ensino Fundamental;
- EJA (Educação de Jovens e Adultos) - Ensino Médio.

3. Gerencial: composta por ações formativas específicas voltadas para a preparação dos gestores municipais.

Exemplo(s):

- Coaching Ontológico;
- Indicadores;
- Instrumentos de Gestão de Pessoal.

4. Carreira: que visa preparar o servidor para desenvolver-se na carreira, através dos processos de avaliação funcional.

Exemplo(s):

- Formação de Condutores de Ambulância;
- Formação de Gestores em Segurança Pública Municipal;
- Formação de Mestre de Obras;
- Formação de Professores de Educação de Jovens e Adultos;
- Psicopedagogia Institucional.

5. Profissional: visando à capacitação dos servidores na sua área de atuação e à superação de dificuldades e avaliação de desempenho.

Exemplo(s):

- Alfabetização, Letramento e Linguagens;
- Atendimento ao Público;
- Atendimento Telefônico;
- Capacitação sobre a Avaliação de Desempenho;
- Ciências Sociais e Educação;
- Curso Academia da Guarda Municipal;
- Curso Básico de Contratos Administrativos;
- Curso Básico de Convênios;
- Curso Básico de Licitações;
- Curso de Qualificação Técnico Profissional Guarda Municipal;
- Elaboração Legislativa;
- Emergência Elétrica;
- Entrando na Roda;
- Fase Interna das Contratações Públicas;
- Gestão Documental - Módulo I;
- GP WEB - Gerenciamento de Práticas e Projetos;
- Identidade e Diferença: na Infância, na Matemática e nas Mídias;

- Informática - Open Office;
- Informática Básica;
- Julgamento nas Licitações;
- LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais - Módulos I, II e III;
- LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais - Módulo Intermediário;
- Língua Portuguesa - Módulos I, II e III;
- Logística Integrada (Alcance);
- Normas Ortográficas e Gramaticais (Nova Ortografia);
- NR 10;
- Organização de Eventos e Cerimonial;
- Primeiros Socorros;
- Primeiros Socorros e Combate a Incêndio;
- Professores de EJA - Registros;
- Publicação de Conteúdo para Internet - Transparência Pública;
- Registro de Preços;
- Técnicas Administrativas (Alcance);
- Tempos, Espaços e Diferentes Linguagens.

6. Ambiente Organizacional: visando à capacitação dos servidores de acordo com o ambiente em que atuam.

Exemplo (s):

- Conselheiros de Saúde;
- Curso de Preparação da Guarda Municipal - 2ª Fase do Concurso Público.

7. Intersetorial: visando ao estabelecimento de projetos e ações entre dois ou mais ambientes organizacionais.

Exemplo:

- Atenção Integral às Pessoas em Uso Nocivo/Dependência de Substâncias Psicoativas.

Anexo 4 - Escolas de Governo Municipais no Estado de São Paulo

http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/index.php?option=com_content&task=view&id=146&Itemid=146. Acesso em 21/04/2014

Municipais:

[Escola de gestão Pública da Prefeitura Municipal de Hortolândia / SP](#)

[Escola de Administração Pública de Santo André - ESAP/SP](#)

[Escola de Administração Pública Municipal de Guarulhos - ESAP / SP](#)

[Escola de Desenvolvimento do Servidor Municipal - EDSM / SP](#)

[Escola de Formação do Servidor Público Municipal - EFSPM / SP](#)

[Escola de Gestão Pública Dr. José Caetano Graziosi / SP](#)

[Escola de Governo da Prefeitura de Capivari / SP - EGPC](#)

[Escola de Governo e Desenvolvimento do Servidor - EGDS Prefeitura de Campinas / SP](#)

[Escola de Governo e Desenvolvimento do Servidor - EGDS Várzea Paulista / SP](#)

[Escola Diadema de Administração Pública - EDAP / SP](#)

[Fundação Educacional São Carlos - FESC / SP](#)

[Fundação José Pedro de Oliveira / SP](#)

[Prefeitura Municipal de Itupeva](#)

[Prefeitura Municipal de Jundiá / SP](#)

[Prefeitura Municipal de Osasco - Escola do Servidor / SP](#)

[Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo / SP](#)