

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE ENTIDADES DA
SOCIEDADE CIVIL

Adriana Rodrigues dos Santos

MARIANA MORAES RODRIGUES

PROBLEMA:

A BAIXA VISIBILIDADE DAS AÇÕES GOVERNAMENTAIS

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:

PREFEITO DE BELFORD ROXO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Especialização Estado, Políticas Públicas e Gestão de Entidades da Sociedade Civil, pela Fundação Santo André.

Monitora: Isabella Jinkings

Santo André
2016

Sumário

1. Indicação da situação-problema e Fluxograma explicativo	1/1
Situação Problema	1 /1
Fluxograma Explicativo.....	2 /1
2. Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos	3 /2
3. Árvore do problema.....	1 /3
4. Plano de Ação.....	3 /4
5. Análise de Atores	7 /5
6. Análise de Riscos e Fragilidades	1 /6
7. Considerações Finais	2 /7
8. Referências bibliográficas	1 /8

1. Indicação da situação-problema e Fluxograma explicativo

Situação Problema

O problema escolhido pelo grupo, a baixa visibilidade das ações governamentais, tem grande potencial negativo no ambiente da gestão pública principalmente no que tange à nova Lei de Acesso à Informação - LAI, tema de uma de nossas aulas.

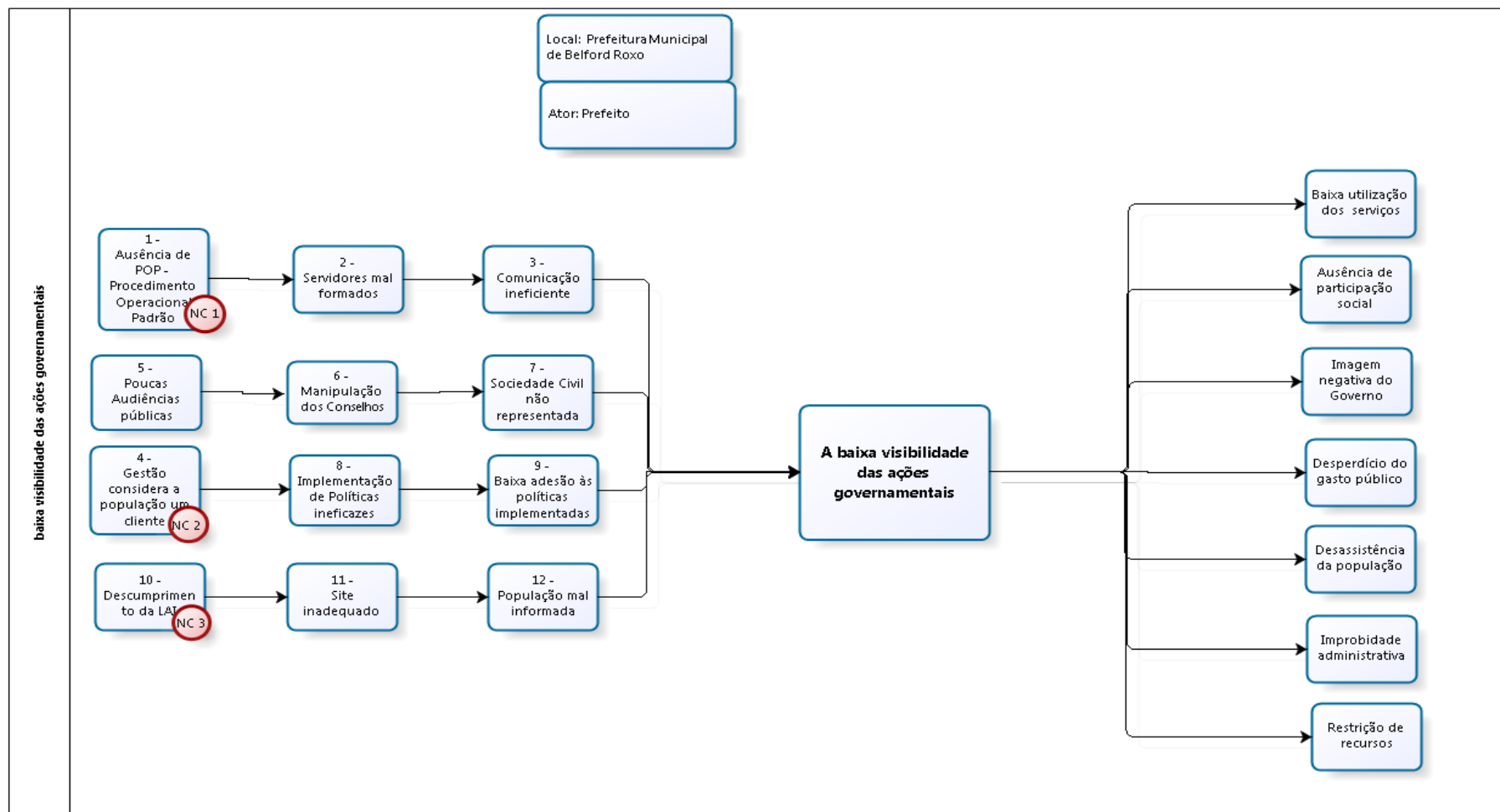
É de responsabilidade do ente governamental a publicização dos seus atos oficiais, aquisições e gastos públicos, bem como de todas as suas ações, estando inclusos os serviços prestados à população. No entanto, não é difícil encontrar relatos de informações equivocadas sobre os serviços mais corriqueiros, necessários à população, nas diversas áreas geridas pelo poder público tornando-as ineficientes e ineficazes.

Uma vez que para uma gestão eficiente, do ponto de vista progressista, o primeiro passo é a participação social e, na falta desta a gestão incorre em inúmeros erros que a levam a executar ações que não atendem a população e que, por vezes, nem toma consciência de sua existência. A permanência deste quadro representa ameaças à gestão, do ponto de vista político-administrativo, principalmente, mas também do ponto de vista legal, tendo em vista que quando não há informação, ou é ineficaz, a gestão pode ser responsabilizada nos termos da Lei de Acesso à Informação - LAI nº 12.527/2011.

O ator que declara o problema é o principal interessado na solução, já que politicamente ele é fortemente atingido, incorrendo em uma baixa avaliação popular sobre sua gestão. A população, representada pela sociedade civil organizada, também se apresenta como um ator de grande relevância, considerando que, com base na Lei de Acesso à Informação - LAI, pode recorrer aos meios legais para garantir a informação eficaz. Em contrapartida, há uma forte influência exercida por outros atores sociais que não possuem interesse na solução deste problema, destacando-se os opositores do campo político, que se beneficiam desta baixa popularidade para se fortalecerem no processo eleitoral.

Desta forma, o problema o declarado é de suma importância para a gestão, já que coloca em risco não só a dimensão político-administrativa, mas também a legal. Por isso, se faz necessária a instauração de uma equipe de assessoria para elaborar uma estratégia eficaz de combate ao problema que contenha no mínimo cinco profissionais sendo: um jurista, um administrador, um tecnólogo em informação, um cientista político e um representante da sociedade civil organizada.

Fluxograma Explicativo



2. Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos

Das quatro cadeias causais identificadas e dos diversos nós explicativos envolvidos na situação problema, destacamos três nós como críticos considerando que a solução do problema está diretamente ligada e o ator que declara o problema tem total governabilidade sobre eles, da mesma forma que o impacto produzido com a solução desses nós críticos surtirão efeitos negativos menores que os benefícios. Em toda a conjuntura na qual o problema se forma, identificamos alguns nós estruturais, sobre os quais o ator que declara o problema não tem governabilidade, mas precisa considerá-los para que seus efeitos sejam neutralizados no que diz respeito à solução do problema. Destacamos assim, como nós críticos a ausência de procedimentos operacionais padrão, a visão da população como cliente e o descumprimento Lei de Acesso à Informação - LAI.

A ausência de procedimento operacional padrão (POP) padrão destaca-se como o nó crítico 1, devido à sua potencialidade negativa no campo administrativo, tornando-se uma porta de entrada para o insucesso da gestão. Na gestão, se faz necessário um delineamento minucioso de todas as ações pertinentes ao funcionamento dos processos, administrativos, políticos e operacionais. Para tanto, é indispensável uma estrutura orgânica que os defina, incluindo aí os níveis e a abrangência da governabilidade de cada envolvido. A ausência desse procedimento permite que cada setor, secretaria ou órgão vinculado à Gestão adote sua forma de administrar os recursos e as políticas dentro da sua ótica, acarretando em ações desconstruídas nas quais o Gestor não exerce nenhum tipo de influência, mas é responsabilizado pelos resultados negativos.

O nó crítico 1 gera, em cadeia, a má formação dos servidores que ocorre por falta de uma estrutura central e objetiva na gestão gerando inúmeras mudanças durante o curso das atividades e uma desconexão entre as ações executadas no nível operacional. Essa desconexão resulta em uma comunicação ineficiente com a população, pois nem mesmo os servidores, que fazem parte do processo, tem o conhecimento necessário sobre as ações e políticas implementadas pela gestão, que ficam concentradas no escalão superior e não tomam as providências necessárias à implementação plena. Esse nó está diretamente ligado a uma falha na gestão que diz respeito às responsabilidades, no sentido de que devido a acordos firmados anteriormente ao início da Gestão, dá plenos poderes aos responsáveis pelas diversas pastas, tais quais as conduzem independentes da política central do Governo, não possuindo diretrizes

e processos unificados. Problema que o professor Greiner Costa aborda de forma muito esclarecedora no capítulo 6 do livro *Gestão estratégica em políticas públicas*: “A qualidade de gestão governamental é determinada pelas características das regras do jogo institucional, em particular as regras de responsabilidade...”(Costa, 2013, p. 158)

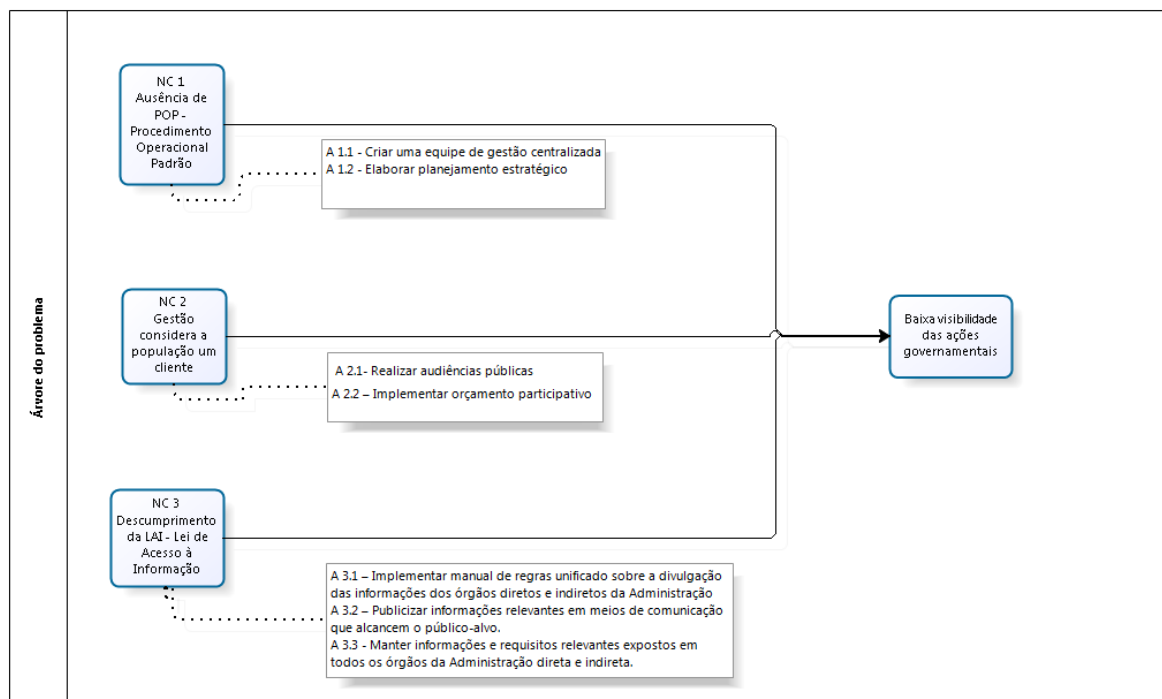
Tratar a população como um simples cliente caracteriza uma gestão ligada aos parâmetros do capitalismo, a sociedade é assim considerada como um coadjuvante em um processo no qual busca satisfazer suas necessidades, pautados em ideologias neoliberais que constroem agendas políticas clientelistas. Por isso identificamos como nó crítico número 2, a Gestão considerar a população como um cliente, tendo em vista que ao abrir mão da participação popular na elaboração, a gestão implementa políticas públicas inadequadas às reais necessidades da população que ocasiona uma baixa adesão à essas, pois ainda que a Gestão não possua a ideologia socialista ela “precisa absorver parte das demandas vindas de baixo e exteriorizar a imagem de igualdade jurídica” (Moraes,2014, p. 4). Nesse contexto, a implementação de políticas fica aquém das reais necessidades da sociedade em geral que recebe a política pronta, muitas vezes sem efeito para sua realidade. O resultado dessa desconexão é uma população mal assistida e gastos públicos inadequados, pois à medida que a política não atende plenamente sua necessidade o cidadão não a adere e continua se sentindo desassistida.

O descumprimento à Lei de acesso à informação é outro nó que influencia diretamente na formação do problema, tendo em vista que, por meio da informação, a população pode tornar-se usuária das políticas públicas e, mais ainda, parte do processo em um modelo de gestão participativa e focada nos anseios da sociedade. Em seu capítulo II Art 8º, a Lei regimenta que é “dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimento, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências de informações de interesse coletivo, ou geral por ele produzidas e custodiadas”. A manutenção de um site que não possui informações relevantes à população impede o reconhecimento da política por parte da população e, devido ao desconhecimento, não se torna pública gerando a desassistência, mesmo quando há política que atenda àquela demanda. Por isso o classificamos como nó crítico 3 que tem um alto grau de relevância devido a “obrigatoriedade de ser, ao mesmo tempo, responsivo às demandas de acesso a informações e proativo no desenvolvimento de mecanismos e políticas de acesso à informação”. (Manual da LAI). Nessa ótica, é necessária a implementação das exigências contidas na referida Lei não apenas na

transparência dos dados, mas na divulgação de “informações de interesse público de forma proativa ou rotineira, independentemente de solicitações específicas” (Manual da LAI).

Há ainda uma quarta cadeia causal que surge da baixa quantidade de Audiências públicas, no entanto esse nó se classifica como estrutural, uma vez que o ator que declara o problema não possui total governabilidade sobre ele. Esse nó se desdobra na composição dos Conselhos, órgãos previstos na Constituição que visam garantir a participação popular na Gestão de forma a acompanhar e fiscalizar suas ações, além de deliberar quando for o caso. Todavia, ao subutilizar a ferramenta das Audiências públicas, a Gestão incorre no erro de não trazer a sociedade civil para enriquecer as pautas de real importância para a população e permitir que a representatividade nos Conselhos seja manipulada, muitas vezes por seus próprios opositores.

3. Árvore do problema



3.1. PAINEL 1 - Árvore de problemas

Nó Crítico	Ações	Resultado das ações
NC 1 – Ausência de POP	<p>A 1.1- Criar uma equipe de gestão central</p> <p>A 1.2- Elaborar Planejamento estratégico</p>	<p>Definir as diretrizes e o objetivo principal da Gestão.</p> <p>Coordenar as ações dos gestores das pastas de acordo com as diretrizes.</p> <p>Implementar procedimentos operacionais padrão.</p>
NC 2 – Gestão considera a população como cliente	<p>A 2.1- Realizar audiências públicas</p> <p>A 2.2 – Implementar orçamento participativo</p>	<p>Receber as demandas sociais.</p> <p>Alcançar a sociedade civil.</p> <p>Inserir a participação social no processo de planejamento ou implementação das políticas.</p>
NC 3– Descumprimento da LAI	<p>A 3.1 – Implementar manual de regras unificado sobre a divulgação das informações dos órgãos diretos e indiretos da Administração</p> <p>A 3.2 – Publicizar informações relevantes em meios de comunicação que alcancem o público-alvo.</p> <p>A 3.3 - Manter informações e requisitos relevantes expostos em todos os órgãos da Administração direta e indireta.</p>	<p>Garantir que a LAI seja implementada nas diversas áreas da gestão.</p> <p>População melhor informada sobre as ações.</p> <p>Usuários melhor assistidos.</p>

4. Plano de Ação

No sentido de alcançar a solução do problema, apresentamos algumas ações que minimizarão os aspectos negativos causados pela situação e potencializarão resultados positivos que permitirão ao gestor alcançar avanços em relação à conjuntura atual.

Identificamos anteriormente os nós críticos e, a partir deles, proporemos ações que visam enfraquecê-los, quando não os anularem. Para tanto, iniciamos com o nó crítico que identificamos ter o Prefeito, Ator que declara o problema, total governabilidade: a ausência de Procedimentos Operacionais Padrão.

Esse nó crítico tem sua concepção na adoção de uma estrutura de governo elaborada e implantada sobre a improvisação em detrimento ao planejamento, fato que conduz a Gestão a um processo de trabalho desgastante e fadado ao fracasso. Uma vez que o Gestor atua, ainda que com boas agendas, mas sem parâmetros unificados e sem a adesão por parte de sua força de trabalho, não alcançando o avanço pretendido, pois durante o processo perde-se o foco e adota-se rumos divergentes aos previstos pelo alto escalão da Gestão.

Nesta ótica, consideramos pertinente atacá-lo inicialmente no processo de reversão da situação problema, tendo em vista a convicção que a partir desta, poderemos dar continuidade com a adoção de medidas eficazes na anulação dos efeitos negativos causados pelos demais nós críticos. Para tanto, o primeiro passo está na instituição de uma equipe multidisciplinar à qual competirá a elaboração de um plano de diretrizes e objetivos principais, no qual a Gestão se guiará para a elaboração de um Planejamento estratégico a curto prazo.

Embora o Planejamento estratégico devesse ser elaborado no início da Gestão e englobar todo o período do Mandato, o fato do Gestor admitir que a influência do problema sobre sua Gestão poderá condená-la ao fracasso será uma oportunidade de implementá-lo, ainda que não o faça em sua plenitude. O mais importante a ser pensado pela equipe é que se faz necessária a elaboração de um sistema de responsabilização, cobrança e prestação de contas, pois “em um ambiente sob o predomínio da irresponsabilidade, a qualidade da gestão é necessariamente deficiente e a capacidade do governo, baixa”. (Costa, 2013, p. 158).

A partir da elaboração desse planejamento e delineamento das responsabilidades o gestor terá controle sobre as ações do secretariado e implementará a ferramenta operacional de Procedimentos Operacionais Padrão, que permitirá a execução do planejamento de forma unificada.

Esse primeiro passo possui grande relevância na solução do problema e apresenta um grau de risco adequado ao Prefeito, ator que declara o problema, tendo em vista que essa é uma ferramenta de gestão eficaz nos mais diversos tipos de Administração e não causará impactos negativos em âmbito geral.

Reassumindo o controle das ferramentas operacionais da estrutura organizacional, a Gestão poderá reunir seus esforços para atacar o segundo nó crítico, a visão da população como um cliente, que tem forte influência na causa do problema. Elaborando políticas sem a participação da população a gestão incorre no equívoco de tratá-la como consumidor de um produto, porém se o produto não agrada ao cliente torna-se encalhe. Da mesma forma tem ocorrido na gestão, política que não representa a necessidade da população torna-se ineficiente, de forma a não ser aderida pelo público almejado e desdobra-se em outro problema para a gestão no âmbito da prestação de contas, tendo em vista a inércia dos índices que buscava alterar. Além disso, mantém uma imagem negativa da gestão junto aos cidadãos que se sentem desassistido pelas ações governamentais.

Portanto, consideramos que o aumento da participação popular deverá ser iniciado com a realização de Audiências Públicas envolvendo as temáticas de maior influência para a avaliação negativa da população em relação à gestão: a Saúde e a Educação.

A proposta de discussão desses dois temas será uma estratégia para alcançar o máximo da sociedade civil, tendo em vista sua popularidade buscando apresentar de forma clara, e com isso esclarecer, os principais desafios da gestão nestas áreas, além de apresentar projetos viáveis, frente aos limites financeiros e legais dos quais a gestão precisa respeitar. Em consequência, as Audiências Públicas se desdobrarão para a implementação do Orçamento Participativo.

Por fim, a gestão centrará seus esforços na solução do terceiro nó crítico, o descumprimento da LAI, que tem um alto grau de importância para a gestão tanto no sentido de solucionar o problema, quanto no sentido de se adequar à Lei tendo em vista as sanções previstas. O fato de a população desconhecer as ações governamentais tem uma relação muito forte com a divulgação das informações por parte da gestão. Quaisquer obstáculos existentes no processo de comunicação Gestão-População caracterizam prejuízos às ações governamentais, no sentido de que a população não conseguirá tomar posse da política se ela não obtiver as informações necessárias sobre ela e a mesma tem sua eficiência diretamente ligada à utilização da população. Na dimensão legal, os riscos são ainda maiores, considerando que a nova Lei de acesso à informação define parâmetros para a divulgação das

informações, sejam elas de divulgação de programas de interesse público até as prestações de contas dos recursos aplicados na Cidade.

Por meio da utilização das ferramentas implementadas no combate ao nó crítico 1, a gestão implementará um manual de regras unificado que definirá como e onde as informações deverão ser divulgadas em todos os órgãos da Administração, sejam eles diretos ou indiretos. Além disso, a publicação de informações relevantes, como os atos oficiais e inscrições para programas sociais deverão ser publicados em jornais populares, bem como no site da Prefeitura que deverá ser alimentado com informações de maior relevância.

As informações sobre exigências e requisitos para atendimento em órgãos de saúde, bem como o acesso a programas na área de educação e serviço social deverão ser publicizados de forma mais abrangente, estando expostos nas recepções dos respectivos órgãos e todos os seus funcionários estando aptos para esclarecer as possíveis dúvidas.

PAINEL 2.1

NC 1 – AUSÊNCIA DE POP – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
1.1 - Criar uma equipe de gestão central	<p>Montar uma equipe que componha os quatro sistemas: sensor, seletor, processador de problemas e de operação.</p> <p>Definir as 10 principais subestruturas de direção:</p> <p>1 – A agenda do dirigente</p> <p>2 – O processamento tecnopolítico</p> <p>3 – O enfrentamento de crises</p> <p>4 – Centro de grande estratégia</p> <p>5 – O orçamento por programas</p> <p>7 – A estrutura de</p>	Pessoal qualificado	seis	Secretário de Governo

	<p>monitoramento da gestão</p> <p>8 – A estrutura de cobrança e prestação de contas por desempenho</p> <p>9 – Gestão operacional</p> <p>10 – Escola de governo</p> <p>(Costa, 2013, cap. 6).</p>			
1.2 - Elaborar Planejamento estratégico	Traduzir o Plano de Governo em ações estratégicas	<p>1. Plano de Governo</p> <p>2. Equipe tecno-política</p>	Seis	Equipe tecno-política

PAINEL 2.2

NC 2 – GESTÃO CONSIDERA A POPULAÇÃO UM CLIENTE

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
2.1 – Realizar Audiências Públicas	<p>1 – Fomentar discussões sobre Saúde junto à sociedade civil em locais de fácil acesso da população como: subprefeituras, postos de saúde, Praça do Centro da Cidade, Igrejas, Associações de moradores...</p> <p>2 – Implantar fóruns de discussão nas escola, tendo a participação do Prefeito e do Secretário Municipal de Educação</p>	<p>1 - Agenda; 2 – Estrutura; 3 – Equipe.</p>	doze	Secretário de Governo em conjunto com o Secretário da pasta da Saúde e da Educação.
2.2 – Implementar Orçamento Participativo	1 – Fomentar a participação da sociedade civil na elaboração do orçamento participativo municipal convidando	<p>1 - Agenda; 2 – Estrutura; 3 – Equipe.</p>	doze	Secretário de Governo.

PAINEL 2.3

NC 3 – DESCUMPRIMENTO DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
3.1 - Implementar manual de regras unificado sobre a divulgação das informações dos órgãos diretos e indiretos da Administração	1 – Elaborar um manual de regras unificado; 2 – Publicizá-lo; 3 – Implementá-lo.	Material gráfico; Curso de formação.	seis	Procuradoria Geral do Município.
3.2 – Publicizar informações relevantes em meios de comunicação que alcancem o público-alvo.	1 – divulgar informações em mídia popular	Contratação de Prestador de Serviços	seis	Secretaria de tecnologia e Informação
3.3 - Manter informações e requisitos relevantes expostos em todos os órgãos da Administração direta e indireta.	1 – Criar portaria regulamentadora para divulgação das informações nos órgãos da Administração	Aprovação legislativa da Portaria	seis	Procuradoria Geral do Município

5. Análise de Atores

Quando analisamos a relação dos atores envolvidos na situação problema identificamos uma grande oportunidade de solução, pois ao final todos os atores serão beneficiados com a solução. No entanto, a ideologia individual dos mesmos pode influenciar negativamente, tendo em vista a vulnerabilidade causada pela relação de poder existente na política partidária.

Exemplificamos com o nó crítico 1, que está diretamente ligado à política partidária. A ausência de um procedimento operacional padrão, advém da incapacidade de instalação de uma política central de governo, fato que se consolidou pelas alianças realizadas no processo eleitoral e culminou em um particionamento da gestão, dividida em linhas operacionais distintas guiadas pelos líderes de cada linha política.

Nessa conjuntura identificamos os Atores e ações que, potencialmente, terão influência positiva na solução do problema, partindo de cada ação projetada.

PAINEL 3.1

Ação 1.1 - Criar uma equipe de gestão central

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretário de governo	Responsável pelos atos oficiais da política central de governo	Liderança vulnerável junto aos secretários de algumas pastas.	Com a liderança tecno-política.	Se não aderir ao projeto	Garantir legitimidade e apoio do gestor às ações de implementação da equipe.
Quadros tecno-políticos	Conhecimento tecno-político	Influência negativa de opositores	Com a elaboração de planejamento estratégico eficaz.	Caso não consiga traduzir o Plano de Governo em um Planejamento estratégico coerente com a realidade e eficaz aos problemas da gestão.	Garantir condições de trabalho, fornecer informações de qualidade para qualificar as ações propostas e dar legitimidade às ações.

PAINEL 3.2

Ação 1.2 - Elaborar Planejamento estratégico

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Equipe tecno-política	Planejamento estratégico	Pouco entrosamento com a equipe de Governo.	Com a formação adequada dos quadros sobre o processo de implementação do Planejamento estratégico.	Caso não consiga entrosar-se com a equipe gestora das pastas municipais.	Dar legitimidade às ações, bem como esclarecer seu papel no processo de implementação da nova política de gestão junto aos demais quadros políticos.
Aliados políticos	Administração de algumas pastas no governo.	Fragilidade das alianças.	Aderindo ao processo e contribuindo tecnopoliticamente com o processo.	Fazendo oposição ao projeto e dificultando sua implementação.	Comunicação adequada e inserção no processo de formação da nova estratégia política.
Funcionário público	Operação das atividades inclusas no plano	Resistência à mudança, ideologia política pessoal, capacidade de aprendizado.	Aderindo ao processo da nova gestão e executando as ações de acordo com o planejado.	Rejeitando o processo da nova gestão e ignorando as novas diretrizes.	Coordenação e supervisão, adequando as ações ao planejado.

PAINEL 3.3

Ação 2.1 - Realizar Audiências Públicas

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretário de Governo	Administração da Política central de Governo.	Número excessivo de atividades a ele destinadas	Com a garantia da realização de Audiências públicas reais	Reduzindo a fiscalização no processo e permitindo maquiagem na participação da sociedade civil.	Esclarecendo os riscos de insucesso e conscientizando para a importância do mesmo.
Secretário de Saúde	Administração de uma pasta crítica e de alto grau de importância na Gestão.	Grau de comprometimento com a gestão	Com a garantia de isonomia e com a convocação da sociedade civil para participação	Ignorando a importância da ação e maquiando dados importantes.	Acompanhamento e fiscalização direta por parte do Secretário de Governo.
Secretário de Educação	Administração de uma pasta crítica e de alto grau de importância na Gestão.	Grau de comprometimento com a gestão	Com a garantia de isonomia e com a convocação da sociedade civil para participação	Ignorando a importância da ação e maquiando dados importantes.	Acompanhamento e fiscalização direta por parte do Secretário de Governo.
Sociedade Civil	Informações relevantes dos serviços prestados	Ideologia política e senso crítico da gestão.	Abastecendo a Gestão com informações reais e propondo políticas eficazes.	Participando da Audiência com ideais manipulados por opositores políticos.	Administrando as informações relevantes e amenizando manifestações manipuladas.
Opositores políticos	São parte da sociedade civil.	Possuem ideologia política contrária a	Agindo de forma coerente e propondo	Fazendo oposição às propostas.	Administrando as manifestações de

		gestão e são adversários no processo eleitoral.	ações coerentes com a realidade.		forma a anular as oposições incoerentes e politiqueras.
--	--	---	----------------------------------	--	---

PAINEL 3.4

Ação 2.2 – Implementar Orçamento Participativo

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretário de Governo	Coordenação das atividades de gestão.	Volume de atividades.	Coordenar equipe para elaboração e implementação.	Não priorizando a atividade ou delegando a pessoas pouco comprometidas com a gestão.	Responsabilização.
Sociedade civil	Participação social.	Dificuldade de adesão.	Fornecer dados e avaliar como e onde os recursos devem ser alocados de forma a atender melhor a sociedade.	Não participando ou sendo influenciada por correntes políticas divergentes à gestão não comprometidas com a evolução social.	Convocando entidades de natureza pública idôneas e/ou referências nas atividades sociais.

PAINEL 3.5

Ação 3.1 - Implementar manual de regras unificado sobre a divulgação das informações dos órgãos diretos e indiretos da Administração

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Procurador Geral do Município	Atividades legais da Gestão	Diversidade de atividades rotineiras	Delimitando as ações obrigatórias, exigidas pela LAI.	Sendo negligente.	Substituição do Ator por outro mais comprometido.
Secretários de todas as pastas	Gestão das atividades	Resistência à mudança.	Formando seus colaboradores sobre a importância da implementação do Manual.	Sendo negligente.	Substituição do Ator por outro mais comprometido.
Administradores dos órgãos diretos e indiretos	Comunicação direta com o público e responsável pelas atividades executadas no órgão.	Resistência à mudança.	Formando seus colaboradores, implementando o Manual e fiscalizando a execução das ações.	Sendo negligente.	Substituição do Ator por outro mais comprometido.
Equipes de Supervisão	Supervisionar as atividades dos órgãos públicos e conveniados.	Resistência à mudança.	Fiscalizar as aplicação do Manual nos órgãos públicos e conveniados.	Sendo negligente.	Substituição do Ator por outro mais comprometido.

PAINEL 3.6

Ação 3.2 – Manter informações e requisitos relevantes expostos em todos os órgãos da Administração direta e indireta.

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Procurador Geral do Município	Análise legal dos procedimentos.	Diversidade de atividades.	Elaborando Resolução que regulamente a forma de execução da ação.	Não sendo célere.	Supervisionando e, caso seja necessário, substituindo-o.
Câmara Municipal	Aprovação das Leis e Resoluções.	Divergências políticas.	Aprovando a Resolução.	Não votando ou não aprovando.	Politicamente, conscientizando da importância.
Secretários de todas as pastas	Gestão das atividades	Resistência à mudança.	Formando seus colaboradores sobre a importância da implementação do Manual.	Sendo negligente.	Supervisionando e, caso seja necessário, substituindo-o.
Administradores dos órgãos diretos e indiretos	Comunicação direta com o público e responsável pelas atividades executadas no órgão.	Resistência à mudança.	Formando seus colaboradores, implementando o Manual e fiscalizando a execução das ações.	Sendo negligente.	Supervisionando e, caso seja necessário, substituindo-o.
Equipes de Supervisão	Supervisionar as atividades dos órgãos públicos e conveniados.	Resistência à mudança.	Fiscalizar as aplicações do Manual nos órgãos públicos e conveniados.	Sendo negligente.	Supervisionando e, caso seja necessário, substituindo-o.

6. Análise de Riscos e Fragilidades

PAINEL 4

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
É possível solucionar o problema?	Sim, o problema poderá ser solucionado com a implementação das ações previstas. No entanto, será necessário muito controle sobre as ações dos entes governamentais.
O ator que declara o problema tem governabilidade sobre ele?	Sim, o prefeito tem total governabilidade sobre o problema. Tendo em vista, que havendo resistência da equipe em solucioná-lo está em suas mãos a decisão de substituição.
Os atores envolvidos na solução do problema têm condições de fazê-lo?	Sim, estando empenhados em solucionar o problema, os atores poderão reverter os principais motivos causadores do problema.
O tempo de execução é viável?	Não, o tempo é o maior dos problemas, uma vez que a gestão já está em curso e a formulação do Planejamento estratégico requer tempo. Sendo este o ponto crítico da solução do problema. No entanto, pode ser superado com o empenho da equipe.
Existe risco de desgaste político?	Sim, caso haja resistência por parte dos entes políticos aliados será necessária a quebra de alianças firmadas durante o período eleitoral.

7. Considerações Finais

Concluimos este trabalho, fazendo algumas considerações no que tange à importância da visibilidade das ações governamentais no processo da gestão pública. Ressaltamos que a gestão que não prevê a publicização de suas ações está fadada ao fracasso, pois a população a avaliará negativamente devido ao sentimento de desassistência que fatalmente ocorrerá.

Este trabalho teve por objetivo avaliar a possibilidade de solução, bem como a forma, que isso poderia ocorrer. Analisando o cenário e a conjuntura na qual o problema encontra-se, podemos concluir que há solução, porém o ator que o declara será responsável direto sobre o seu sucesso ou insucesso.

Ao analisarmos a baixa visibilidade das ações da gestão governamental, identificamos pontos cruciais que ligavam o gestor diretamente ao centro do problema e concluimos que a qualidade da publicização das ações governamentais está diretamente ligada ao sucesso gestão, do ponto de vista da sociedade, pois é nela que a gestão se transforma em política, sendo ela também que a torna pública ou não.

Aprofundando a análise, percebemos que o problema tinha uma causa ainda mais profunda, ligada diretamente ao Ator que o declara: o prefeito, sendo esta a mais importante no caminho de solução. O gestor não possui uma política central. Devido a negociações políticas eleitorais o governo, ao delegar as pastas a seus secretários, os fez com total autonomia, sem definir um modelo de gestão e uma cadeia de responsabilidades clara.

Desta forma, é preciso retomar o controle da gestão por meio de um planejamento estratégico que o permita implantar a política governamental proposta em seu plano de governo, bem como responsabilizar seu secretariado de forma a se comprometer com o projeto coletivo em detrimento das suas ideologias partidárias individuais.

Entretanto, no decorrer da pesquisa percebemos que as implicações de uma política de comunicação ineficaz surtem efeitos mais abrangentes em relação à gestão, tendo em vista a nova Lei de Acesso à Informação que prevê punição aos gestores que negligenciarem o acesso à informação de forma menos burocrática e mais acessível ao público em geral. Nesse sentido, é importante ressaltar que o acesso à informação deixa de ser somente aos que a solicitam e passa a ser, obrigatoriamente, um direito a todos os cidadãos

Com esse horizonte, acreditamos que o gestor alcançará sucesso na solução do problema, pois a influência negativa advinda de sua oposição política ganha força apenas pela

negligência da própria gestão. Ao passo que, assumindo a política central, implementando parâmetros de qualidade mínimos, incluindo a população no planejamento das políticas e mantendo-a informada de todas as suas ações criará um campo de forças ao seu favor que reverterá a situação-problema atual.

8. Referências bibliográficas

COSTA, G. e DAGNINO, R. (orgs.). **Gestão estratégica em políticas públicas**. Campinas: Editora Alínea, 2013.

MORAES, Reginaldo. **Poder, Estado, Democracia, Participação – Do que é que estamos falando?** São Paulo: Difusão FPA (Mimeo), 2014.

FALEIROS, Vicente de Paula – **A Política Social do Estado Capitalista** – 12ª edição – São Paulo: Cortez, 2009.

BRASIL. **Lei 12.527**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: Acesso em 21 de março de 2016.

BRASIL; CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU) (2013) **Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios**. Brasília: CGU.

FREY, Klaus. **Governança Urbana e Redes Sociais: o Potencial das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação**. In: XXVII ENANPAD. São Paulo: 2003