

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

Kézia Gomes  
Maria Teresa Barbosa Huang  
Milton Geraldo de Oliveira  
Rosélia de Lourdes Riberio

**Integração de Políticas Públicas**

São Paulo  
2014

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

Kézia Gomes  
Maria Teresa Barbosa Huang  
Milton Geraldo de Oliveira  
Rosélia de Lourdes Riberio

## **Integração de Políticas Públicas**

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

Orientadora: Alessandra Atti

São Paulo  
2014

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 – FLUXOGRAMA .....</b>	<b>5</b>
<b>2 NÓS EXPLICATIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS NÓS CRÍTICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>3 ÁRVORE DO PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>4 PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>5 - ANÁLISE DE ATORES .....</b>	<b>17</b>
<b>6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES.....</b>	<b>29</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>

## INTRODUÇÃO

O problema detectado neste trabalho é a necessidade do governo brasileiro promover a integração das políticas públicas, para que seu alcance seja potencializado e consiga inserir cada vez mais beneficiários na forma de direitos.

Administração Pública e seus profissionais apresentam no cotidiano dificuldades para implantar mudanças nas suas gestões, como por exemplo, promover a integração das políticas públicas. Conforme Dagnino (2009, p.15): “O PEG (Programa de Eficiência do Gasto Público), trata de uma atividade ainda não presente na gestão pública brasileira e que teria de substituir outra, que aqui se denomina simplesmente planejamento governamental, na atualidade visivelmente "contaminada" pelo planejamento corporativo – vir a ser adotado.”

A pesquisa bibliográfica considerando as contribuições de autores como Dagnino (2009), Eduardo Fagnani e Ana Fonseca (2013), Andrade (2006), Costa (2006), Monnerat (2008), Souza (2008), que reforça e referenda a relevância do tema para a gestão pública. As tentativas feitas até agora revelam um longo caminhar, vide o Programa Bolsa Família e suas condicionalidades, de saúde, educação e assistência social; ou então a integração das 03 (três) esferas de governo através dos diversos Sistemas Nacionais – de Saúde (SUS), de Assistência Social (SUAS), de Cultura (SNC) entre outros.

O problema é declarado pelo Gestor Público Federal, pois ao herdar um Estado fortemente patrimonialista e a serviço das classes dominantes, tem uma forte tendência a manter a estrutura de vários Ministérios e outros órgãos sem diálogo e parcerias, dificultando a implantação das políticas públicas junto aos Estados e Municípios. Ao trabalhar como verdadeiras “ilhas”, os órgãos federais só conseguem implementar políticas de governo, e não de Estado, que lhes confeririam um *status* mais perene. Além disso, não só entre os órgãos isto acontece, mas também dentro deles, onde Secretarias são vinculadas e trabalham muitas vezes o mesmo conteúdo, envidando esforços e recursos separadamente para um mesmo fim.

Quebrar essa tendência individualizada e corporativa de trabalho faz parte do grande desafio de implantar as políticas públicas no Brasil.

Os nós críticos identificados se combatidos facilitará a construção de uma cultura de trabalho mais coletiva, onde o mérito alcançado de um programa exitoso não será do gestor individualmente, mas de toda uma gestão, que promoverá para um maior número de cidadãos e cidadãs o acesso aos direitos básicos.

O presente trabalho é baseado nos desafios a serem enfrentados pelos Gestores Públicos no âmbito da administração pública, propondo ações que possam auxiliar na implantação de uma política pública de gestão unificada e integrada, que seja voltada ao atendimento da população em sua totalidade.

## **1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

No Planejamento Estratégico Situacional - PES, método de planejamento de governo para suas políticas públicas, desenvolvido pelo chileno Carlos Matus entre as décadas de 70 e 80, existem 04 momentos: o explicativo, o normativo, o estratégico e tático-operacional. Neste primeiro momento -o explicativo- o PES, explicará a realidade através de problemas. Os problemas listados serão das mais diversas ordens, dando à realidade uma noção de múltiplas dimensões, o que segundo o economista Jackson de Toni, permite o diálogo com setores populares e facilita a aproximação entre a área técnica e a política.

No momento explicativo, acontece a construção do Fluxograma e a escolha dos nós críticos, que se forem devidamente "atacados", levará a situação-problema para um patamar mais positivo.

Do Império (1882-1889), à Republica Velha(1889-1930), até os dias atuais o Estado Burocrático está a serviço da classe econômica dominante. Durante esse período o Estado foi incorporando vários mecanismos/instrumentos/instituições que servissem aos interesses das classes dominantes, como o aparato judicial, aparato policial repressivo, entre outros.

A história da administração pública no Brasil Imperial seguia uma tradição portuguesa secular, na qual a elite dirigente patrimonialista vivia das rendas do Estado ao invés das rendas da terra, além de deterem razoável autonomia e um imenso poder político (BRESSER PEREIRA, 2001).

Bresser Pereira afirma ainda:

A administração pública patrimonial é caracterizada, pela ausência da separação clara entre o patrimônio público e o privado. Dessa forma, o Brasil Imperial seguia uma tradição portuguesa secular, na qual a elite dirigente patrimonialista vivia das rendas do Estado ao invés das rendas da terra, além de deterem razoável autonomia e um imenso poder político.(BRESSER PEREIRA, 2001)

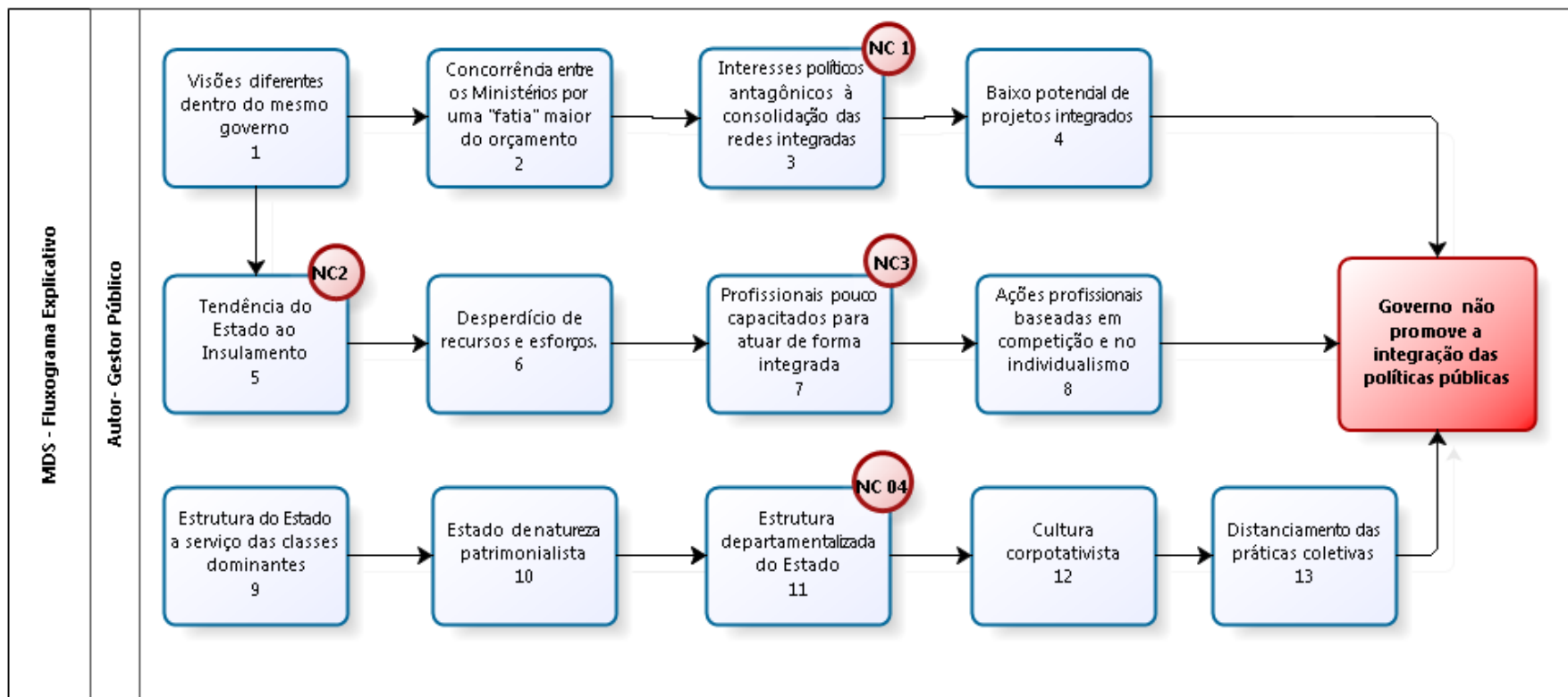
Mais recentemente, em 1995, teve início a Reforma da Gestão Pública e foi executada pela MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado). Essa reforma foi

levada adiante com o propósito de estabelecer o neoliberalismo no Brasil, tendência econômica que iniciou-se no final da década de 80 e se fortaleceu a partir da década de 90, com base no chamado Consenso de Washington, elaborado em um encontro entre o governo americano, FMI, Banco Mundial e BID, denominado “Latin America adjustment: how much has happened?”, que visava avaliar as reformas econômicas em curso no âmbito da América Latina (Negrão,1996). Essa reforma caracterizou-se pela tentativa de esvaziamento do Estado brasileiro, no que se refere à promoção de políticas públicas, ou seja na construção da cultura de direitos, iniciada na Constituição Federal de 88.

A partir disso os estados e municípios, passaram a fazer suas reformas, privatizando várias instituições públicas como bancos estaduais, empresas de energia elétrica, entre outros, seguindo a cartilha do desmonte do Estado. O sucateamento dos serviços públicos não atingia tão somente seus equipamentos: os servidores públicos eram substituídos por terceirizados, eram “empurrados” para chamada demissão voluntária. Este foi o espólio que o governo petista recebeu, em 2003, e que ainda se traduz em empecilhos na integração das políticas públicas de estado.

Através de um levantamento das trajetórias das políticas de saúde e assistência social, que trabalham atualmente de forma integrada, este trabalho de conclusão de curso observou a importância deste tema para a superação do Estado Herdado para atingir o Estado Necessário.

## 1.1 FLUXOGRAMA



## 2 NÓS EXPLICATIVOS

Dentro do processo eleitoral brasileiro, em um cenário que conta 32 partidos registrados no TSE (Tribunal Superior Eleitoral), são realizadas diversas alianças políticas, partidos políticos que se unem para eleger um determinado candidato e muitas vezes não compartilham da mesma visão política e ideológica.

Essa coalizão traz para a gestão um governo heterogêneo, onde dentro de um mesmo governo existem visões diferentes, um entrave que impede que algumas reformas e avanços possam acontecer, como por exemplo, a integração das políticas públicas. Para Werneck Vianna (2012), “Certas reformas muito necessárias para que o país dê um avanço, um salto, esbarram nessa larguíssima coalizão que atinge várias dimensões, desde a economia e a política até a sociedade”.

A concorrência dos ministérios na divisão do orçamento revela outro nó explicativo do problema aqui estudado, pois consta na Constituição Federal 88 que a saúde e a educação devem receber, cada uma, no mínimo dezoito por cento do Orçamento da União, para as demais áreas, são as receitas vinculadas às despesas que dependem de outras regulamentações.

Os interesses políticos antagônicos à consolidação das redes integradas levam ao baixo potencial de projetos integrados, onde não é priorizado a integração das políticas nos projetos desenvolvidos pelos Ministérios, pois acabam trabalhando isoladamente, com pouco diálogo e o resultado é sobreposição de atividades e desperdício de recursos.

Experiências nos projetos já realizados revelam o desperdício de esforços e recursos, pois se deparam com condições que não são propícias ou favoráveis para efetivar a integração das políticas. A cultura corporativista reforça o distanciamento das práticas coletivas e faz com que as ações sejam baseadas no individualismo e haja competição dos profissionais dentro dos serviços públicos. Da relação Estado e sociedade, Roberto Marinho Alves da Silva afirma que: “[...] corporativismo, considerado como um sistema de representação ou intermediação de interesses, que visa o controle político e o controle do fluxo de recursos disponíveis através da inibição da emergência dos conflitos de classe e da existência de grupos de interesse autônomos.”



Diante de um Estado que é fruto das contradições e representa o domínio de classe, parte de uma tradição que existe há séculos do Brasil, o aparato estatal está para o serviço da classe dominante e seus interesses.

A natureza patrimonialista existente no Estado dificulta na implementação das políticas, portanto as relações patrimonialistas dentro da gestão pública produzem barreiras que impedem o desenvolvimento e aprofundam as contradições entre os interesses público e privado.

## **2.1 Identificação e análise dos nós críticos**

### **Nó Crítico 01 - Interesses Políticos Antagônicos à Consolidação das Redes Integradas.**

O baixo potencial dos projetos integrados, as visões diferentes dentro do mesmo governo, a concorrência entre os ministérios, por uma fatia maior do orçamento, foram as causas detectadas pelo grupo. Esses fatores acabam não consolidando as Redes Integradas. As experiências anteriores que tivemos como o Programa Bolsa Família, Saúde, Educação e Assistência Social ou a Integração do SUS, SUAS e SNC, tem uma forte tendência de manter as estruturas de vários ministérios, que mantêm o Estado de forma patrimonialista, que continua a serviço das classes dominantes. A conscientização da população das melhorias, que as Políticas Públicas Integradas podem trazer a população, deve ser feita de forma antecipada, antes de chegar ao congresso. Uma Reforma Administrativa deverá ser feita para reduzir as travas da Integração das Políticas Públicas. As mudanças das Leis atuais, terá que passar por negociações com os congressistas e que muitas das vezes, travam o processo, criando dificuldades para essas reformas tão necessárias a desburocratização do Estado. Mas a participação popular será importante para pressionar nossos congressistas a fazer as reformas necessárias para o benefício da população.

### **Nó Crítico 02 - Tendência do Estado ao insulamento.**

O Estado brasileiro atual está alicerçado em uma estrutura departamentalizada, o que provoca uma tendência ao insulamento, ou seja, os Ministérios tendem a trabalhar

isoladamente seus projetos e programas. Isto também é replicado em sua estrutura interna, onde secretarias são vinculadas, geralmente, pouco dialogam entre si, causando retrabalho, sobreposição de atividades e desperdício de recursos. Mário Weissbluth, em seu texto “A insularidade na gestão pública latino-americana”, aponta outro componente que concorre para essa tendência: Por meio de uma implacável lógica político-eleitoral, a cada vez que há uma mudança de governo convergem para a entidade diversos personagens: o novo ministro, os novos secretários, diretores de áreas ou divisões, etc”. Ou seja, quem chega quer imprimir sua marca, muitas vezes desconsiderando o trabalho que foi anteriormente desenvolvido.

O (a) Gestor (a) para combater o insulamento deverá promover reuniões com os Ministérios/Secretariado, identificar coletivamente pontos de interseção entre os órgãos e construir agendas e pautas conjuntas, a fim de potencializar os projetos e inibir atitudes de promoção individual. Quando isto acontece temos exemplos de programas inclusivos em diversas frentes, como os Centros de Artes e Esportes Unificados - CEUS’ s das Artes. Sob coordenação do Ministério da Cultura, o programa é inserido dentro do Programa de Aceleração do Crescimento II - PAC II, que prever a construção de um equipamento em áreas de alta vulnerabilidade social em Municípios, e que envolve além do MinC (com a instalação de uma biblioteca, um cineteatro, e recursos para 06 meses de programação artística), os Ministérios do Desenvolvimento Social (com a instalação dos um CRAS) e do Esporte (construção de quadra poliesportiva, pista de *cooper* e pista para prática de *skate*). A previsão é de construção de 360 CEU’s em todo território brasileiro, ou seja o Governo Federal, vem tentando mudar, mas muito de forma pontual, teríamos que fazer de forma mais abrangente.

### **Nó Crítico 03 - Profissionais Poucos Capacitados para Trabalhar em um ambiente integrado.**

O servidor público é um dos profissionais mais estigmatizados em relação à sua performance. Associado durante muito tempo à ideia da indolência, a privilégios e altos salários, o servidor público vem sofrendo diversos tipos de ataques ao longo do tempo, ou da mídia ou da política, inclusive tendo um dos ex-presidentes que se autodenominava “Caçador de Marajás”, em referência a estes profissionais. Porém por seguidos governos, o ambiente de trabalho do servidor público foi sucateado, sua capacitação e ascensão profissional defasada e relegada. Além do servidor, o cidadão era penalizado por mau atendimento e pouco acesso

aos serviços públicos. Nos últimos 12 anos, o governo federal vem através de uma política de valorização do servidor público federal, devolvendo um aspecto mais digno às suas atividades, através de melhoria dos locais de trabalhos, maior agilidade nos processos burocráticos, uma maior oferta de capacitação, carreira de gestor público fortalecida.

No entanto é necessário romper com a cultura corporativista e pouco afeita às práticas coletivas desses profissionais. Essa cultura ela é derivada da estrutura departamentalizada do Estado brasileiro, onde imperam os valores do individualismo, da competição e da meritocracia pura e simples. Acrescente a esse quadro, um clima de tensão entre os servidores de carreira e os ocupantes dos cargos comissionados. Isso são elementos impeditivos a um trabalho mais coletivo e focado para a integração das políticas públicas.

O papel do gestor será imprescindível para essa mudança, onde queremos construir o “Estado Necessário” para nossa população, o gestor sentirá essa pressão e ainda ameaçada pela democratização. O gestor se integrar na equipe pois ele é o representante de um projeto político de governo. Para melhor gerir os servidores a quem ele atende. Pois o servidor sabe que o gestor passa. O gestor deverá chamar os servidores para participar do processo político, querer as pessoas ao seu lado, e isso não aprendemos na escola e sim na vivência. Envolver os servidores em nosso planejamento de governo, dialogar com os agentes, pois as pessoas têm resistência a mudanças, por isso devemos envolvê-lo. Faz parte do cotidiano dos gestores administrar problemas, conflitos, temos que ter clareza do projeto, clareza de relação.

As alternâncias nos governos próprios do processo eleitoral será um desafio das políticas integradas, para isso devemos nos mobilizar e organizar em todas as esferas governamentais, buscando parcerias nos ministérios, incubadoras, universidades, para em conjunto preparar oficinas, encontros para sistematizar e aprofundar o tema de Políticas Públicas Integradas.

Os servidores deverão de ter data-base, melhores condições de trabalho, remuneração, respeitabilidade, nem todo servidor quer apenas uma aposentadoria, lembrando que ele tem estabilidade não perpetuidade do seu cargo enquanto gestor.

A formação dos servidores e gestores da administração pública tem importância estratégica para formação de quadros qualificados e comprometidos com a construção e consolidação das políticas públicas onde o objetivo será de subsidiar os gestores e servidores governamentais pela integração das políticas públicas.

Em todo o processo de formação dos gestores a colaboração dos militantes, formadores e dirigentes de esquerda onde atuam diretamente na formação criará um processo de parceria e integradas de iniciativas entre todas as esferas governamentais, resultando o aperfeiçoamento de programas e ações para o fortalecimento das políticas públicas integradas, descentalizando as atividades, autogestionando estratégias governamentais em todas as suas esferas.

A situação precária das universidades na capacitação de gestores públicos, onde cursos de administração pública foram extintos. Vale aqui ressaltar que temos muito poucos quadros de profissionais capacitados em administração pública, tantos nas universidades como nos governos em suas diversas esferas. A implementação da Escola de gestores, oferecimento de cursos de educação continuada com ênfase em práticas coletivas/integradas, autogestão, oferecimento de cursos à distância e presencial, com nível em especialização em políticas públicas, envolvendo os gestores de carreira nos planejamentos estratégicos dos diversos órgãos governamentais.

#### **Nó Crítico 04 - Estrutura Departamentalizada do Estado.**

Verificamos que nosso Estado é de natureza patrimonialista e a estrutura do Estado está a serviço das classes dominante. Para quebrarmos esse paradigma, teremos que ter uma comunicação muito eficiente com a sociedade, mediante uma campanha esclarecedora. Esse processo é altamente complexo porque não pode dispensar o envolvimento de um número muito elevado de atores. A reforma administrativa a ser feita para reduzir as travas da integração das Políticas Públicas, deve ser feita de forma negociada e demonstrando as melhorias para a população dessas políticas públicas integradas, para melhor controle e eficiência das ações do Estado.

No âmbito desta discussão, é fundamental chamar atenção para outros desafios que interferem no sucesso da concertação intersetorial. Sobre isto, há um consenso de que a incorporação, por parte da saúde, da estratégia da intersetorialidade rumo à construção de objetivos comuns em conjunto com outros setores sociais envolve, necessariamente, a mudança do paradigma biológico que persiste na área (ANDRADE, 2006; COSTA, 2006).

O grande enfrentamento dos administradores públicos de modo geral, para resolver esses nós críticos, é com relação às reformas administrativas. A reforma administrativa deverá ser feita para reduzir as travas da integração das Políticas Públicas, de forma que haja a

participação popular com vista às melhorias advindas de políticas públicas integradas para a sociedade brasileira, melhorando o controle do Estado. Rezende (1987, p. 247), “É preciso aumentar a transparência das políticas públicas, desobstruir os canais de participação da sociedade nas decisões de interesse coletivo e assegurar maior equidade na representação dos distintos interesses no processo decisório”

As parcerias entre municípios, estados e governo federal, devem ser ampliadas para destravar o modelo atual que trava a máquina pública. Tendo como perspectiva de a participação efetiva da sociedade civil, que culminem em intervenções que venham a colaborar com o acesso aos direitos e contribuindo para a construção de uma gestão democrática e participativa.

### 3 ÁRVORE DO PROBLEMA

Nó Crítico	Ações	Resultado das ações
<p><b>NC 1</b> - Interesses Políticos Antagônicos à Consolidação das Redes Integradas</p>	<p><b>A 1.1</b> - Propor mudanças nas Leis e promover a Reforma Administrativa.</p> <p><b>A 1.2</b> - Mobilizar a sociedade civil, através da comunicação e da mobilização social.</p> <p><b>A 1.3</b> - Apresentação da proposta de Reforma Administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um Estado mais incluyente, solidário e promovendo uma maior acessibilidade dos (as) cidadãos (ãs).</li> <li>- Ao divulgar a pauta da Reforma Administrativa, através de seus canais de comunicação e instrumentos de mobilização social, o Governo contribui para a discussão na sociedade.</li> <li>- Levar ao Congresso uma das Reformas que irá contribuir para chegarmos no Estado Necessário.</li> </ul>
<p><b>NC 2</b> - Tendência do Estado ao Insulamento</p>	<p><b>A 2.1</b>- Reuniões Ministeriais mensais para definição e acompanhamento de metas.</p> <p><b>A 2.2</b>- Eleger temas com intersecção entre os Ministérios.</p> <p><b>A 2.3</b> - Apresentação dos projetos/programas já formatados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento do que é feito em cada Ministério e formação das diretrizes do Governo.</li> <li>- Formação de parcerias entre os Ministérios e início dos trabalhos conjuntos.</li> <li>- Projetos/programas pensados de forma de coletiva, potencializando recursos financeiros e humanos.</li> </ul>
<p><b>NC 3</b> - Profissionais Poucos Capacitados para Trabalhar em um ambiente integrado.</p>	<p><b>A 3.1</b>- Oferecimento de cursos de Educação Continuada com ênfase em práticas coletivas/integradas.</p> <p><b>A 3.2</b> - Oferecimento de Cursos à distância e presencial, com nível de especialização em políticas públicas.</p> <p><b>A 3.3</b> - Envolver também servidores de carreira nos Planejamentos Estratégicos dos diversos órgãos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a introdução do tema “práticas coletivas/integradas” no universo do funcionalismo público.</li> <li>- Promover a capacitação do funcionalismo público na cultura de direitos.</li> <li>- Auxiliar em desmontar a dicotomia cargos comissionados versus servidores de carreira.</li> </ul>
<p><b>NC 4</b> - Estrutura Departamentaliza do Estado</p>	<p><b>A 4.1</b> - Estudar o organograma atual do Poder Executivo – Ministérios e Órgãos da Administração Indireta</p> <p><b>A 4.2</b> - Propor Reforma Administrativa, com base nesse estudo</p> <p><b>A 4.3</b> - Comunicar à sociedade civil da proposta da Reforma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover discussões com criação grupos de trabalho para debater o funcionamento da estrutura do Estado.</li> <li>- Levar ao Congresso Nacional proposta de Reforma Administrativa.</li> <li>- Convocar audiência pública para conscientização do povo.</li> </ul>

#### 4 PLANO DE AÇÃO

Depois das escolhas dos problemas, da construção do fluxograma e a definição dos nós críticos, é a hora de desenhar os planos de ação para cada nó crítico. É quando começa a fase propositiva de superação dos problemas. É o momento normativo. Segundo Elizabeth Artmann "...Este é o momento de desenhar o plano de intervenção, ou seja, de definir a situação objetivo ou situação futura desejada e as operações/ações concretas que visam resultados, tomando como referência os nós críticos selecionados".

##### Nó Crítico 01 - Interesses Políticos Antagônicos à Consolidação das Redes Integradas.

AÇÃO	TAREFA	RECURSOS NECESSÁRIOS	PRAZOS	RESPONSÁVEIS
Propor mudanças nas Leis e promover a Reforma Administrativa	Estudar e formular mudanças nas Leis. Mobilização da base aliada do Congresso Nacional.	Organizacionais Financeiros Pessoal	24 meses	Gabinete da Presidência Secretaria de Assuntos Institucionais - SRI
Mobilizar a sociedade civil, através da comunicação e da mobilização social.	Utilizar todos tipos de mídia. Acionar os canais de participação social (consulta pública, plebiscito, etc).	Organizacionais Financeiros Pessoais	12 meses	Ministérios Secretaria Geral da Presidência Secretaria de Comunicação Social da Presidência
Apresentação da proposta de Reforma Administrativa	Mobilização da base aliada do Congresso Nacional.	Pessoal Financeiro Organizacional	24 meses	Gabinete da Presidência Secretaria Geral da Presidência Secretaria de Assuntos Institucionais - SRI Ministérios

**Nó Crítico 02 - Tendência do Estado ao insulamento.**

AÇÃO	TAREFA	RECURSOS NECESSÁRIOS	PRAZOS	RESPONSÁVEIS
Reuniões Ministeriais mensais para definição e acompanhamento de metas	Convocação dos (as) Ministros (as).	Organizacionais Financeiros Pessoal	48 meses	Gabinete da Presidência Secretaria Geral da Presidência
Eleger temas com intersecção entre os Ministérios	Identificação de pontos de intersecção entre os Ministérios para potencialização de projetos/programas já existentes e criação de novos	Organizacionais Financeiros Pessoais	02 meses	Ministérios Secretaria Geral da Presidência
Apresentação dos projetos/programas já formatados	Os (as) Ministros (as) apresentarão os projetos/programas elaborados por suas equipes, nas reuniões com a Presidência, já apontando as parcerias formadas	Pessoal Financeiro Organizacional	06 meses	Gabinete da Presidência Secretaria Geral da Presidência Ministérios
Criação de Grupos de trabalho interministeriais	Instalação e funcionamento das Salas de Situação que avaliam mensalmente os projetos/programas	Pessoal Financeiro Organizacional	48 meses	Ministérios Secretaria Geral da Presidência



**Nó Crítico 03 - Profissionais Poucos Capacitados para Trabalhar em um ambiente integrado.**

ACÇÃO	TAREFA	RECURSOS NECESSÁRIOS	PRAZOS	RESPONSÁVEIS
Oferecimento de cursos de Educação Continuada com ênfase em práticas coletivas/integradas	Elaborar grade curricular com matérias com conteúdo específico	Organizacionais Financeiro Pessoal	48 meses	Ministérios
Oferecimento de Cursos à distância e presencial, com nível de especialização em políticas públicas	Elaborar grade curricular com matérias com conteúdo específico	Organizacionais Financeiro Pessoal	48 meses	Escola Nacional de Administração Pública - ENAP Ministérios
Envolver também servidores de carreira nos Planejamntos Estratégicos dos diversos órgãos	Identificar nos quadros de servidores, pessoas qualificadas para construir e implementar o Planejamento Estratégico do órgão	Organizacionais Financeiro Pessoal	12 meses	Ministérios

**Nó Crítico 04 - Estrutura Departamentalizada do Estado.**

ACÇÃO	TAREFA	RECURSOS NECESSÁRIOS	PRAZOS	RESPONSÁVEIS
Estudar o organograma atual do Poder Executivo – Ministérios e Órgãos da Administração Indireta	Criação de GT Interministerial/Administração Indireta para esse estudo para proposta de um novo organograma, sem sobreposições de funções, e outros entraves para uma administração mais ágil e incluyente	Organizacionais Financeiro Pessoal	12 meses	Secretaria Geral da Presidência  Ministérios  Órgãos da Administração Indireta
Propor Reforma Administrativa, com base nesse estudo	Enviar ao Congresso Nacional para aprovação da matéria. Alinhar com a Bancada Governista	Organizacionais Financeiro Pessoal	06 meses	Secretaria de Assuntos Institucionais – SRI
Comunicar à sociedade civil da proposta da Reforma	Utilização dos meios de comunicação de massa e das mídias sociais, além de acionar os canais de diálogo, como consulta pública, reunião de Conselhos	Pessoal Financeiro Organizacionais	06 meses	Secretaria de Comunicação Social da Presidência Secretaria Geral da Presidência

## 5 ANÁLISE DE ATORES

### Ação 1.1- Propor mudanças nas Leis e promover a Reforma Administrativa

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Gestor Público	Orçamento  Federal que pode ser aplicado em implantação de canais de participação popular e divulgação sobre o assunto	Limitado LDO - Leis de Diretrizes Orçamentárias/  Depende de Apoio da Base no Congresso	Dando andamento aos preceitos da nova Reforma Administrativa/Fortalecendo os canais de diálogo com a sociedade	Não avaliando, nem monitorando o cumprimento das metas estabelecidas para este fim.	Dar as devidas orientações ao novo modelo
Políticos	Voto no Congresso	Limitado as negociações do congresso que trabalha muitas vezes na base de troca de favores/é vulnerável em função as mudanças das leis.	Votando a reforma Administrativa em benefício da população	Não votando a Reforma Administrativa	Via Pressão da Sociedade
População	Movimentos sociais/ Participação em Partidos Políticos e Organizações Sociais/ Delegados em Conselhos, Fóruns e Conferências/ Voto	Limitado em fazer as pressões aos congressistas/os gestores e vulnerável, pois seus pedidos geralmente não são aceitos ou levado a sério pelos políticos/os gestores	Reivindicando junto aos seus congressistas e fazer pressão nas ruas/Participando de fóruns e canais de participação promovidos pelo governo	Não se mobilizando e não exercendo a pressão devida junto aos congressistas	Empoderar a sociedade através de divulgação sobre o assunto e motivar a participação popular nos canais de diálogo

**Ação 1.2- Mobilizar a sociedade civil, através da comunicação e da mobilização social.**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Gestor Público	Orçamento Federal que pode ser aplicado em implantação de canais de participação popular	Limitado LDO - Leis de Diretrizes Orçamentárias/ Depende de Apoio da Base no Congresso	Fortalecendo os canais de diálogo com a sociedade como consulta popular, Conferências, implantação de Conselhos	Não avaliando, nem monitorando o cumprimento das metas estabelecidas para este fim.	Dar as devidas orientações ao novo modelo.
Políticos	Voto no Congresso	Limitado as negociações do congresso que trabalha a base de troca de favores/é vulnerável em função as mudanças das leis.	Apoiando na tribuna e comparecendo aos momentos de participação popular	Recusando a fortalecer a luta da população ou se omitindo ou trabalhando contra	Via Pressão da Sociedade
População	Movimentos sociais/ Participação em Partidos Políticos e Organizações Sociais/ Delegados em Conselhos, Fóruns e Conferências/ Voto	Limitado em fazer as pressões aos congressistas/os gestores e vulnerável, pois seus pedidos geralmente não são aceitos ou levado a sério pelos políticos/os gestores	Reivindicando junto aos seus congressistas e fazer pressão nas ruas/Participando de fóruns e canais de participação promovidos pelo governo	Não se mobilizando e não exercendo a pressão devida junto aos congressistas e gestores	Empoderar a sociedade através de divulgação sobre o assunto e motivar a participação popular nos canais de diálogo

### Ação 1.3- Apresentação da proposta de Reforma Administrativa

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Gestor Público	Acompanhamento através do Assessor Parlamentar nas diversas comissões onde passará o projeto de lei e articular base aliada	Limitado LDO - Leis de Diretrizes Orçamentárias/Depende de Apoio da Base no Congresso	Fortalecendo os canais de diálogo com a sociedade como consulta popular, Conferências, implantação de Conselhos	Não avaliando, nem monitorando o cumprimento das metas estabelecidas para este fim.	Dar as devidas orientações ao novo modelo
Políticos	Voto no Congresso	Limitado as negociações do congresso que trabalha a base de troca de favores/é vulnerável em função as mudanças das leis.	Apoiando na tribuna e votando pelo projeto de lei	Se omitindo ou votando contra	Via Pressão da Sociedade
População	Movimentos sociais/ Participação em Partidos Políticos e Organizações Sociais/ Delegados em Conselhos, Fóruns e Conferências/ Voto	Limitado em fazer as pressões aos congressistas/os gestores e vulnerável, pois seus pedidos geralmente não são aceitos ou levado a sério pelos políticos/os gestores	Reivindicando junto aos seus congressistas e fazer pressão nas ruas	Não se mobilizando e não exercendo a pressão devida junto aos congressistas e gestores	Manter a sociedade mobilizada e informada

**Ação 2.1- Reuniões Ministeriais mensais para definição e acompanhamento de metas.**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Gabinete da Presidência	Poder decisório sobre a definição de prioridades do governo e suas metas.	Disputa entre os Ministérios por maior “fatia” no orçamento. Falta de unidade no governo. Negociação com o Congresso para aprovação do Orçamento Geral da União	Construir um Planejamento Estratégico geral e replicar esse modelo seja adotado também nos Ministérios. Definição de metas.	Não monitorar as ações decididas no Planejamento.	Monitorar o cumprimento das metas do Planejamento Estratégico
Ministros (as)	Poder decisório sobre a definição de prioridades do Ministério e suas metas, em consonância com as metas definidas pelo conjunto do governo federal.	Trabalhar dentro de limites orçamentários e temer contingenciamentos	Adoção do Planejamento Estratégico Situacional em cada Ministério	Não monitorar as ações decididas no Planejamento.	Monitorar o cumprimento das metas do Planejamento Estratégico

## Ação 2.2- Eleger temas com intersecção entre os Ministérios

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Ministros	Funcionalismo (servidores (as) de carreira e cargos comissionados).  Orçamento anual.	O trabalho de Planejamento ser “atropelado” pelas urgências e travado pela estrutura departamentalizada existente. Conflitos entre os servidores concursados e DAS	Equipes dos Ministérios elaborando diagnósticos e detectando pontos em comuns, entre os órgãos federais, para construção de Programas Integrados, em um ambiente de trabalho bem estruturado. Manter os servidores, em geral, valorizados e capacitados.	Definições mal elaboradas para trabalho integrados entre Ministérios e órgãos da Administração Indireta.  Não fornecendo instrumentos e ambiente de trabalho adequados	Espaço para avaliação desse processo na agenda, permanentemente.  Destinar assessoria exclusiva para auxiliar no monitoramento.
Servidores Públicos Federais	Os processos dos trabalhos e o conhecimento da máquina administrativa	Baixos salários. Desmotivação. Falta de capacitação. Ambiente de trabalho precário.	Assumindo responsabilidades e cumprindo as metas do Planejamento Estratégico estabelecido. Sendo proativo e contribuindo através de sugestões para o bom andamento dos trabalhos.	Travar processos de trabalho, ou se omitir na construção do Planejamento Estratégicos. Fomentar a disputa e o corporativismo.	Envolve-los no processos, capacitando-os e responsabilizando-os nas operações.

### Ação 2.3-Apresentação dos Projetos/Programas já formatados

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Ministros	Equipes e orçamento.	Agendas incompatíveis entre ministros (as). Processos burocráticos demorados para projetos interministeriais	Incluindo os projetos integrados como prioridade na sua agenda. Instruindo seu <i>staff</i> ligado à burocracia para destravar os processos relacionados.	Não dando prioridade aos projetos/programas integrados.	Monitoramento da finalização dos projetos integrados
Gabinete da Presidência	Poder decisório de aprovação dos projetos/programas	Sem espaço na agenda para apreciação. Disputas internas ideológicas.	Priorizando a apreciação dos projetos/programas de políticas públicas integradas, para posterior aprovação	Reduzindo orçamento para implementar projetos integrados de políticas públicas	Pressão para agenda de apresentação dos projetos integrados



### Ação 3.1- Oferecimento de cursos de Educação Continuada com ênfase em práticas coletivas/integradas

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Ministérios	Orçamento e corpo funcional	Contingenciamento de orçamento. Disputa entre servidores de carreira e cargos comissionados	Contratar consultorias para elaboração de cursos internos para seus (suas) servidores (as).  Incentivar e patrocinar participação de cursos, capacitações, especializações para o corpo funcional.	Não desenvolver políticas de capacitação e valorização dos (as) seus (suas) servidoras.	Criar e fortalecer órgãos semelhantes a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, para que se tenha um leque de cursos nessa orientação para suprir a capacitação desejada.
Servidores públicos federais	Os processos dos trabalhos e o conhecimento da máquina administrativa	Baixos salários. Desmotivação. Falta de capacitação. Ambiente de trabalho precário.	Participar dos cursos e outros espaços de capacitação oferecidos pelo gestor.	Ficar alheio ao oferecimento de cursos e outros espaços de capacitação oferecidos pelo gestor	Criar campanha interna para incentivar as inscrições e não evasão nos cursos.

### Ação 3.2 – Oferecimento de cursos à distância e presencial, com nível em especialização em políticas públicas

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Ministérios	Orçamento e corpo funcional	Contingenciamento de orçamento. Disputa entre servidores de carreira e cargos comissionados	Contratar consultorias para elaboração de cursos internos para seus (suas) servidores (as).  Incentivar e patrocinar participação de cursos, capacitações, especializações para o corpo funcional.	Não desenvolver políticas de capacitação e valorização dos (as) seus (suas) servidoras	Criar e fortalecer órgãos semelhantes a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, para que se tenha um leque de cursos nessa orientação para suprir a capacitação desejada.
Servidores públicos federais	Os processos dos trabalhos e o conhecimento da máquina administrativa	Baixos salários. Desmotivação. Falta de capacitação. Ambiente de trabalho precário.	Participar dos cursos e outros espaços de capacitação oferecidos pelo gestor.	Ficar alheio ao oferecimento de cursos e outros espaços de capacitação oferecidos pelo gestor	Criar campanha interna para incentivar as inscrições e não evasão nos cursos

### Ação 3.3 - Envolver também servidores de carreira nos Planejamentos Estratégicos dos diversos órgãos

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Ministérios	Orçamento e corpo funcional	Contingenciamento de orçamento. Disputa entre servidores de carreira e cargos comissionados	Compondo, conjuntamente os servidores em cargos de confiança e servidores de carreira, as equipes que elaborarão e implementaram o Planejamento estratégico do órgão.	Fazendo distinção entre servidores de carreira e cargos em comissão, aprofundando uma disputa que existe na máquina administrativa pública.	Criar e fortalecer órgãos semelhantes a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, para que se tenha um leque de cursos nessa orientação para suprir a capacitação desejada.
Servidores públicos federais	Os processos dos trabalhos e o conhecimento da máquina administrativa	Baixos salários. Desmotivação. Falta de capacitação. Ambiente de trabalho precário.	Assumindo responsabilidades e cumprindo as metas do Planejamento Estratégico estabelecido. Sendo proativo e contribuindo através de sugestões para o bom andamento dos trabalhos	Travar processos de trabalho, ou se omitir na construção do Planejamento Estratégicos. Fomentar a disputa e o corporativismo	Criar campanha interna para incentivar as inscrições e não evasão nos cursos

#### Ação 4.1- Estudar o atual organograma do Poder Executivo (Ministérios e Órgãos da Administração Indireta)

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Gabinete da Presidência	Poder decisório das prioridades do governo	Disputa interna entre os vários partidos que compõe o governo. Bancada aliada sem coesão.	Instituir Grupo de trabalho interministerial para este estudo, através de Portaria.	Não priorizar esse tema.	Na agenda presidencial ter espaço para tratar desse projeto
Ministérios	O corpo funcional e orçamento.	O trabalho a ser desenvolvido ser “atropelado” pelas urgências e travado pela estrutura departamentalizada existente.	Priorizar na agenda, selecionar servidores com <i>expertise</i> e contratar consultoria	Não priorizar esse tema.	Dar as devidas orientações ao novo modelo

#### Ação 4.2 – Propor Reforma Administrativa, com base no estudo anterior

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Gabinete da Presidência/  Secretaria de Relações Institucionais - SRI	Poder decisório para envio da matéria ao Congresso Nacional.	Bancada aliada não coesa. Opinião pública desfavorável e pressão popular nas ruas.	A SRI trabalhar junto aos congressistas aliados, demonstrando a importância da matéria ao governo.	Não priorizando o assunto.	Na agenda presidencial ter espaço para tratar desse projeto
Políticos	Aprovação no Congresso	Opinião pública desfavorável e pressão popular nas ruas.	Apreciando a matéria com cuidado devido, sem se omitir ou tentando travar o processo.	Não priorizando o assunto.	Via Pressão da Sociedade

### 4.3 Comunicar à sociedade civil sobre a proposta de Reforma Administrativa

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Gabinete da Presidência/ Secretaria Geral da Presidência - SGP/ Secretaria de Comunicação Social-SCS	Poder decisório de envio da matéria ao Congresso Nacional.	Opinião pública desfavorável e pressão popular nas ruas.	A SGP trabalhar junto aos movimentos sociais organizados demonstrando a importância da matéria ao governo. A SCS preparará campanha para informar e mobilizar para aprovação do projeto	Não priorizar o assunto.	Na agenda presidencial ter espaço para tratar desse projeto
Movimentos sociais/População	Pressão nas ruas e formação de opinião pública		Pressionando os congressistas pela aprovação da matéria	Agir de forma não coesa e desordenada.	Empoderar a sociedade através de divulgação sobre o assunto e motivar a participação popular nos canais de diálogo

## 6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

Neste momento ocorrerão análises de diversos cenários e atores existentes na situação estudada. O momento estratégico além de medir os impactos de decisões a serem tomadas, o "estudo do outro" segundo Jackson de Toni "...é imprescindível para identificar o possível interesse e motivação de cada um e o tipo de pressão que é (ou será) exercida em relação às ações planejadas"

<b>Perguntas orientadoras:</b>	<b>Análise da equipe</b>
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	As ações propostas podem gerar resistência a sua implantação, tanto internamente quanto externamente. Internamente poderá trazer insatisfação de grupos de servidores acostumados em preservar alguns privilégios, que diminuiriam ou até desapareceriam com o trabalho coletivo. Externamente, grupos antagônicos à cultura de direitos (fortalecida pela integração das políticas públicas) se organizariam para atacar sua implantação, através do Parlamento, pela grande mídia e outros instrumentos das elites.
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	As mudanças propostas se concretizadas alterarão leis vigentes e para isso terão que passar pelo crivo dos congressistas. As bancadas contrárias ao desconstrução do Estado patrimonialista existente deverão travar o processo, criando barreiras para essas reformas tão necessárias à desburocratização do Estado. Os efeitos negativos dessa batalha serão sentidos e a população, se não for uma das protagonistas desse processo, ficará insatisfeita e descrente. Por isso é necessário manter canais de diálogo entre o governo e a população, como também manter coesa a base aliada.

<p>3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?</p>	<p>É o esforço que o governo tem que fazer em manter de forma permanente, o diálogo com a população, fazendo a sentir-se partícipe do processo, através de tanto de uma comunicação esclarecedora e transparente, como abrindo canais de participação, a empoderando dessa forma.</p>
<p>4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?</p>	<p>Deverá ser feita pressão popular, para aprovação dos novos projetos de Políticas Públicas Integradas e Unificadas.</p>
<p>5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?</p>	<p>Sim, e as futuras parcerias entre municípios, estados e governo federal, devem ser ampliadas para destravar essa cultura de burocratização do poder público atual.</p>



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

E por fim chega-se no momento tático-operacional, que é o momento do agir sobre a realidade estudada até agora. Para isto acontecer é necessário estar atento aos impactos reais das medidas tomadas, através de análises de conjuntura frequentes, e outros tipos de monitoramento. Elizabeth Artmann, lembra que Matus define 03 elementos fundamentais para esta fase: 1) Agenda do Dirigente que deve estar atenta não só para as urgências como também para o desenrolar do PES, após sua aplicação 2) Sistema de Petição para Prestação de Contas - para ser torna-se hábito pedir e prestar contas sobre andamentos de processos 3) Sistema de gerências de operações - para a responsabilização das ações e sub-ações, evitando com isso a perda do processo nas esferas mais operacionais.

O grande enfreamento dos gestores públicos, de modo geral, para resolver esses nós críticos, é com relação uma Reforma Administrativa e os futuros Projetos de Integração de Políticas Públicas.

Reformar o Estado que encontramos, é para uma gestão de esquerda, colocar seu aparato estrutural acessível a toda população, e não só servindo às classes dominantes. É inverter prioridades, cuidando e incluindo da grande parcela da sociedade que até pouco tempo vivia à margem dos direitos humanos básicos. A reforma que defendemos olha e cuida do (a) servidor (a) para além da pura meritocracia e apadrinhamento, capacitando-os (as) e dando lhes condições melhores de trabalho e ascensão profissional. Temos que dar as condições operacionais de trabalho aos gestores e funcionários públicos (com Educação continuada da Gestão Pública, sendo usada de forma coletiva beneficiando a toda a população), em pleno exercício da cidadania, mediante uma campanha esclarecedora, transparente, profissional, verdadeira, orientadora e democrática. Dessa forma teremos avanços nas mudanças a serem feitas na máquina burocrática.

Será necessário esclarecer a realidade dos fatos à população, via espaços na televisão, jornais e revistas de pequena/média mídia nacional, utilizar as mídias sociais. Segundo Marilena Chauí (1993), “a autonomia dos sujeitos nos processos decisórios é o elemento central da participação, requerendo consciência da realidade, das necessidades e dos requisitos para transformá-la, ou seja, requer a capacidade de ser sujeito”. Mas isso só será se levarmos adiante a regulação da mídia, esvaziando o poder das elites nos meios

de comunicação. Outra medida importante é conseguir unificar nossa base aliada no Congresso Nacional para aprovação dessas reformas necessárias e interligadas.

Entre as experiências de integração que o atual governo federal promoveu, destacaríamos a criação dos quatro Fóruns Interministeriais: o de infraestrutura, o ambiental, o social e o de direitos humanos e cidadania. Criados para elaborar políticas públicas e sua viabilidade, foram pensados também para promover a integração dos órgãos envolvidos em cada tema. O Fórum de Direitos Humanos e Cidadania, por exemplo, era composto pelo Ministério da Cultura, da SEPPIR, da Secretaria das Mulheres e dos Direitos Humanos, sob a coordenação da Secretaria Geral da Presidência. Este Fórum elegeu 03 temas a serem trabalhados nos projetos/programas dos seus órgãos participantes: autonomia das mulheres, a questão ambiental e o combate à violência da juventude negra.

As parcerias entre municípios, estados e governo federal, devem ser ampliadas e implantadas para destravar essa cultura de burocratização na administração pública federal e dos meios de comunicação, a criação de um Balcão Unificado de Serviços Públicos (BUSP), em cada localidade, englobando todos os serviços públicos, é que deverá trazer os benefícios à população que será o fruto dessa transformação social.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. O. M. de. **A saúde e o dilema da intersectorialidade**. São Paulo: Hucitec, 2006.

ARTMANN, Elizabeth. **O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial**. Disponível em : [http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/modulo\\_5429/5BCSTY9RH6.pdf](http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/modulo_5429/5BCSTY9RH6.pdf) Acesso em: 14 fev. 2015.

BESSER PEREIRA, L.C. A reforma do Estado nos anos 90 lógica e mecanismos de controle. Lua Nova **Revista de Cultura e Política**-2001.

COSTA, F.L. Condicionantes da reforma do Estado no Brasil. In: MARTINS, P. e PERANTI, O.P. (orgs). **Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo**. S.P., Ed. FGV, 2006.

DAGNINO, Renato. **Curso de Gestão Estratégica Pública**. Módulo I. Salvador, Bahia, INGÁ, 2009.

WAISSBLUTH, Mário. La insularidad em la gestión pública latinoamericana - Revista del CLAD Reforma y Democracia, Caracas, n.27, oct. 2003.

NEGRÃO, João José de Oliveira Negrão. **O governo FHC e o neoliberalismo**. Disponível em: [http://www.pucsp.br/neils/downloads/v1\\_artigo\\_negrao.pdf](http://www.pucsp.br/neils/downloads/v1_artigo_negrao.pdf). Acesso em: 14 fev. 2015.

TONI, Jackson. O que é o Planejamento Estratégico Situacional. **Revista Eletrônica Espaço Acadêmico**, n. 32, jan. 2004. Disponível em: [www.espacoacademico.com.br](http://www.espacoacademico.com.br). Acesso em: 14 fev. 2015.

REZENDE, Fernando. (1987), “**O crescimento (descontrolado) da intervenção governamental na economia brasileira**”, in O. B. de Lima Junior e S. H.H. de Abranches. (coords.), *As origens da crise. Estado autoritário e planejamento no Brasil*. Rio de Janeiro: Vértice/IUPERJ.

BRASIL, MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: **Avanços e desafios para as políticas públicas da Economia Solidária no governo federal 2003/2010**. Brasília, junho de 2012.

**As alianças políticas, absolutamente necessárias, e seus limites.** Entrevista especial com Luiz Werneck Vianna. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/512316-as-aliancas-sao-absolutamente-necessarias-entrevista-especial-com-luiz-werneck-vianna> Acesso em: 19 fev. 2015.

SILVA, Roberto Marinho Alves da. **Desafios da democracia participativa: padrões de relação Estado e Sociedade no Brasil.** Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D3ADC4216013AFAFDB12D224D/Texto%20Pa dr%C3%B5es%20de%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20Estado%20e%20Sociedade.pdf> Acesso em: 19 fev. 2015.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 1993.