

UNIVERSIDADE DE CAMPINAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

José Adilson Vieira de Jesus  
Maria Letícia Nobre Moura  
Mary Claudia Cruz e Souza  
Rodrigo Almeida da Silva

**PROBLEMA:**

Baixa comunicação entre as secretárias do PT no governo municipal da cidade de São Paulo

**ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:**

Partido dos Trabalhadores da Cidade de São Paulo

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

Monitor: Daniel Calbino Pinheiro

Belo Horizonte

2015

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	1/1
2. FLUXOGRAMA.....	2/1
3. COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS	2/3
3.1 Análise dos Nós Estratégicos .....	2/3
3.2.1 NE1.....	2/3
3.2.2 NE2.....	2/3
3.2.3 NE3.....	2/3
4. ÁRVORE DO PROBLEMA .....	2/3
5. PLANO DE AÇÃO .....	1/4
6. ANÁLISE DE ATORES .....	1/5
7. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES .....	1/6
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	1/6
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	1/6

## **1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Parece clara a importância de se discutir a respeito do desenvolvimento de mecanismos que facilitem a comunicação entre os diversos setores governamentais, principalmente de prefeituras. Isso porque, tomando o caso da prefeitura de São Paulo, a baixa comunicação entre as secretarias municipais gera a ineficiência das ações governamentais trazendo prejuízos na execução das políticas públicas e criando desconfiança entre os setores populares.

O Partido dos Trabalhadores e a sociedade civil têm demandado que o acesso a serviços e as informações públicas sejam facilitados, integrados e menos onerosos. É exigência de uma administração de esquerda que os setores se comuniquem como forma de multiplicar e aperfeiçoar as ações em prol do atendimento ao cidadão, que utiliza os serviços públicos, reduzindo ao máximo a duplicidade nas secretarias e evitando os gastos com a mesma demanda. Numa sociedade de múltiplos interesses, a disputa eleitoral ocorre num cenário de desconfianças, onde a máquina pública aparece como uma arena de incertezas, acomodações, abandono alguns casos de corrupção.

É preciso criar novos mecanismos de comunicação e gestão para fugir da cultura mercantilista assumindo assim compromissos a partir de bases progressistas, que sirva como instrumento para os gestores petistas na construção e manutenção das alianças, garantindo, a governabilidade. Estes mecanismos também devem trazer consigo a instituição de ambientes apropriados para intermediar o contato entre o governo e o cidadão, promovendo a interação e a participação nas agendas decisórias.

O fato das alianças (partidos aliados) participarem do governo não quer dizer que compartilhem do plano e ações do governo progressista. Para atender a base aliada hoje se divide os cargos, de 1 e 2 escalões, gerando assim, conflitos entre gestores que compõe o governo. Já com os servidores efetivos a resistência se caracteriza por não concordar com o governo, estão tão acostumados ao modelo conservador das gestões passadas que dificultam a transição para um novo modelo de governo.

Para alcançar o Estado Necessário, precisamos passar por grandes transformações, rompendo com práticas conservadoras que não beneficiam a população e não cumprem com as necessidades de direitos sociais básicos. Segundo Dagnino (2013), a correlação de forças

políticas ainda existentes no nosso país favorece uma concentração de poder econômico ditando as regras para as ações exercidas pelo Estado, e assim deixando poucas brechas para a construção de políticas públicas que possam com sua eficiência modificar as condições de vulnerabilidade social vivida pela maioria da população.

Para que a transformação passe da área teórica para a prática é necessário acontecer primeiramente ações na política e investimentos na capacitação dos servidores públicos, que tomem consciência da importância do seu papel no jogo social, pois a tarefa de capacitação torna-se bastante complexa, já que a priori desta formação não existe por falta de conhecimentos e habilidades necessárias, que nunca foram desenvolvidas no Estado Herdado.

Dagnino (2013) ressalta que o estado herdado filtrava as demandas da sociedade, de modelo conservador e elitista, adota maneiras burocráticas dificultando a forma de tratamento administrativo. “As características do estado herdado faziam com que as demandas da população se tornassem assuntos genéricos, nacionais, a serem resolvidos”... (DAGNINO, 2013, pg.5) Os conflitos prejudicam a transição ao estado necessário, cada gestor trabalha pelo próprio ou pelos interesses de parlamentares que obtém as vagas. Para garantir a governabilidade e as alianças com a base é necessário distribuir vagas de comissão entre parlamentares (vereadores e deputados). Nisso surge o jogo desleal, tanto pela base aliada quanto pelos do mesmo partido, acabam se tornando normal, entram em conflitos diretos disputando o mesmo espaço (o de angariação de votos), assim reflete diretamente na atuação do estado, no diálogo com os servidores efetivos e piora a aproximação.

Os conflitos se tornam um jogo, tão parecido com o jogo de xadrez, mas não se sabe se é peão ou rei. É claro que o jogo deixa de ser no campo das ideias e vira batalha campal, assim o mais forte vence a disputa. Esses tipos de pensamentos inviabiliza o trabalho do gestor de esquerda na execução das políticas públicas, já as secretarias municipais não dialogam e aumentam a burocracia.

Para Pinho e Ribeiro (2010) as políticas públicas para os trabalhadores e trabalhadoras não dão certo por alguns fatores, como por exemplo: há falta de comunicação efetiva entre os gestores que trazem inúmeros equívocos, tais como – desperdício de tempo, recursos financeiros, duplicações de ações dos profissionais que não conseguem solucionar o real problema do cidadão.

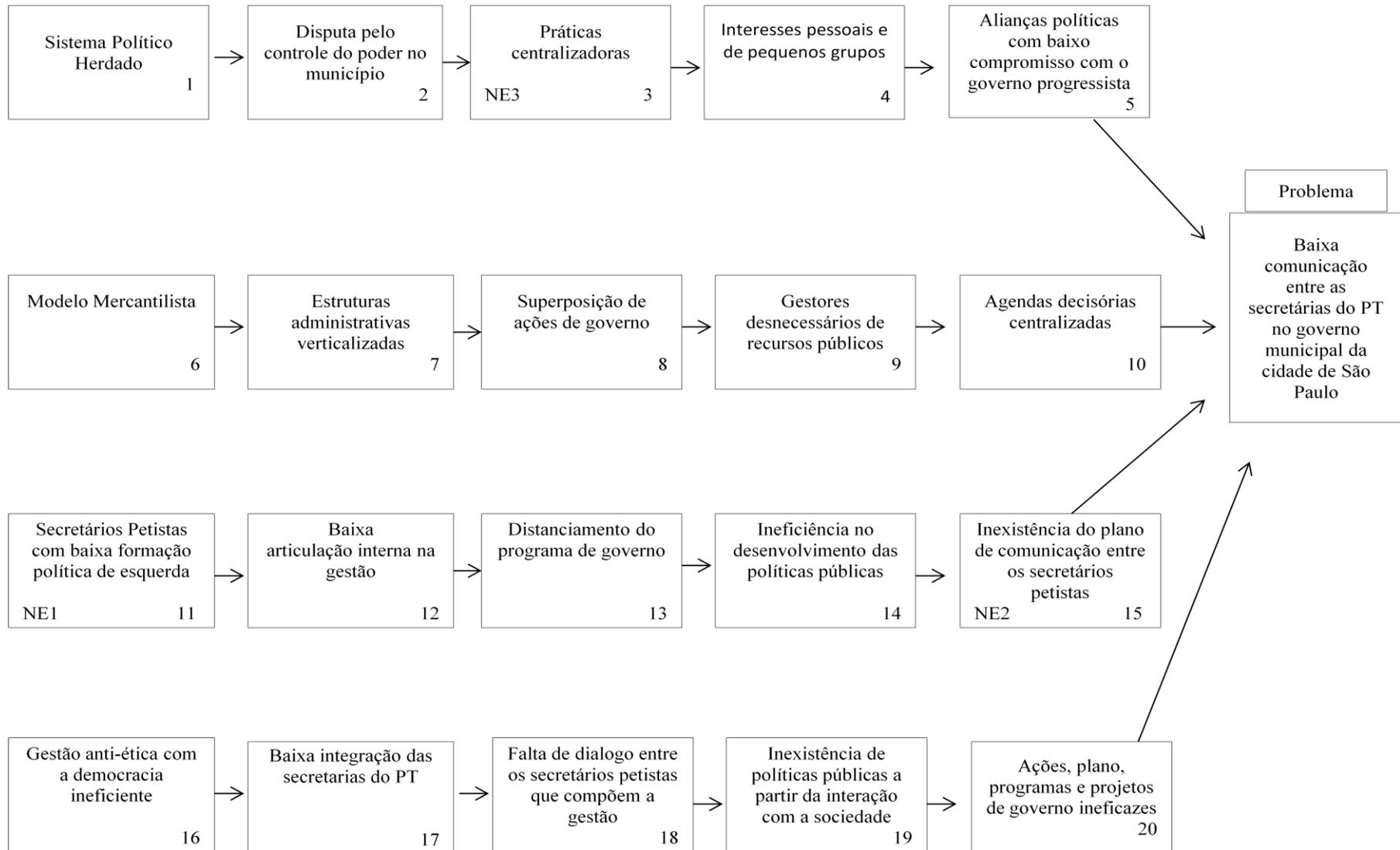
Enquanto prevalecerem interesses individuais e os gestores (secretários) não prepararem um plano de comunicação com os servidores efetivos, o projeto não avançará da maneira esperada.

Se o gestor público não consegue atuar da melhor forma para dialogar e aproximar-se do servidor efetivo, ou com outros gestores, independente do partido político, não soma em absolutamente nada para contribuir com a transição ao estado necessário. Também é de suma importância dialogar com as secretarias para melhor atuação nas políticas públicas. “É urgente e necessário capacitar o gestor público para levar a cabo as tarefas colocadas pela atual conformação das relações estado-sociedade e pelo cenário a ser construído” (DAGNINO, 2013, pág. 17).

É exigência de uma administração de esquerda que as secretarias se comuniquem como forma de multiplicar e aperfeiçoar as ações em prol do atendimento ao cidadão que utiliza os serviços públicos. É nesse sentido, que se propõe diagnosticar as causas do problema e buscar um conjunto de ações para sana-lo.

2. FLUXOGRAMA

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA  
Partido dos Trabalhadores da Cidade de São Paulo



### 3. COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS

Realizando uma análise causal da primeira coluna do fluxograma, identificamos que a baixa comunicação entre as secretarias petistas do governo é decorrente ao modelo de estado herdado, o que traz a tona o modelo mercantilista com estruturas administrativas verticalizadas, superposição de ações de governo, agendas decisórias centralizadas e gestores desnecessários de recursos públicos, fortalecendo o sistema clientelista, entende-se o clientelismo como troca de favores, sendo comum na máquina pública e tendo o objetivo amarrar os eleitores politicamente, abrindo brechas para o fortalecimento da corrupção.

...Qualificado de maneira ajustada, clientelismo estará associado a relações de barganha política envolvendo demandas particularistas e será personificado na distribuição assistencialista de subvenções parlamentares... (WLADIMIR, 2010, pag.3)

O governo de esquerda para garantir a governabilidade amplia as alianças que geralmente tem baixo compromisso com a gestão progressista e consolidam a disputa pelo controle do poder no município, assim fica explícito os interesses pessoais do gestor. Como mostra o resgate na segunda coluna do fluxograma.

... O ponto adquire mais força se admitirmos, o que é forçoso, a existência de partidos políticos cujos compromissos ideológicos de longo prazo são inexistentes ou muito vagos. (LACERDA, 2002, pag.46)

A base aliada se mostra instável, sem compromisso com as propostas do governo, isso dificulta o diálogo entre os secretários e fortalece a manutenção das agendas decisórias do estado herdado. Por isso é necessário os secretários petistas ampliarem a articulação interna na gestão, diminuindo o distanciamento do programa de governo para melhorar o desenvolvimento das políticas públicas, criando um plano de comunicação entre os secretários petistas.

Aprofundando-se na última coluna dos nós explicativos do fluxograma, o baixo compromisso da base de governo com as pautas progressistas e a disputa de poder aumenta o abismo das relações entre secretários do mesmo partidos que dificulta a existência de um Plano de Comunicação intersecretarial e aprofunda ainda mais a falta de diálogo entre os mesmos. A gestão anti-ética faz com que a democracia seja ineficiente, contribuindo com a baixa integração das secretarias do PT, debilitando o dialogo entre os gestores que compõem a gestão e aumentando a inexistência de políticas públicas a partir da interação com a sociedade, tornando ações, planos, programas e projetos de governos ineficazes.

.... Desenvolvo um modelo analítico de unidade partidária e o aplico ao caso do Partido dos Trabalhadores – PT. O modelo utiliza como variável dependente a possibilidade de ocorrência do caso-limite de cisão partidária, procurando definir as condições sob as quais é mais provável a ocorrência deste evento. As variáveis explicativas são: arranjo institucional intrapartidário, nível de divergências ideológicas entre grupos internos e custos eleitorais da cisão. (Lacerda, 2002, pag. 40)

### **3.1. Análise dos Nós Estratégicos**

#### **3.2.1 NE1- Secretários Petistas com baixa formação política de esquerda.**

O maior desafio das organizações, na atualidade, está em aprender a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional. Nesse sentido, o grande desafio de uma administração de esquerda é implementar programas de esquerda com um conjunto de secretários sem essa formação, e muitas vezes com uma formação oposta ao pensamento histórico das esquerdas no Brasil.

Muitas vezes, a baixa formação de esquerda dos secretários municipais traz bastantes inquietações, o que torna este Nó Estratégico, complexo, a começar pelas próprias tentativas de possibilitar a verbalização ou explicitação desse problema.

Ao iniciar o governo com uma proposta de integração das ações e de evitar o retrabalho, o grande problema é juntar no mesmo direcionamento, gestores que não têm a mesma compreensão de sociedade e de democracia. Alia-se a isto, a perspectiva de tomada de poder que cada um tem sobre a cidade e sobre a prefeitura.

Assim, embora a participação da população na gestão municipal não se configure como propriedade das esquerdas, entendemos que uma das marcas da administração de esquerda é a radicalização da democracia, que se caracteriza pela maciça participação popular. Entretanto, essa participação, se não for conduzida junto com a implantação de novos instrumentos de gestão democrática será vazia e sem resultados.

Nesse sentido, e para anular a baixa formação política de esquerda entre os secretários petistas, se propõe além de formação continuada para os secretários, um conselho político que centralize as ações da prefeitura e internalize a gestão do conhecimento na forma de uma administração pública verdadeiramente de esquerda.

#### **3.2.2 NE2- Inexistência do plano de comunicação entre os secretários petistas.**

Partindo do pressuposto, que a comunicação se constitui como um dos aspectos básicos da atividade gerencial, e se administrar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas e para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, quando, etc., e igualmente, como está sendo feito, para que elas tenham uma informação a respeito de seu desempenho.

Portanto, numa gestão pública, essa comunicação envolve todos os recursos e técnicas para divulgação de uma mensagem para um público externo e interno, que é por natureza, heterogêneo.

No entanto, no caso de uma administração de esquerda, a comunicação não é apenas uma atividade gerencial, ela é um processo pelo qual o projeto de esquerda, vencedor das eleições, garante a ação das pessoas para promover a ação pública com o intuito de transformar as realidades existentes no município e na prefeitura, além de proporcionar informação e compreensão, para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas e desenvolver as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Nesse sentido, um plano de comunicação é urgente e necessário, visando acabar com a falta de comunicação entre os secretários petistas, os quais têm como objetivo principal dimensionar ações políticas e estratégicas para a divulgação das ações. Isso, possibilitaria o posicionamento da competência e das ações da prefeitura por intermédio de seus secretários, bem como proporcionaria uma comunicação eficiente para os cidadãos e cidadãs do município, de modo a possibilitar a unidade de procedimentos, na permanente busca da qualidade e eficiência dos mecanismos de comunicação nos serviços públicos ofertados pela prefeitura.

### **3.2.3NE3- Práticas Centralizadoras.**

Esse “Nó Estratégico” é aquilo que mais se deseja distante de uma prefeitura de esquerda. Assim, o Partido dos Trabalhadores, ao longo de sua história buscou criar inúmeras instâncias a partir de uma concepção de gestão participativa sempre no intuito de fortalecer a cidadania. Mas, estas instâncias, mesmo depois da consolidação dos conselhos, a partir da Constituição de 88, têm que ter origem no processo de mobilização popular que busca cada vez mais a descentralização e a participação popular.

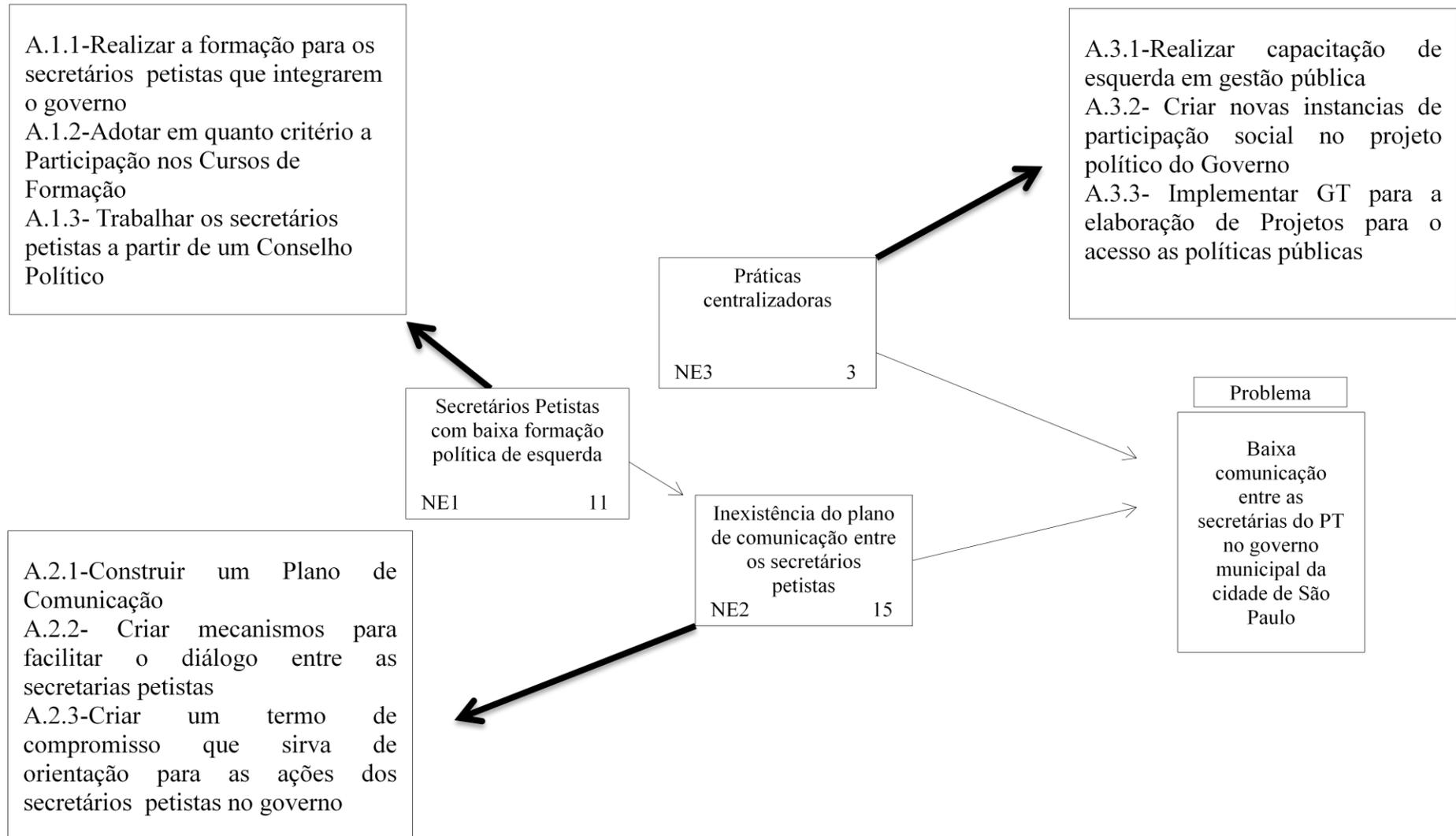
Referido processo, muitas vezes é abandonado quando se ganha uma prefeitura, pois as alianças eleitorais firmadas para ganhar a eleição tornam inviáveis essa construção e a mobilização necessárias para chegar a esse tipo de radicalização da democracia. São construções que dependem da correlação de forças que se estabelece no interior da sociedade e do governo, podendo constituir-se enquanto instâncias propulsoras de uma nova relação entre Sociedade e Estado, ou, ao contrário, constituindo-se, em (novas) instâncias que apenas referendam velhas práticas centralizadoras e autoritárias.

Nesse enfoque, o Partido dos Trabalhadores constituiu como modelo o Orçamento Participativo, Conselho Participativo e o Congresso da cidade, são canais institucionais, plurais, permanentes, autônomos e formados por representantes da sociedade civil e pelo poder público, cuja atribuição é a de propor diretrizes das políticas públicas, fiscalizá-las, controlá-las e deliberar sobre elas, sendo órgãos de gestão pública vinculados à estrutura do Poder Executivo, ao qual cabe garantir a sua permanência.

Segundo a nossa práxis, as gestões petistas jamais devem dar lugar a uma gestão centralizadora. Desse modo, é importante buscar as experiências existentes no núcleo histórico, como parte de um processo de construção da democracia e da participação popular nos governos administrados por gestores do Partido dos Trabalhadores.

É válido enfatizar a importância da criação de instrumentos metodológicos e capacitação para os membros do governo que pertencem a outros partidos de matizes ideológicas distantes da esquerda, no sentido de fazer avançar a participação popular e a construção de cidadania, bem como o de unificar a linguagem e os projetos de governo, fortalecendo as políticas públicas que atendam verdadeiramente aqueles que mais dependem dos serviços públicos municipais.

## 4. ÁRVORE DO PROBLEMA



#### 4.1. PAINEL 1- Árvore de problemas

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 – Secretários Petistas com baixa formação política de esquerda	1.1- Realizar a formação para os secretários petistas que integrarem o governo  1.2- Adotar em quanto critério a Participação nos Cursos de Formação Política  1.3- Trabalhar os secretários petistas a partir de um Conselho Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Capacitação de esquerda. 60 horas</li> <li>• Capacitação de 60% do quadro de gestores em 2 anos</li> <li>• Criação de um coletivo de formação política (Grupo de Trabalho) com os gestores comissionados para debater e aprofundar as formações de esquerda</li> </ul>
NE 2 – Inexistência do plano de comunicação entre os secretários petistas	2.1- Construir um Plano de Comunicação  2.2- Criar mecanismos para facilitar o diálogo entre as secretarias petistas  2.3- Criar um termo de compromisso que sirva de orientação para as ações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de Plenárias, fóruns e assembleias para a elaboração do Plano de Comunicação</li> <li>• Criação de Cartilha com</li> </ul>

	dos secretários petistas no governo	Orientações sobre o Plano de Comunicação
NE 3 – Práticas Centralizadoras	<p>3.1-Realizar capacitação de esquerda em gestão pública</p> <p>3.2- Criar novas instancias de participação social no projeto político do Governo</p> <p>3.3-Implementar GT para a elaboração de Projetos para o acesso as políticas públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desburocratização das ações intersetoriais no governo</li> <li>• Criação de um núcleo de projetos para unificar a linguagem de governo</li> </ul>

## 5. PLANO DE AÇÃO

### PAINEL 2.1

#### NE 1 – Secretários Petistas com baixa formação política de esquerda

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
1.1. Realizar a formação para os secretários petistas que integrarem o governo	Organizar e executar seminários, debates, reuniões ampliadas, plenárias e oficinas.	Cognitivo; Recursos humanos e Financeiro; Materiais Didáticos; Espaço físico e alimentação.	Janeiro e julho Uma vez por ano durante um mandato de quatro anos.	Diretório Municipal do Partido dos Trabalhadores da cidade de SP
1.2. Adotar em quanto critério a Participação nos Cursos de Formação Política	Mobilizar, sensibilizar e incentivar via articulação política do Presidente do PT e do Prefeito.	Cognitivo Político Organizacional	12 meses	Prefeito e Executiva DM
1.3. Trabalhar os secretários petistas a partir de um	Reunião ampliada para implantação do conselho.	Cognitivo Político	Na segunda semana de	Prefeito, Chefe de Gabinete e executiva do PT

Conselho Político		Financeiro Organizacional	janeiro logo após a posse do Prefeito	
-------------------	--	------------------------------	---	--

## PAINEL 2.2

**NE 2 – Inexistência do plano de comunicação entre os secretários petistas**

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos</b>	<b>Responsável</b>
2.1. Construir um Plano de Comunicação	Construir as Assessorias de Comunicação (ASCONS) nas secretarias	Cognitivo Político Financeiro Organizacional	Permanente	Secretários Municipais
2.2. Criar mecanismos para facilitar o diálogo entre as secretarias petistas	Adquirir software de gerenciamento e de comunicação instantânea	Cognitivo Político Financeiro Organizacional	Permanente	Secretários Municipais
2.3. Criar um termo de compromisso que sirva de orientação para as ações dos secretários petistas no governo	Criar apostila de apoio aos gestores petistas	Cognitivo Político Financeiro Organizacional	Quatro anos de governo	Secretários Municipais e Diretório Municipal do PT - SP

## PAINEL 2.3

## NE 3 – Práticas Centralizadoras

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos</b>	<b>Responsável</b>
3.1.Realizar capacitação de esquerda em gestão pública	Cursos de formação Política	Cognitivo Político Financeiro Organizacional	A cada três meses	Diretório Municipal do PT - SP
3.2.Criar novas instancias de participação social no projeto político do Governo	Conselhos, grupos de trabalhos e comitês	Cognitivo Político Financeiro Organizacional	Permanente	Prefeito e Secretários municipais
3.3.Implementar GT para a elaboração de Projetos para o acesso	A partir de um representante indicado pelo secretário municipal sendo da secretaria	Cognitivo Político Financeiro	Permanente	Secretários Municipais

as políticas públicas		Organizacional		
-----------------------	--	----------------	--	--

## 6. ANÁLISE DE ATORES

### PAINEL 3.1

**NE 1-** Secretários Petistas com baixa formação política de esquerda

**Ação 1.1** - Realizar a formação para os secretários petistas que integrarem o governo

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
Executiva do Diretório Municipal de SP e Fundação Perseu Abramo	Organizacional, cognitivo, financeiro e político.	Limitação na gestão	Organização de seminários e cursos	Ausência de formação	Implantando e apontando critérios

### PAINEL 3.2

**Ação 1.2-** Adotar em quanto critério a Participação nos Cursos de Formação Política

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
-------------	------------------------------	---	------------------------------	------------------------------	---

DM-SP e Prefeito	Cognitivo, político e organizacional	Falta de dialogo	Facilitando o processo de formação	Não priorizando a ação	Promover dialogo e esclarecimentos
------------------	--------------------------------------	------------------	------------------------------------	------------------------	------------------------------------

## PAINEL 3.3

**Ação 1.3-** Trabalhar os secretários petistas a partir de um Conselho Político

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
Chefe de gabinete do Prefeito e DM-SP	Político e organizacional	Falta de conhecimento sobre o projeto político de esquerda	Prestando assessoria	Morosidade nos processos e na implantação do conselho	Fiscalizando e apontando indicadores

## PAINEL 3.4

**NE 2** - Inexistência do plano de comunicação entre os secretários petistas

**Ação 2.1** – Construir um Plano de Comunicação

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
DM-SP e Chefe de Gabinete	Político organizacional	Limitação na gestão	Socializando e integrando as ações de governo	Não executando	Promovendo dialogo e a articulação entre as secretarias

## PAINEL 3.5

**Ação 2.2** - Criar mecanismos para facilitar o diálogo entre as secretarias petistas

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
DM-SP e Prefeito	Cognitivo organizacional	Gestores e técnicos acostumados com o estado herdado	Fortalecer o plano de comunicação social	Ignorando a existência do plano	Apontando os critérios e fiscalizando

## PAINEL 3.6

**Ação 2.3** – Criar um termo de compromisso que sirva de orientação para as ações dos secretários petistas no governo

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
DM-SP e Prefeito	Cognitivo, financeiro, político e organizacional	Falta de conhecimento prévio sobre as orientações do documento	Facilitando e ampliando o processo de conhecimento e informação	Não priorizando a dinâmica participativa	Reconhecendo e legitimando o documento

## PAINEL 3.7

**NE 3-Práticas Centralizadoras**

**Ação 3.1** – Realizar capacitação de esquerda em gestão pública

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
Prefeito e Fundação Perseu Abramo	Cognitivo, Financeiro, Político e Organizacional	Técnicos com metodologias ultrapassadas	Realizando formação continuada. Seminários, debates	Ausência de formação	Garantindo a organização da formação política de esquerda

## PAINEL 3.8

**Ação 3.2** – Criar novas instancias de participação social no projeto político do Governo

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
Chefe de gabinete do Prefeito e DM-SP	Cognitivo e organizacional	Falta de conhecimento das políticas públicas com participação social	Integrando e constituindo espaços de gestão democrática no governo	Manutenção do estado herdado	Fortalecendo a comunicação e estreitando o dialogo

## PAINEL 3.9

**Ação 3.3** – Implementar Grupo de Trabalho para a elaboração de Projetos para o acesso as políticas públicas

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
DM-SP e Prefeito	Cognitivo e organizacional	Limitação na gestão	Facilitando processos de informação	Não executando	Apontando indicadores e critérios

## 7. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

### PAINEL 4

<b>Perguntas orientadoras:</b>	<b>Análise da equipe</b>
<p>1 – As ações propostas para superar os Nós estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis?</p>	<p>Consideramos que as ações propostas podem causar alguns efeitos indesejáveis e atritos entre os gestores, porém é inegável que a formação de esquerda possibilitará avanços para a transição do estado herdado para o estado necessário. Pois ao receber a formação melhora se a qualidade dos gestores públicos, formando se assim, um capital social que não existia na gestão. Ganha a sociedade e o governo.</p>
<p>2 – Existem aspectos técnicos e políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos?</p>	<p>A baixa adesão dos secretários na construção do plano de comunicação e a falta absoluta de diálogo entre os atores que geram impactos e dificultam o alinhamento do projeto de esquerda para execução das políticas públicas.</p>

<p>3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?</p>	<p>O principal ponto fraco é a resistência dos secretários para a mudança de governo. Neste caso a prevenção para que isto não aconteça é a formação continuada de esquerda, proposta e pelo Partido dos Trabalhadores.</p>
<p>4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?</p>	<p>O prefeito deverá assumir o papel de articulador para a formação do conselho político com a base, gerando assim, gestores comprometidos com o governo de esquerda.</p>
<p>5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?</p>	<p>Consideramos que a prefeitura de São Paulo possui o recurso cognitivo, político, financeiro e organizacional, que são essenciais para viabilidade e sucesso de todo projeto.</p>

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos chegar à conclusão de que os gestores que governam nos gabinetes, longe da população, têm baixo desempenho e não criam mecanismos de diálogo, nem com as demais secretarias e nem com a população de seu município. Neste sentido, a inexistência de um plano que incentive o diálogo, aumenta ainda mais a distância entre o governo progressista e os servidores públicos, além de aumentar o risco de cada gestor atuar pelos seus próprios interesses, principalmente, na aplicação e implementação das políticas públicas. Vemos aí um exemplo de como o estado herdado dificulta a atuação conjunta dos gestores de um município.

Podemos concluir também que muitos dos conflitos existentes, tanto na hierarquia, na articulação com os servidores e na resistência a mudanças para uma gestão mais progressista, se devem a baixa articulação e comunicação entre os órgãos da administração municipal, o que gera aumento da ineficiência das políticas públicas, além da burocratização e da diminuição da efetividade das ações.

Esse trabalho e a nossa história nos garantem afirmar que as gestões petistas, jamais devem dar lugar a uma gestão centralizadora, e que para superar questões como a baixa formação dos gestores e a falta de comunicação, existem um conjunto de metodologias e experiências que fazem parte de um processo de construção da democracia e da participação popular nos governos administrados por gestores do Partido dos Trabalhadores.

Nesse sentido temos que enfatizar que pelo dinamismo dos novos tempos e pelas novas conjunturas, devemos incentivar a criação de novos instrumentos metodológicos e capacitações para os membros do governo que pertencem a outros partidos de matizes ideológicas distantes da esquerda, no sentido de fazer avançar a participação popular e a construção de cidadania, bem como o de unificar a linguagem e os projetos de governo, fortalecendo as políticas públicas que atendam verdadeiramente aqueles que mais dependem dos serviços públicos municipais.

Enfim, finalizamos com a certeza de que avançaremos na medida em que se concretize na gestão progressista, a implantação do plano de comunicação e a formação de esquerda dos gestores, a criação de mecanismos para facilitar um diálogo entre as secretarias, criação de um coletivo de formação política (Grupo de Trabalho) com os gestores comissionados para debater e aprofundar as formações de esquerda, pois isto vai trazer consigo, o respeito aos

setores organizados da sociedade e começaremos a governar com a população, aumentando a transparência e controle social, consultando sobre os projetos desenvolvidos por um grupo de trabalho, tomando decisões sempre com reuniões abertas, democráticas e participativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAGNINO, Renato. **A Capacitação de gestores Públicos: Uma aproximação ao problema sob a ótica da administração política. Publicado em Revista Brasileira de Administração Política. Escola de Administração Federal da Bahia.** Vol.6, pág. 132, abril de 2013.

PINHO, G.S.A. Ribeiro, H.B.A. **Intersectorialidade porque não dá certo?** As políticas públicas e seus desencontros. Polêmica Revista 2010.

DIAS, Wladimir Rodrigues: **O clientelismo no Poder Legislativo** 2010. Pag.3  
[http://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/consulte/publicacoes\\_assembleia/obras\\_referencia/arquivos/pdfs/legistica/clientelismo\\_poder.pdf](http://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/consulte/publicacoes_assembleia/obras_referencia/arquivos/pdfs/legistica/clientelismo_poder.pdf) acesso em 10 de outubro de 2015.

DE LACERDA, Alan Daniel Freire: **O PT e a Unidade Partidária como Problema**, 2002, pag.40, 46.

<http://www.scielo.br/pdf/dados/v45n1/a02v45n1.pdf> acesso em 11 de outubro 2015.