

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Escola Pós-Graduada de Ciências Sociais
Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

MARIA ROMANA SERENINI PRADO SANTOS

O DESAFIO DE ADMINISTRAR OS PEQUENOS MUNICÍPIOS
O Estado Herdado e o Estado Necessário em São Thomé das Letras/MG

São Paulo

2014

MARIA ROMANA SERENINI PRADO SANTOS

O DESAFIO DE ADMINISTRAR OS PEQUENOS MUNICÍPIOS

O Estado Herdado e o Estado Necessário em São Thomé das Letras/MG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas, pela Escola Pós-Graduada de Ciências Sociais, da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Orientador: Rafael Balseiro Zin

São Paulo
Abril de 2014

Dedico esse trabalho ao meu esposo e companheiro de lutas Jorge Marçal, que me inseriu nesse mundo intrigante, empolgante e envolvente da política, do socialismo, do poder – na forma como eu entendo o poder: a possibilidade de fazer o que for melhor para o maior número de pessoas, com prioridade para as menos favorecidas.

SUMÁRIO

1, Introdução	6
2. Desenvolvimento	7
2.1. Identificação de um problema relevante.....	7
2.2. Justificativa do problema.....	7
2.3. Marco de referência conceitual.....	9
2.4. Descrição do problema	11
2.5. Explicação do problema	13
2.6. Descritores dos resultados esperados	14
2.7. Plano de ação	15
2.8. Análise de viabilidade	16
2.9. Análise de atores envolvidos	16
2.10. Análise de riscos	17
2.11. Balanço do projeto.....	18
3. Conclusão	19
5. Referências Bibliográficas.....	20

RESUMO

Vencidas as eleições, passada a emoção e as comemorações, vêm a prestação de contas de campanha, a juntada de documentos, a diplomação, a posse, a transição... e a formação da equipe! Considero que este seja o grande desafio principalmente nas pequenas cidades, com menos de 20 ou 25 mil habitantes, que são maioria absoluta no país, e fatalmente, entre as administradas pelo PT. Como estou atuando em São Thomé das Letras, município administrado pelo PT, que tem menos de 7 mil habitantes, tenho vivenciado dia a dia as grandes dificuldades que o eleito encontra para conseguir material humano em condições de atender as inúmeras demandas da gestão pública. Falta de planejamento e de qualificação da equipe são os problemas fundamentais que são tratados neste trabalho, e que devem ser enfrentados para se conseguir avançar e fazer uma administração que tenha bons resultados.

Palavras-chave: equipe de governo, São Thomé das Letras, planejamento estratégico, qualificação, gestão pública, pequenos municípios.

1. Introdução

O prefeito ou prefeita, quando eleito, dificilmente tem a noção exata do tamanho da responsabilidade que terá ao se tornar gestor da principal empresa do município, pois é essa a realidade da maioria das prefeituras: é a empresa que tem o maior orçamento, o maior número de funcionários, e a maior variedade e complexidade de áreas de atuação. Ser “patrão” ou “patroa” de 400, 500, 1.000, 5.000 funcionários, sendo que muitos deles são seus amigos, companheiros de luta, às vezes até parentes, é uma tarefa muito delicada. Exige do administrador uma dose de energia sem violência, de autoridade sem autoritarismo, de “endurecer sem perder a ternura”. É preciso saber a hora certa de ouvir e a hora certa de tomar a decisão, pois no final das contas quem responde pelas decisões e pelas ações é o/a gestor/a.

A partir do Constituição de 1988, os municípios passaram a ser protagonistas como entes federados. Ao mesmo tempo em que este fato amplia o direito e autonomia dos municípios, traz uma carga pesada de responsabilidades e cobra competência técnica para implantar e executar as inúmeras políticas públicas propostas ou determinadas pelos governos estaduais ou pelo governo federal.

Considerando que além de competência técnica é desejável que os profissionais tenham coerência ideológica com a proposta do partido ou corrente política que está assumindo o poder, a situação nos pequenos municípios fica ainda mais complicada.

Como mudar esse estado de coisas? Uma das causas mais evidentes das dificuldades que identifiquei durante o desenvolvimento deste trabalho é a falta de planejamento. As razões para isso são inúmeras: pendências herdadas, desconhecimento da rotina, calendário de eventos, dívidas a serem quitadas, problemas que surgem a todo instante, além da expectativa da população e da própria ansiedade do novo governo.

Outro problema sério que pude abordar nesse trabalho é a falta de conhecimento técnico da equipe, que vai sendo tolerada em função dos compromissos políticos assumidos durante a campanha, e contornada pela contratação de consultorias, o que acaba por negligenciar a qualificação das equipes de governo, deixando-as sempre reféns desse serviço terceirizado.

2. Desenvolvimento

2.1. Identificação de um problema relevante

No município de São Thomé das Letras, foco do meu trabalho, existe pouca disponibilidade de mão de obra qualificada, e a disponível, na maioria das vezes não é alinhada com a ideologia do governo. Os apoiadores da campanha eleitoral têm resistência à contratação de servidores de outras cidades, e cobram muito isso da prefeita. Esta deficiência de mão de obra qualificada leva à contratação de consultorias em diversas áreas que exigem formação específica, como contadores, advogados, engenheiros. O problema é que os profissionais que prestam esses serviços normalmente atendem diversos municípios, geralmente por motivos financeiros, e não dão a necessária atenção às demandas e aos prazos de São Thomé das Letras.

A urgência sempre presente nas tomadas de decisão da administração leva à falta de planejamento, e as ações vão sendo executadas mais de forma corretiva, sem que a equipe tenha a oportunidade de se programar, fazer previsão de recursos financeiros, humanos, de equipamentos, etc.

Não planejar e não investir em qualificação da mão de obra local, são, a meu ver, os maiores problemas que os pequenos municípios em geral, e São Thomé das Letras em especial, precisam enfrentar.

2.2. Justificativa do problema

Informações como emendas parlamentares perdidas por dificuldades na elaboração de projetos, ações judiciais impetradas contra municípios e gestores, em função de inexperiência em processos de compras, de contratações, perda de prazos para alimentar banco de dados,

para elaborar peças orçamentárias, para fechar processos contábeis, são indicadores e evidências importantes para se mapear e explicitar a relevância do problema.

No caso de São Thomé das Letras, podemos listar como herança da gestão anterior:

- Pelo menos 30 convênios com pendências nas prestações de contas, sendo que os documentos referentes a eles não foram encontrados nos arquivos da prefeitura;
- Plano de Habitação de Interesse Social, Plano Municipal de Saneamento Básico, Plano de Gestão de Resíduos Sólidos não foram sequer iniciados;
- Dívida com valor aproximado de R\$3.800.000,00, em um município que tem orçamento anual de R\$9.000.000,00, incluindo-se nesse montante, atrasos em salários e 13º salário;
- Obras iniciadas e abandonadas, com diversas irregularidades na execução;
- Lei Orgânica estabelecendo prazo para apresentação da LDO à Câmara no dia 15 de Abril, e PPA somente em Agosto, o que levou, já no primeiro ano de governo a administração a definir as diretrizes orçamentárias do ano seguinte sem ter feito a análise e o planejamento plurianual;
- Pendências em prestação de contas de merenda e transporte escolar, já com bloqueio de repasses, dentre outras.

No estado herdado, principalmente quando o prefeito anterior era candidato à reeleição, e perdeu – como é o caso de São Thomé das Letras – o risco de o novo gestor ou nova gestora encontrar pendências em prestação de contas de convênios, dívidas com fornecedores, salários atrasados, 13º salário na maioria das vezes também ainda pendente de pagamento, é muito grande. E com essas situações, os novos gestores trabalham com olhos presos no retrovisor, priorizando nesse momento a assessoria jurídica, e ficando reféns de questões judiciais, intimações, Ministério Público, SIAFI, CAUC, etc. Resolver essas questões logo no início da gestão, com equipe nova, e na maioria dos casos, inexperiente, é uma grande dificuldade.

Mesmo acontecendo a transição – considerando-se que algumas vezes ela não acontece efetivamente – muitas surpresas aparecem e ocupam o tempo e a energia da nova equipe, atrasando o verdadeiro início do governo, e a possibilidade de desenvolver seu próprio programa.

2.3. Marco de referência conceitual

Reforçar o conceito de Neoliberalismo, principalmente no que se refere ao contexto de Estado Mínimo, enfatizando principalmente suas divergências com o Modo Petista de Governar é fundamental para embasar este trabalho. Partindo desse paralelo, e tendo claro não só o que não queremos mais, mas também onde queremos ir, é que será possível buscar propostas para chegar ao resultado esperado.

Segundo COSTA (2008),

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, para se tornar seu promotor e regulador. O Estado assume um papel menos executor ou prestador direto de serviços mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor destes. Nesta nova perspectiva, busca-se o fortalecimento das suas funções de regulação e de coordenação, particularmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infra-estrutura.

Entender as mudanças definidas pela Constituição de 1988, o papel de cada Ente Federado, nos dá parâmetros para elaborar um projeto que busque soluções para as enormes dificuldades dos novos gestores e gestoras dos pequenos municípios brasileiros.

Segundo BRESSER PEREIRA (2001),

A crise do Estado autoritário, burocrático-capitalista, de 1964 – crise fiscal e crise política – está sem dúvida na base da descentralização política. Esta, no passado fora resultado do poder de oligarquias locais; agora era demanda da nova sociedade civil que surgira em todo o país.

A transição democrática foi uma grande conquista, mas teve um preço. No plano político-administrativo, a descentralização para os estados e municípios, ainda que necessária e inevitável, foi longe demais ao permitir que estes incorressem em crise financeira ao mesmo tempo em que mantinha a União responsável última por suas dívidas. Autonomia só pode ser concedida com responsabilidade correspondente.

Para LEITE JUNIOR (2009)

Já na área administrativa tivemos a elaboração, sob o comando do Ministro da Administração, Bresser Pereira, do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado, que implantou o modelo de administração gerencial para as áreas-fim, mantinha o modelo burocrático weberiano para as carreiras típicas de Estado, além de criar a figura das organizações sociais para assumirem as atividades públicas não estatais. Embora bastante completo e modernizador, o Plano Diretor não foi implantado, uma vez que contou com a resistência de parte dos servidores públicos e

dos partidos da oposição. No entanto, a essência do plano foi absorvida e começou a dar frutos em algumas instituições do setor público.

Sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal, que data de 2000, fase em que a política neoliberal estava sendo efetivamente praticada em nosso país, segundo LEITE JUNIOR (2009)

Para garantir o ajuste das contas públicas, em todas as esferas de governo, no primeiro semestre de 2000, foi aprovada no Congresso a Lei de Responsabilidade Fiscal, que fixa limites para gastos com pessoal e para o volume de endividamento e ainda cria mecanismos de responsabilização penal para os administradores públicos que infringirem a lei.

A Lei de Responsabilidade Fiscal pode ser considerada um marco na história da administração pública brasileira. Historicamente, os governantes costumavam empenhar receitas futuras e assumir dívidas elevadas para realizar obras marcantes, deixando ao sucessor a tarefa de honrar esses passivos. Para a população, ficava a imagem de um governo realizador que era sucedido por um governo inerte, quando em verdade, o governo sucessor não conseguia realizar as obras necessárias, pois havia recebido uma situação financeira calamitosa do antecessor.

Offe (1994, p. 219) afirma que:

[...] é bem possível que o desnível entre o modo de operação interno e as exigências funcionais impostas do exterior à administração do Estado não se deva à estrutura de uma burocracia retrógrada, e sim à estrutura de um meio socioeconômico que [...] fixa a administração estatal em um certo modo de operação [...]. É óbvio que um desnível desse gênero entre o esquema normativo da administração e as exigências funcionais externas não poderia ser superado através de uma reforma administrativa, mas somente através de uma “reforma” daquelas estruturas do meio que provocam a contradição entre estrutura administrativa e capacidade de desempenho.

As teorias sobre Planejamento Estratégico Situacional, criadas por Carlos Matus (1931-1988) e publicadas em diversos livros do autor servem de embasamento para as propostas de solução, uma vez que sugerem técnicas para gestores e equipes resolverem os problemas de forma racional e definitiva. “O planejamento refere-se ao cálculo que precede e preside a ação” (Matus, 1996b, p.57).

O material disponibilizado pela UAB – Universidade Aberta do Brasil dentro da temática do Planejamento Estratégico Governamental (DAGNINO – 2009) também trata desta questão com muita propriedade:

Governar num ambiente de democracia e participação e, ao mesmo tempo, com enormes desigualdades sociais, requer capacidades e habilidades extremamente complexas e difíceis de conformar, sobretudo no âmbito de um Estado como o que herdamos. E, sem a utilização das ferramentas do PEG, isso será ainda mais difícil.

A democratização política está levando a um crescimento exponencial da agenda de governo; à erupção de uma infinidade de problemas que, em geral, demandam soluções específicas e criativas, muito mais complexas do que aquelas que o estilo tradicional de elaboração de políticas públicas e de planejamento governamental – homogeneizador, uniformizador, centralizador, tecnocrático, típico do Estado que herdamos – pode absorver.

Os referenciais históricos das gestões petistas servirão de base para entender a evolução acontecida e a necessária para se conseguir êxito.

Logicamente todos os materiais do presente curso trazem conteúdos que se complementam e que têm grande utilidade, porém os citados em destaque serão certamente mais consultados.

2.4. Descrição do problema

Quando se trata de um novo governo com proposta política inovadora, a tendência dos gestores é reformular a equipe, buscando entre seus companheiros e aliados, pessoas que tenham condições de atuar nas diversas áreas da administração. Afinal, é importante que as pessoas que vão compor o novo governo tenham identificação com o projeto político que se quer implantar. É fundamental a capacitação dessa equipe! Uma nova formação pode trazer atores sociais que têm vivência profissional na iniciativa privada, com foco em resultados financeiros, e é necessária uma mudança de paradigma, uma sensibilização para o público, para o coletivo.

Os gestores públicos, principalmente os municipais, não costumam ter entre as suas intenções ou dentro dos seus programas de governo, a previsão de investir em qualificação de servidores, mesmo dos efetivos. Esta é uma ação que envolve custos, e com tantas demandas sociais exigindo ações urgentes, que também precisam de recursos, o mais comum é deixar para um segundo tempo, um segundo plano, ou, quando a situação se torna muito urgente, contrata-se uma consultoria que executa o serviço, mas na maioria das vezes não capacita a equipe.

Em um levantamento feito na folha de pagamento dos servidores de São Thomé das Letras, constatei que existem (dados de Setembro/2013) 402 funcionários, sendo que deste universo, apenas 137 foram admitidos antes de Janeiro/2013. Chegamos, portanto, a um total de 265 pessoas contratadas ou nomeadas pela atual administração, o que representa mais de 65% do quadro de profissionais.

A realização de concurso público já está na pauta, inclusive por ter sido demandado pelo Ministério Público, porém a prefeita tem certa resistência, temendo que os moradores da cidade sejam desclassificados por pessoas de outros municípios, mais qualificadas para serem aprovadas. Este argumento pode ser contestado em função dos baixos salários praticados, que não seriam atraentes para quem não tem estrutura própria de moradia, principalmente, uma vez que o custo de vida é relativamente alto, por se tratar de cidade turística.

Este, aliás, é outro fator que dificulta a formação e manutenção de uma equipe qualificada de servidores, já que os salários pagos no município não competem com o mercado. Como referência, os cargos de nível de chefia de departamento, correspondentes aos secretários municipais, não chegam a R\$ 2.000,00.

Pelas entrevistas realizadas, foi possível identificar nos servidores uma vontade muito grande de participar de fato das decisões, mas que essas decisões sejam construídas em conjunto, e não simplesmente apresentadas para serem executadas.

A necessidade de planejamento do governo é de conhecimento de todos que passaram por ele. Porém, quem não tem a experiência administrativa muitas vezes não consegue enxergar a importância de fazer um diagnóstico, uma reflexão, definir prioridades, e com base nessas informações, estabelecer metas, prazos, custos e responsáveis por cada ação.

Uma das maiores dificuldades de se fazer o planejamento do governo antes de assumir formalmente a cadeira de prefeito ou prefeita é a falta de recursos para contratar as oficinas, uma vez que o grupo político está saindo de uma campanha eleitoral, o que na grande maioria das vezes deixa todos em situação financeira muito difícil.

A técnica proposta pelo Planejamento Estratégico Situacional considera que a objetividade pura e simples não existe, pois o sujeito está incluído no objeto de planejamento que por sua vez, inclui outros sujeitos que também planejam. Esta inclusão de todos os envolvidos é uma das demandas gritantes na prefeitura de São Thomé das Letras, já que é recorrente a reclamação de que as decisões são tomadas de forma isolada, sem discussão prévia com quem está na linha de frente do problema. Como são inúmeros atores que planejam, “há várias explicações à realidade e todas estão condicionadas pela inserção particular de cada ator na mesma realidade. Assim, o diagnóstico único e a verdade objetiva já não são possíveis” (Matus, 1966b, p.68).

Sensibilizar e envolver as candidaturas vitoriosas nas capacitações, nos cursos de formação política ou na Escola de Governo é uma tarefa que o PT não pode se descuidar, sob pena de descaracterização das suas propostas de um novo modelo de administração.

Considerando que quando falamos de gestão municipal, estamos ainda fazendo a transição do neoliberalismo para o modo petista de governar, muito precisa ser feito para conseguir disseminar as boas teorias que se converteram em boas práticas de governo.

2.5. Explicação do Problema

É muito comum se ouvir que as novas administrações levam 2 anos para se situarem no contexto da gestão pública, conhecerem a situação do município, se inteirarem da legislação básica para, minimamente, evitar grandes questões judiciais.

O problema se expressa de forma mais evidente nos municípios de portes médio e pequeno, nas regiões com menos acesso a escolas técnicas ou superiores, com menor incidência de órgãos públicos maiores e mais estruturados.

As conseqüências podem atingir desde a esfera financeira (perda de oportunidades de captar recursos, despesas desnecessárias com pagamentos de multas, custas judiciais), a esfera social (não implantação de programas disponíveis), até a esfera política (perda de potencial eleitoral). Envolvidos nesse contexto estão o gestor ou gestora, a equipe de governo, os servidores efetivos, o Poder Legislativo, a sociedade organizada e a comunidade beneficiária dos serviços públicos.

A tendência natural, nos pequenos municípios é manter a prática do atendimento pessoal à população pelo prefeito ou prefeita, na intenção de demonstrar a vontade de ouvir as pessoas e atender os seus anseios. O problema é que essa prática acaba trazendo um desgaste político, já que é muito difícil conseguir atender as demandas no varejo. O gestor ou gestora assumem a prefeitura para atender a população como um todo, e precisa ter um pensamento macro, um olhar gerencial. Para tal, vai ter que delegar aos componentes de sua equipe o atendimento e resolução das demandas individuais, não se esquecendo de que os créditos políticos do

resultado positivo são do governo, e não do secretário ou secretária. Essa estratégia deve ser definida e divulgada à equipe antes do primeiro dia de governo.

Após levantamento de informações através de questionários aplicados em entrevistas aos servidores municipais de São Thomé das Letras admitidos a partir de Janeiro/2013, a conclusão final é de que o grupo anseia por informação, tem vontade de se capacitar, tanto com finalidade de se qualificar profissional e pessoalmente, quanto para poder cumprir melhor suas atividades na gestão pública atual. Eles identificam como maior dificuldade no desempenho dos serviços, justamente a falta de conhecimento técnico para o exercício de suas funções, e a falta de tempo para se dedicarem ao aprendizado.

Outro ponto relevante apontado nas entrevistas foi a falta de definição clara das prioridades. Fica fácil constatar que em um grupo em que 65% das pessoas foram admitidos a partir do início dos trabalhos, uma grande parcela não participou das discussões de programa de governo, considerando-se que este é o único documento que lista as intenções da administração. O turbilhão de demandas urgentes a serem atendidas é uma das justificativas colocadas pela prefeita para não ter ainda realizado oficinas de planejamento com a equipe de governo.

2.6. Descritores dos resultados esperados

Ficou claro que os pequenos municípios estão sofrendo uma carga muito alta de cobranças, sem ter a devida contrapartida em suporte técnico, político, estrutural e de capacitação. E essa falta de capacitação dos gestores e suas equipes tem provocado um alto índice de judicialização e criminalização das administrações públicas, quando seus titulares são acusados de corruptos e ladrões, estando na maioria das vezes inocentes.

Entendendo que as ferramentas necessárias para a solução do problema existem, e são eficientes e eficazes, creio que caso os gestores estejam sensibilizados, e consigam sair da rotina das demandas urgentes, pedrão planejar sua administração, definir o organograma ideal

para atender à necessidade da população, programar e executar as capacitações programadas. Torna-se fácil, portanto mensurar e aferir os resultados dessa proposta.

2.7. Plano de ação

Minha proposta é de que sejam definidas e implantadas estratégias de ação em nível nacional, já que o problema se expressa com maior frequência em municípios pequenos, mas independe da região geográfica em que os mesmos se situam.

Planejamento estratégico é praticamente uma bandeira do nosso partido, e não creio que seja tão difícil organizar oficinas regionais de capacitação de filiados, preferencialmente ligados a gabinetes parlamentares, para que eles possam aplicar esses conhecimentos nas prefeituras dos pequenos municípios. Porém, é muito importante sensibilizar os eleitos para a importância crucial que essa prática tem para alcançarmos resultados positivos nas nossas administrações.

Essas estratégias terão como objetivo profissionalizar e dar condições técnicas e estruturais às administrações públicas para que as mesmas consigam cumprir sua tarefa de atender às demandas sociais e avançar na melhoria da qualidade de vida da população.

No que se refere à capacitação das equipes, em um levantamento feito para se avaliar as opções disponíveis de cursos, oficinas e treinamentos nas diversas áreas da administração pública, foi constatado que existem diversas oportunidades oferecidas pelos próprios órgãos fiscalizadores ou gestores, como TCU, TCE, Ministérios e Secretarias de Estado, SERPRO, Caixa, SOF. Em muitos casos, os cursos estão disponíveis à distância, gratuitamente, ou mesmo os presenciais têm custo reduzido, geralmente de deslocamento, alojamento e alimentação dos servidores participantes. Uma ação das Secretarias Estaduais de Relações Institucionais do PT, de monitoramento e informação sobre essas possibilidades pode fazer uma grande diferença, já que nas equipes das prefeituras normalmente não existe disponibilidade de pessoal, equipamento e tempo para tal.

Envolver a Secretaria Nacional de Relações Institucionais do Partido dos Trabalhadores, e suas representações estaduais, além da Fundação Perseu Abramo, a Escola Nacional de

Formação Política, os gabinetes dos parlamentares federais e estaduais em um esforço conjunto e concentrado para buscar a melhoria da qualidade das nossas administrações espalhadas por esse imenso Brasil é uma tarefa à qual o PT não pode se furtar.

2.8. Análise de viabilidade do plano de ação

Entendo que o bom andamento de um governo petista é interesse do partido. Nessa linha de pensamento, considero que o apoio político virá da própria instituição Partido dos Trabalhadores. A Escola de Formação é um instrumento importante nessa missão, porém, considerando que os eleitos nem sempre tomam a iniciativa de buscar os cursos, é necessária uma ação mais proativa do PT. É fundamental que os governantes eleitos e aqueles que já estão cumprindo seus mandatos sejam sensibilizados para a importância dessas ações.

Os custos podem ser absorvidos pelo fundo partidário, assim como pelos gabinetes parlamentares, uma vez que muitos já têm equipes qualificadas para prestar esse tipo de apoio aos municípios, e se estamos falando de pequenos municípios, os custos dessas oficinas e capacitações também são proporcionalmente mais baixos do que nos municípios maiores.

2.9. Análise de atores envolvidos e interesses:

Além dos gestores municipais e suas equipes, o plano de ação envolve a direção partidária do PT e os parlamentares.

A sensibilização dos gestores eleitos e em cumprimento de mandato e de suas equipes deve partir do próprio partido, uma vez que embora tenhamos hoje um grande número de prefeituras e alguns governos de estados, esse crescimento quantitativo foi muito rápido a partir da vitória do companheiro Lula em 2002. Como é comum acontecer, a estrutura partidária foi prejudicada para a formação de quadros no governo, comprometendo a formação política e a relação institucional. Acredito que essa ação seria uma forma de

reaproximação entre o PT na sua estrutura nacional e as administrações de pequenos municípios, espalhadas por esse imenso Brasil.

É também de interesse dos parlamentares que as administrações municipais tenham sucesso, afinal as emendas parlamentares fazem parte dos currículos políticos de todos eles, e se não houver competência técnica para que elas sejam efetivadas, e planejamento para que sejam direcionadas devidamente, o risco de perda dessa “ferramenta” eleitoral se torna muito grande.

Não vejo dificuldade em envolver esses atores citados na importância de se aplicar a solução proposta.

Entendo que atores contrários são aqueles que torcem contra as administrações progressistas e democráticas com foco social. Mas por mais que possam tentar, não terão armas para trabalhar contra o investimento em qualificação das equipes e planejamento dos governos. O argumento principal é de que essas iniciativas têm como objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade como um todo.

2.10. Análise de riscos :

Acredito que embora o problema levantado por este trabalho seja evidente e muito comum, a solução é simples e viável.

Não me preocuparia com questões do orçamento, uma vez que a estrutura para aplicação da proposta já existe, só precisaria ser direcionada e utilizada com foco nas administrações dos pequenos municípios, que mais sofrem com falta de recursos intelectuais, materiais e financeiros. A diferença é simplesmente que a oferta será orientada e direcionada para os clientes que têm maior demanda e menor acesso aos recursos disponíveis.

Se considerarmos que nós estamos tendo a oportunidade de cursar uma especialização em Gestão e Políticas Públicas com recursos do fundo partidário, certamente será possível

direcionar recursos financeiros para atender essa demanda que se não for bem trabalhada pode provocar uma mudança no patamar atual das referências administrativas das gestões petistas.

O tempo é “agora”! Sempre é tempo de planejar e capacitar equipes de governo.

2.11. Balanço do projeto .

A aferição dos resultados acontecerá de forma muito clara e simples. A coordenação geral da ação deve ser da Secretaria Nacional de Relações Institucionais do PT, seguida pelas secretarias estaduais, que se encarregarão de implementar nos estados.

Conforme já citado anteriormente, o partido tem em seus quadros diversos colaboradores com capacidade técnica para execução da proposta, além da Fundação Perseu Abramo e da Escola Nacional de Formação do PT.

Conhecedora da realidade dos pequenos municípios governados pelos nossos prefeitos e prefeitas, não tenho dúvida de que os ganhos serão muito maiores do que os custos que a proposta possa produzir.

3. Conclusão

Um dos pontos que mais me chama a atenção nas administrações petista é o alto índice de reeleição dos nossos gestores e gestoras. Minha análise é de que quando a população experimenta o PT percebe que as coisas podem ser diferentes, que eles passam a fazer valer os seus votos, passam a ter voz, a se perceber como parte integrante do governo, e não meros expectadores.

Esse fato aumenta a preocupação com o profissionalismo e a qualificação das equipes de governo das nossas administrações. Considerando que são muitos os municípios pequenos, que têm também orçamentos pequenos, e grandes dificuldades de conseguir e manter quadros com competência técnica e coerência ideológica, é preciso que sejam tomadas medidas urgentes com olhar exclusivo para esses companheiros das pequenas cidades brasileiras, sob risco de perdermos nossos referenciais de que “onde o PT governa dá certo”.

3. Referências Bibliográficas

- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In Pinheiro, Wilhiem e Sachs (orgs.), Brasil: um século de transformações. S.Paulo: Cia. Das Letras, 2001: 222-259.
- COSTA, F. L. Brasil; 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Rio de Janeiro: RAP, Set/Out 2008.
- DAGNINO, R. P. Planejamento estratégico governamental. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: (Brasília). CAPES:UAB, 2009.
- LEITE JUNIOR, A. D. Desenvolvimento e mudanças no Estado brasileiro. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: (Brasília) CAPES:UAB, 2009.
- SILVA, M. J. P. Onze passos do planejamento estratégico participativo. In: Markus Brose (org) Metodologia Participativa. Uma introdução a 20 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.pp.161-176.
- HUERTAS, F. Entrevista com Matus. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- MATUS, C. Estratégias políticas. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- MATUS, C. O Método PES: roteiro de análise teórica. São Paulo: FUNDAP, 1997b.
- MATUS, C. El lider sin Estado Mayor. La Paz: Altadir, 1997a.