

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

**ESPECIALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA GESTÃO ESTRATÉGICA DE POLÍTICAS
PÚBLICAS**

Márcio Apolinário de Oliveira Silva

Maria de Jesus Rodrigues Werneck Muniz

Ricardo Luiz de Miranda Valle

TEMA: Participação incipiente da população no processo decisório municipal

Orientadora: Ana Carolina Guerra

Trabalho de Conclusão de Curso exigido como requisito obrigatório para obtenção de Título de Especialista em Gestão Estratégica de Políticas Públicas da FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO e EXTECAMP – Educação continuada da Unicamp.

Brasília/DF 2015

PARTE 1 – APRESENTAÇÃO

1.1 Participantes da Equipe:

Márcio Apolinário de Oliveira Silva

Maria de Jesus Rodrigues Werneck Muniz

Ricardo Luiz de Miranda Valle

1.2 O PROBLEMA: Participação incipiente da população no processo decisório municipal

1.3 ATOR: Prefeita(o)

A escolha do problema encontrou a dificuldade de delimitação em virtude de sua abrangência. A equipe decidiu delimitar o problema enfrentado por um gestor público, a(o) Prefeita(o) recém empossada(o) numa Prefeitura e que está determinada(o) a imprimir uma gestão pública mais transparente e participativa. Nos governos de esquerda, a vontade da população deve estar no centro da ação da administração, pois aproxima o cidadão do Estado. Segundo Genro (2014), os canais de democracia direta, tanto virtuais, como conselhistas ou por assembleias públicas, com regras universais de funcionamento, devem ser estimulados por todos os que querem fortalecer a democracia política.

O problema é importante porque a sua solução será capaz de resultar uma sociedade mais igualitária e que assegure a todos os direitos fundamentais do cidadão. Entendemos que, se o cidadão desenvolver a consciência de sua força, ele será capaz de mover a sociedade na direção dos grandes objetivos que transformarão as nossas cidades, o nosso país e as relações sociais. A sua mobilização será capaz de produzir as transformações que se fazem necessárias na estrutura da sociedade.

No plano mais pragmático, o problema é importante porque permitirá detectar os gargalos dos processos administrativos, identificar as demandas da sociedade, auxiliar na governabilidade para dar credibilidade ao gestor e ampliar a transparência na aplicação do dinheiro público. A experiência dos governos de esquerda com o Orçamento Participativo fortalecem a justificativa para se buscar a solução do problema selecionado.

Algumas das consequências da manutenção do problema são: o ceticismo e o desencanto do cidadão com a política; o distanciamento dos cidadãos dos políticos; a cidadania não empoderada; as decisões de investimentos dissociadas das reais necessidades prioritárias da sociedade; a entrega de soluções que não fazem o contribuinte perceber as contrapartidas de

recolhimento dos seus impostos; a cultura autoritária no serviço público; gestores que não ouvem a comunidade; sistemas de Gestão Pública não adaptados para participação social e comunidade descrente da Gestão Pública.

Ainda discorrendo sobre as consequências do problema, destacamos as práticas autoritárias que se radicalizaram no período da Ditadura (1964/85), bem como o clientelismo, a impunidade e a corrupção, todos eles característicos do Estado Herdado. Este sistema político também influenciou o sistema educacional que, além de historicamente ser voltado para privilegiar as elites, foi contrário ao desenvolvimento da cultura de participação da sociedade. O equacionamento do problema é importante porque de sua elaboração resultarão as ações a serem executadas para superação ou mitigação das suas consequências, com definição de recursos necessários, responsáveis e prazos para execução do plano de ações.

1.4 JUSTIFICATIVAS PARA ESCOLHA DOS NÓS ESTRATÉGICOS

NE 1 - Cultura autoritária no serviço público

A cultura autoritária no serviço público é fruto da herança que veio da colônia e se estendeu pela República, período da nossa história marcado pela alternância de democracia e autoritarismo. O acirramento desta cultura se deu no período recente como consequência da intervenção militar no processo político entre 1964 e 1985. Esta cultura poderá ser alterada com massivas campanhas de conscientização sobre os direitos individuais e coletivos, resultando a maior harmonia na relação do servidor público para com o cidadão.

NE 2 – Processo decisório não adaptado para participação social

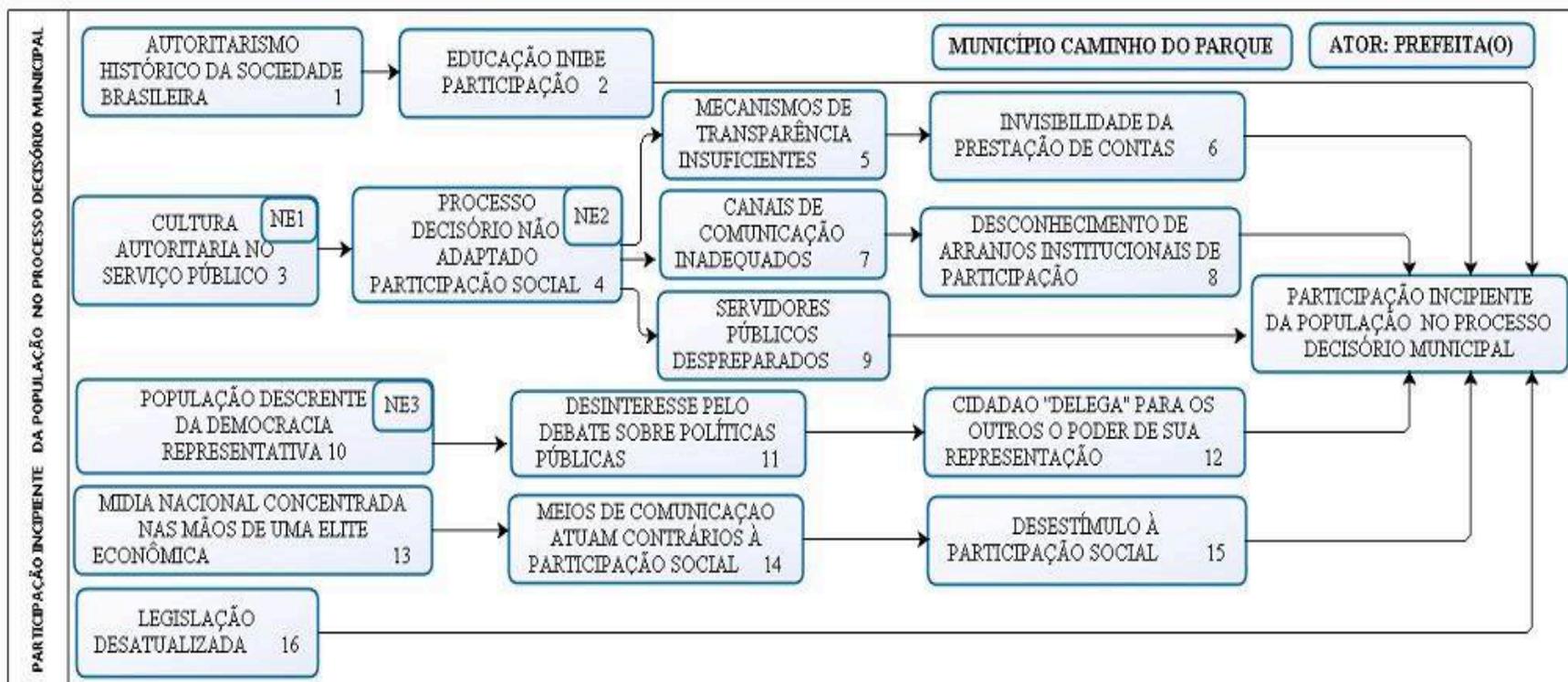
Um sistema de gestão pública é aquele que reúne as práticas gerenciais que uma organização adota para atingir os seus resultados institucionais. Faz-se necessário que seus processos e procedimentos, tanto finalísticos quanto de apoio, sejam projetados tomando-se por base os fundamentos que priorizem o foco no cidadão. O impacto de um sistema preparado para acolher a participação social é de tamanha dimensão capaz de refletir positivamente na solução de inúmeros problemas com os quais a gestão pública se defronta no cotidiano. Isto porque o problema enunciado neste TCC possui características de ser um *meta-problema*, como se em uma hierarquia de problemas ele estivesse acima dos demais e ser capaz de influenciar as suas soluções.

NE 3 – População descrente da democracia representativa

A descrença da comunidade na gestão pública municipal advém, fundamentalmente, da falta de percepção do valor que ela apresenta. Isso pode ser melhor compreendido pela baixa contrapartida em prestação de serviços municipais face aos impostos com os quais a comunidade contribui para o Poder Público. O avanço do controle social pela comunidade poderá representar o fator capaz de romper este ciclo vicioso de descrença e má gestão pública.

A Prefeita(o) tem expressiva governabilidade sobre os dois primeiros nós estratégicos e parcial sobre o terceiro. Deste ator depende implementar mudanças no sistema de gestão, já que ele tem grande autonomia de atuação, e estabelecer/praticar uma nova postura nas relações de trabalho dos servidores municipais e no relacionamento com a comunidade, com vistas a superar o autoritarismo. Quanto ao terceiro, a conquista da confiança da comunidade do município será um processo gradual e fortalecido pela mudança de postura dos servidores e gestores públicos e pelos resultados que se espera alcançar com um sistema de gestão melhor estruturado. Segundo nossa avaliação, o desgaste político advindo do equacionamento desses nós não representará um obstáculo para a atuação da(o) Prefeita(o).

1.5 FLUXOGRAMA EXPLICATIVO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA - com aplicação da Metodologia de Diagnóstico de Situações – MDS



Parte 2 – FUNDAMENTAÇÃO DOS NÓS EXPLICATIVOS

2.1. Autoritarismo histórico da sociedade brasileira

O longo período de ditadura civil-militar, de 1964 a 1985, deixou marcas irreversíveis para todo país. Foram anos de muito medo, torturas e censura. Houve um retrocesso político, social e cultural. Este regime político afetou tanto a cultura da sociedade pela reforma do sistema educacional quanto as relações dos cidadãos com o serviço público e seus servidores. Na área educacional, segundo Marilena Chauí, a reforma educacional transformou o sistema num mecanismo voltado para a “fabricação de mão de obra”, suprimindo qualquer possibilidade de desenvolvimento do pensamento crítico do cidadão. Destaca ela que grande parte dos educadores de esquerda foram perseguidos, nos três níveis educacionais (fundamental, médio e superior). Ocorreram mortes, torturas, cassações, expulsões, desaparecimentos e exílios. Outra consequência foi a privatização do ensino com resultados devastadores para a outrora escola de qualidade que era a escola pública.

No tocante às relações do serviço público com o cidadão, a ditadura introjetou nele o medo de buscar a defesa de seus direitos. Isto resultou a perda de espaço no controle social que tão importante é para fazer com que os recursos do orçamento público sejam aplicados da forma correta pelos gestores públicos. As práticas gerenciais eram de tal forma que influenciavam os servidores a adotarem conduta que tornavam quase impossível o diálogo da prefeitura com a comunidade por meio de questionamentos, sugestões ou reivindicações a qualquer servidor ou autoridade.

2.2. Educação inibe a participação

Sabe-se da importância da educação para dotar os indivíduos de capacidade de pensamento crítico. A ausência de um adequado processo educacional de qualidade faz com que os cidadãos não observem, não tomem consciência do que está acontecendo a sua volta. Em outras palavras, eles são mais facilmente manipuláveis pela elite política retirando-lhes a autonomia e a iniciativa de luta por seus direitos. Foram muitos anos de supressão das liberdades individuais que resultaram a apatia do cidadão. Não lhes era estimulada a conduta de iniciativa para mudar a realidade de sua família, da comunidade e do país. Também contribuiu para este cenário os muitos anos de uma organização política fundada num bipartidarismo que não contemplava todas as forças políticas da sociedade.

O sistema educacional ficou caracterizado por ser fragmentado e tecnicista, herança dos tempos ditatoriais e da política neoliberal, que cultua o individualismo. O país viveu anos de

chumbo de 1964 a 1985, ditadura civil/militar que interrompeu drasticamente as reformas que os movimentos populares reivindicavam do governo Jango Goulart. As escolas, universidades, professoras e educadores foram atacados. O regime controlava a educação. A filosofia, sociologia foram matérias banidas do currículo escolar. A UNE com os seus Centros de Culturas Populares, grêmios estudantis, centros acadêmicos. DCEs, foi lacrada e proibida de funcionar. Matérias doutrinadoras foram introduzidas na formação dos estudantes, como as disciplinas de Organização Social e Política Brasileira (OSBP) e Educação Moral e Cívica, com vistas a manter o pensamento dos governos militares. Os maiores professores, pensadores em educação foram obrigados a sair do país, a exemplo de Paulo Freire, Anísio Teixeira, Darcy Ribeiro, Ana Rosa Kucinski e outros. O Município do Caminho do Parque não ficou imune e sofreu com a política educacional herdada da época ditatorial e também as influências do neoliberalismo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que aborda a escola como um mercado, esvaziando o conteúdo político da cidadania. É como consumidores que o neoliberalismo vê os educandos e seus pais.

2.3. Cultura autoritária no serviço público

Para descrevermos este nó explicativo, convém lembrarmos parcialmente o histórico do serviço público no Brasil. A transferência da família real mostrou a importância de desenvolver a colônia e para isso verificou-se a necessidade de prover o trabalho administrativo da mesma. É nesta época que pode-se entender o início da instalação do serviço público. A normatização pertinente somente aparece em 1939 para definir as normas iniciais do funcionalismo e o novo Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais é publicado somente em 1990. Ao longo deste período os serviços básicos dos quais necessitavam os cidadãos se desenvolveram. A constituição de 1988 exerceu grande influência para que se desenvolvesse o serviço público visto que era uma carta que valorizava o bem estar social e, portanto, tinha o objetivo de se prover a cidadania com dignidade. É a partir dela que se institui o ingresso por meio de concurso, fato que antes era realizado por apadrinhamento ou troca de favores, práticas comuns no período anterior à carta.

O serviço público foi se instalando e se desenvolvendo num ambiente social dominado pela cultura escravocrata fortemente influenciada pelos grandes proprietários de terras. E ela se reflete nas chamadas pequenas autoridades no serviço público onde as pessoas se sentem donas de seus cargos e reproduzem práticas de clientelismo e autoritarismo da política do coronelismo onde imperavam os desmandos da aristocracia rural do Brasil. A modernização

das relações de trabalho no Brasil, incluindo-se aí os serviços públicos objeto de concessão, somente se inicia em 1943 com a publicação da Consolidação das Leis do Trabalho pelo Presidente Getúlio Vargas.

2.4. Processo decisório não adaptado para participação social

O aumento da participação social na gestão pública municipal pode se dar, dentre outras soluções, como resultado da ação de duas forças: a própria cidadania pressionando por meio de movimentos sociais ou por iniciativa dos próprios gestores públicos. Neste segundo caso, uma nova gestão municipal necessita fazer o diagnóstico do processo decisório encontrado na “máquina” para identificar práticas participativas existentes. Pode-se constatar a inexistência dessas práticas o que representa o pior cenário a ser esperado. Algumas práticas podem ter sido implantadas e talvez requeiram uma revisão para adequarem-se à nova realidade política do Município. De qualquer forma, o fundamento da gestão participativa precisa ser disseminado e permanentemente reforçado junto aos servidores públicos que atuarão na Prefeitura. Este é um valor que deve se somar aos demais valores que orientam ideologicamente a futura administração municipal. É esperado que o Partido hegemônico na condução do Executivo Municipal tenha e transfira inteligência em gestão pública para subsidiar o(a) Prefeito(a). Na adaptação do processo decisório encontrado deve-se considerar que os processos de trabalho necessitam ser reprojatados levando-se em conta a promoção da participação social. Como exemplo, o processo de planejamento do município não pode ignorar a intervenção dos movimentos sociais com a sua visão crítica dos destinos que a gestão municipal deve tomar durante o seu mandato. Nesta adaptação, as raízes culturais autoritárias, paternalistas e clientelistas que dificultam a instalação de práticas participativas devem ser identificadas e extintas já que cobranças dos cidadãos virão com o seu empoderamento. Os gestores necessitarão estar conscientemente engajados e colocarem o interesse público acima dos interesses individuais e de seus aliados políticos. Cuidados devem ser tomados para prevenir que práticas implantadas sejam extintas no futuro em decorrência de eventual descontinuidade administrativa. A institucionalização dessas práticas participativas é o encaminhamento para que não ocorra esta possível perda na cultura institucional.

2.5. Mecanismos de transparência insuficientes

Os mecanismos de transparência são insuficientes devido aos governos anteriores não terem o entendimento de que o acesso às informações pela sociedade é seu direito e uma forma de

fiscalizar, o que beneficia o próprio andamento do governo como o acompanhamento do orçamento, ajuda a população a ter conhecimento do que o governo faz no decorrer do mandato e ajuda o próprio governo a identificar gargalos.

A transparência de informações, documentos e de processos de trabalho é pré-requisito para que haja participação social na administração pública. A Lei de Acesso à Informação, lei 12.527 de 18 de novembro de 2011, estabeleceu o princípio de que o acesso é a regra e o sigilo a exceção, cabendo à Administração Pública atender às demandas de cidadãos e cidadãs.” Esta lei obriga que todos os órgãos públicos estruturem rotinas de trabalho para atender às demandas por informações provenientes da sociedade. Apesar do enorme avanço que representou a promulgação desta lei, a administração municipal, que é o nosso caso de estudo, necessita oferecer outros mecanismos para ampliar a transparência da gestão. Será por meio dela que serão ampliadas as possibilidades de prevenção e combate à corrupção no órgão público. Os mecanismos de transparência deverão ser caracterizados pela facilidade de localização da informação desejada e do método de acesso, por informação de utilidade e por canais adequados para os diversos tipos de informação. Da mesma forma, o cidadão aumentará a percepção de seus direitos na medida que os assuntos pertinentes à prefeitura não estarão mais envoltos numa caixa preta. Os mecanismos a serem projetados terão que ser suficientemente eficientes e amigáveis para despertarem o interesse do cidadão.

2.6. Invisibilidade da prestação de contas

Os habitantes de Caminho do Parque nunca haviam cobrado uma prestação de contas. E nem sabiam que tinham o direito de fazê-la. Não se sentiam pertencentes às administrações passadas porque nunca foram efetivamente convocados a partilhar do planejamento e da alocação dos recursos para o município. Era o caso da falta de pertencimento da comunidade na gestão pública. Para que a comunidade percebesse a existência da prestação de contas seria necessário que ela fosse sistematizada, contínua e amplamente disseminada. Este processo organizado propiciaria que a sociedade tomasse conhecimento dos resultados do trabalho da gestão pública municipal e que os servidores e gestores públicos possuem foco nos mesmos. Contribui para esta deficiência da gestão municipal o não cumprimento da Lei de Acesso à Informação. Daí a importância das principais lideranças da prefeitura na preservação de uma cultura organizacional que valorize o pleno atingimento da missão da instituição e a demonstração de resultados, baseados no fundamento da transparência. Outro dado importante para que não ocorra este problema de falta de transparência é a aceitação por parte de gestores e servidores públicos do controle social que deve ser exercido pela sociedade. A

necessidade da visibilidade na prestação de contas e controle dos recursos gastos pelo governo passa por uma democratização dos meios de comunicação que colaboraria com amplo espaço para o acompanhamento, discussão e a publicização necessárias para avançar na magnitude que o tema precisa ser tratado.

2.7. Canais de Comunicação inadequados

Canais de comunicação adequados são aqueles que estão projetados para atender as necessidades, tanto internas quanto externas à prefeitura, de interação com os servidores e com a comunidade. A sua inexistência representa um desastre organizacional e é um problema que precisa ser superado de imediato. É por meio deles que a prefeitura vai estabelecer o diálogo com a comunidade dando visibilidade às políticas públicas e seus objetivos para a sociedade e com os servidores passando-lhes a mensagem da liderança da organização e dos processos e produtos. Alguns limitadores para um eficaz sistema de comunicação são: o uso de linguagem chapa branca, o uso abusivo de propaganda oficial (monólogo) e a falta de conhecimento e experiência para o uso adequado das mídias sociais. Dada a importância que as mídias sociais adquiriram ultimamente, faz-se necessário que o processo de uso das mesmas contemple a interação com a outra parte, em especial o cidadão. Não bastará disponibilizar os canais pertinentes nas mídias sociais caso não haja a devolutiva por parte da prefeitura. Esta devolução sistemática e contínua na interação com o cidadão vai demonstrar a genuína determinação em ouvi-lo. Caso contrário, somente se agravará um outro problema que é a descrença. No campo interno da prefeitura na relação das lideranças com os servidores, se faz necessário que os canais de comunicação incentivem a integração e a cooperação das pessoas.

2.8. Desconhecimento de arranjos institucionais de participação social

O governo não se interessa em implementar uma plataforma acessível nem para seus servidores nem para os cidadãos e contribuintes. Não há uma política de comunicação institucional que disponibilize as possibilidades de participação com transparência, que estimule e divulgue de forma mais ampla possível os canais mínimos existentes e torne os mecanismos de comunicação mais acessíveis à população como um todo. Essa falta de interesse do governo não é por acaso pois ela tenta encobrir maus feitos praticados em suas gestões e em gestões passadas de seus aliados. A falta de interesse do cidadão na participação efetiva no controle social contribui para a não evolução de mecanismos existentes de participação e acesso a informação. A cultura da falta de interesse que impera na sociedade é

oriunda do Estado herdado e da ditadura militar. A sociedade ainda se sente acuada para questionar, demandar, participar de forma efetiva e republicana frente as atuais instituições. O desconhecimento das ferramentas disponíveis para acessar as informações restringe o acesso a poucos ativistas que dominam as suas complexidades, principalmente com dados referentes a pesquisa na internet. Os dados são colocados em uma linguagem de difícil acesso, quando deveria ser utilizada outra linguagem baseada em dados abertos. Esse tipo de dificuldade que é imposta não empodera e não traz o sentimento de pertencimento nas decisões que afetam a comunidade, na contribuição e no acesso a informação. Caso o governo dispusesse de um método eficaz de promoção da participação social, essas dificuldades poderiam ser mitigadas com os consequentes resultados referentes à identificação de gargalos da gestão.

2.9. Servidores públicos despreparados

Um sistema de gestão pública adaptado para a participação social pressupõe uma série de recursos voltados para este objetivo. No que diz respeito às pessoas que trabalham na prefeitura e atendem os cidadãos, os servidores também necessitam estar preparados com outras posturas e atitudes na prestação do serviço. Faz-se necessário que eles percebam os benefícios tanto para a gestão quanto para o cidadão de se ampliar a “intervenção” deste último nos processos de trabalho que darão origem aos resultados institucionais. Portanto, as lideranças da prefeitura devem deixar muito claro o que é esperado do servidor no relacionamento com o cidadão e com os movimentos sociais. Podem muito contribuir para o alcance deste objetivo a atuação das escolas de governo, com programas de educação e treinamento também adaptados para a nova realidade da vida democrática no país. Um dos desafios colocados para o servidor é a percepção da importância de internalizar o feedback do cidadão com vistas ao aperfeiçoamento de processos e produtos (aprendizagem organizacional).

Antecede o processo de educação e treinamento do servidor, a revisão do processo de seleção para que a prefeitura seja dotada dos perfis profissionais adequados ao cumprimento das operações do órgão. Parte do despreparo dos servidores públicos para lidar com a participação social decorre de nomeações de apadrinhados políticos sem a correspondente capacidade técnica para o exercício do cargo. Os servidores precisam reunir competências adequadas às atividades e compatíveis com a visão do projeto político vitorioso nas últimas eleições. Decorre a necessidade da liderança obter o comprometimento do servidor. Um fator que é enfrentado neste contexto pelo gestor público é a presença de servidores descolados do

compromisso que é esperado. Este fato ocorre em parte porque com a obrigatoriedade do concurso público, surgiu a figura do concurseiro que coloca outras prioridades à frente da responsabilidade social do serviço público para o qual se candidata. A prioridade está mais no campo do retorno financeiro que o cargo pode proporcionar em detrimento da importância da prestação do serviço para o qual foi selecionado.

2.10. População descrente da democracia representativa

A principal razão pela descrença é porque o cidadão não vê o retorno dos impostos que paga com destaque para serviços de educação, infraestrutura, segurança e saúde. Ele sente-se desprotegido e indefeso em relação ao serviço público porque ao não ver os resultados que espera também percebe que nada acontece com os gestores públicos que não cumprem com os seus deveres nos cargos. A sensação é de absoluta impunidade do gestor público. Soma-se a sua percepção de que os candidatos políticos não entregam o que foi prometido nas campanhas eleitorais.

A cultura autoritária desenvolvida pelas oligarquias, continuada e aprofundada no período da ditadura militar ao longo da história brasileira ajudaram a população a ter uma visão de que a gestão pública só trabalha em benefício da classe privilegiada. É um ambiente no qual se busca privilégios individuais e não coletivos. Parte dessas oligarquias que detém o poder e que possui quase que a totalidade das propriedades de veículos de comunicação começou a fazer uma grande campanha para levar ainda mais descrédito procurando colar a incompetência administrativa em partidos e políticos de esquerda, evidenciando mal feitos. A agenda é absolutamente negativa e as boas práticas não são valorizadas. Esta campanha sórdida usa todo tipo de arma como injúrias que são direcionadas a quem não comunga com seus interesses, afastando bons profissionais que poderiam ingressar para melhorar o desempenho da gestão pública na direção dos anseios da sociedade. Não são apenas estes fatores que fazem a comunidade sentir descrença na democracia representativa e na gestão pública. A presença de servidores sem compromisso com o projeto político do governo democraticamente eleito e a sua prioridade em relação à remuneração em detrimento da prestação de serviço público de qualidade também contribuem para esta descrença.

2.11. Desinteresse pelo debate sobre políticas públicas

A falta de formação política do(a) cidadão(ã) é um dos fatores que não o(a) faz exercer o pensamento crítico em relação às políticas públicas. A sociedade passou por um período onde todas as formas de participação política foram proibidas. Exemplificando algumas dessas formas: Grêmios estudantis, Centro Acadêmicos, Diretórios Centrais Estudantis, Sindicatos, Associações e Movimentos Populares. A falta de participação política acarretou uma geração marginalizada, sem engajamento político e, portanto, desinformada a respeito de seus direitos e de como reivindicá-los. Outro fator relevante que contribuiu para esse desinteresse é o desmonte do sistema educacional público que perdeu qualidade nas últimas décadas. A educação deixou de ser cidadã, libertária e passou a ser bancária e ufanista. Essas são as marcas profundas de uma ditadura civil-militar implantada no país, que alienou uma geração de pessoas, tornando-as incapazes de serem sujeitos de transformação da sociedade em que vivem, deixando de participar da gestão pública de seu município, através dos conselhos de saúde, educação, transportes, direito humanos, mulher, criança, idoso, segurança, assistência social, cultura e outros. Estes conselhos têm representantes da sociedade civil e neles são revistas e deliberadas as políticas públicas de interesse do poder público e da sociedade. Sabemos que a participação popular fica muito restrita quando ela apenas se manifesta pela apresentação de demandas. Porém não podemos esquecer que a democracia em nosso país é recente e os atores sociais precisam ampliar o seu conhecimento sobre os problemas da sociedade e as possíveis soluções. O poder público precisa responder aos anseios dos movimentos populares, implementando as reformas estruturais. Temos ciência das dificuldades que a gestão pública enfrenta com o estado herdado e podemos dar como exemplo, a saúde pública, onde se discute tão acaloradamente a sua qualidade e não se faz referência ao seu financiamento que se faz através dos impostos cobrados da população. Ao debatermos a respeito de políticas públicas, precisamos pensar que participação popular é vital para a democracia e seu alargamento. Portanto, não a teremos só com a representação dos políticos profissionais. É necessário a participação do povo, através de seus conselhos e movimentos populares.

2.12. Cidadão delega para outros o poder de sua representação

A alienação é o grande obstáculo a ser enfrentado por uma gestão pública que tenha como premissa a promoção da participação social. Este fenômeno é resultado, como estamos vendo em diversos nós explicativos, das raízes históricas que esclarecem a omissão das pessoas na definição do destino da coisa pública. Agrava uma outra característica do comportamento de parte dos cidadãos o vínculo que fazem entre sua participação a algum tipo de favorecimento

pessoal e material. Com essa atitude ele acaba criando a oportunidade para que o poder econômico se faça representar e trabalhar para a formulação e tomada de decisão prejudicial ao interesse coletivo, como no caso da precarização do trabalho via terceirização. Ocorre também a apropriação do público para obter lucro mediante concessão, privatização, uso pessoal da estrutura, de equipamentos e espaços públicos.

A caricatura desta tradição de não participar sequer de assembléia de condomínio é a comédia do ator Paulo Gustavo intitulada “Minha Mãe é uma Peça”. O cidadão delega para os demais condôminos a decisão sobre as soluções de problemas comuns e depois critica o síndico e demais condôminos. O cidadão desconhece ou ignora a diferença entre democracia representativa e participação direta. Refiro-me às vantagens e desvantagens de cada uma delas. No primeiro caso, ele está sujeito a não ver o seu interesse contemplado e sequer analisado. No segundo, ele tem a segurança de ter visto o seu pleito apresentado e discutido. Em parte, o processo do orçamento participativo contempla esta participação direta já que em algum momento se faz necessário a eleição de delegados e conselheiros.

2.13. Mídia nacional concentrada nas mãos de uma elite econômica

O estado herdado deixou a mídia concentrada nas mãos de uma elite neoliberal, representante dos interesses de grupos, classes dominantes e políticos profissionais que se utilizam da mesma para manter as classes menos favorecidas alheias às mudanças sociais que a prefeitura eleita vem implementando. Como sabe que informação é poder, o governo eleito aguarda com ansiedade a regulação da mídia nacional, dentro dos princípios do estado democrático de direito, estabelecendo marcos legais que regulamentem o exercício da liberdade de expressão e dê mais oportunidade a outros veículos de comunicação de expressarem os diferentes olhares da realidade nacional. Entre os inúmeros problemas de uma mídia nas mãos de oligarquias políticas e econômicas está a ausência de debates da comunidade para a implementação das políticas públicas estruturantes, que não são veiculadas na mídia, apesar de interesse público.

A mídia concentrada nas mãos da elite econômica exerce papel de agente político interferindo nos processos eleitorais de acordo com os interesses econômicos dos grupos que a patrocinam. É preciso dar oportunidade de haver uma maior diversidade de veículos que expressem outras opiniões sobre os fatos da vida nacional nos campos econômico, político, social, cultural, etc.

Devido ao período ditatorial que barrou todas as formas de cidadania e participação dos movimentos populares, deu-se origem a uma geração não habituada a reivindicar e lutar por

seus direitos. Ela foi exposta a uma educação bancária, como disse Paulo Freire, caracterizada por não possuir a prática da liberdade. E por não permitir que a comunidade se descubra e conquiste a sua condição de sujeito de própria história.

2.14. Meios de comunicação atuam contrários à participação

Os meios de comunicação não cumprem seu papel social de informar sobre direitos e levar cidadania à população. Não esclarecem a sociedade, distorcem informações em detrimento do interesse público, agem ao contrário do que se espera de uma concessão pública, além de manipular informações e apresentar programas que fogem ao mínimo de qualidade. Seus jornais são parciais, agem como partidos políticos e buscam alienar e desinformar o povo. Colocam-se contra a democratização da mídia querendo manter seus oligopólios midiáticos a qualquer custo.

Historicamente, as concessões de rádio e tv não tem primado pelo princípio da transparência o que resulta a pouca diversidade no exercício do direito à comunicação da população. Decorre também a concentração em poucas famílias que são detentoras dessas concessões e que influenciam unicamente para atender seus interesses pessoais e financeiros. Nelas atuam políticos que se beneficiam ao usá-las em suas campanhas eleitorais de forma privilegiada e utilizam-nas para fazerem campanhas subliminares contra os governos adversários, em especial aqueles que pretendem implementar reformas estruturantes. Essas famílias atuam defensivamente para evitar a participação social, já que ela pode produzir resultados indesejáveis para a elite econômica. A mídia faz parte do sistema capitalista e portanto, está articulada com os grandes capitais e corporações pela preservação do poder político e econômico.

2.15. Desestímulo à participação social

Como pode ser observado nos nós explicativos 15 e 16, a mídia desempenha papel importante de influência da sociedade para o desenvolvimento da cidadania por meio da participação dos cidadãos nos diversos espaços sociais. A concentração existente impede que a diversidade das idéias se apresente de forma mais universalizada aos cidadãos subtraindo-lhes a capacidade de escolha e a atuação reforça negativamente a concentração em poucos setores sociais, a saber a elite político e econômica.

Fatores históricos também contribuem para este desestímulo à participação social. São oriundos do processo de colonização e submissão a que o povo brasileiro foi submetido desde sua descoberta. Os primeiros desestimulados foram os índios dominados e escravizados pelos

portugueses. Teve continuidade com o processo lento de abolição dos negros escravizados, sem reparação de danos aos oprimidos. A chegada tardia da participação da mulher nos processos eleitorais com seu direito ao voto. A cultura do coronelismo que inibiu a participação de outros setores da sociedade não burguesa os quais eram aliados do processo de participação eleitoral bem como a falta de outros canais de participação social na administração pública.

A degradação atual da política provocada pela mídia é sem dúvida um desestímulo ao cidadão para participar e se envolver com as políticas públicas da sua cidade. O poder financeiro é outro que inibe a participação direta dos que resolvem disputar cargos eletivos com o objetivo de trabalhar para o bem comum. O poder financeiro é o que elege estes representantes que cuidam dos interesses privados e de seus próprios e não dos interesses coletivos.

Nas instâncias de participação sociedade civil, como os conselhos e conferências, poucas diretrizes eleitas e priorizadas são realmente efetivadas pelo poder público.

Há historiadores que atribuem ao objeto deste nó explicativo uma posição de subserviência do povo brasileiro, de falta de noção sobre seus direitos, da falta de senso crítico com relação ao poder público e da falta de espírito de construção da cidadania.

2.16. Legislação desatualizada

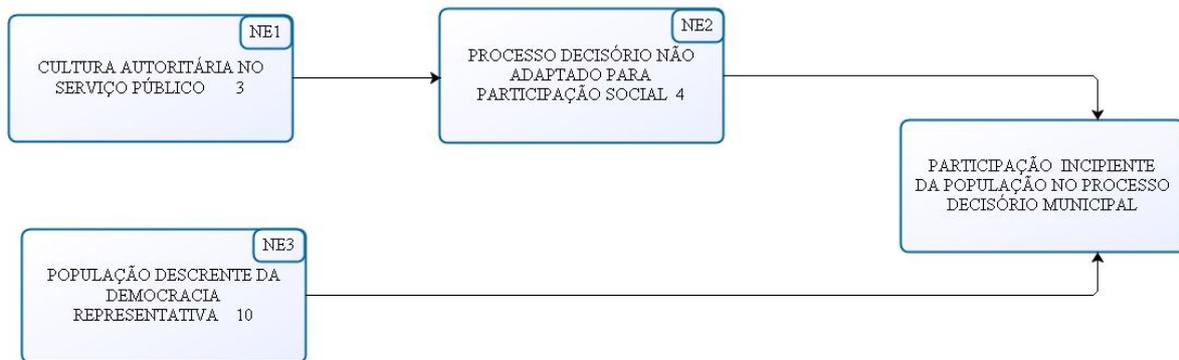
Uma legislação específica sobre o tema da participação social é importante para assegurar a institucionalidade mínima às instâncias e práticas de participação. A inexistência ou uma legislação fraca ou desatualizada cria um ambiente de insustentabilidade para eventuais práticas que gestores públicos possam implantar no relacionamento com a sociedade. Uma gama de instrumentos legais podem ser criados de forma a dar continuidade às práticas e instâncias criadas em determinado governo. Exemplo disso são o Orçamento Participativo e os Conselhos Comunitários de Segurança.

Um aspecto a ser considerado na ausência ou desatualização da legislação é o risco que representa para a sociedade por não dispor de mecanismos de transparência e controle social, para as deliberações e proposições já aprovadas, facilitando assim a ocorrência de maus feitos com os recursos públicos. A legislação mínima poderia estar consolidada na Política Nacional de Participação Social. Entretanto, políticos conservadores rejeitam-na sob os mais equivocados pretextos (afirma que os conselhos populares bolivarianos substituirão o papel dos políticos eleitos no sistema de democracia representativa). Em 2012 foi dado um passo importante para se aperfeiçoar a legislação, quando foi realizada a 1º conferência de transparência e controle social em nível nacional, deixando o legado para as conferências

nacionais, que nos debates elegeram propostas a serem encaminhados a instância relacionada a participação social na Secretaria Geral da Presidência da República.

Parte 3 – PLANEJAMENTO DE SITUAÇÕES

3.1. ÁRVORE DO PROBLEMA



A1.1 - Realizar campanhas de conscientização sobre os direitos individuais e coletivos
A1.2 - Contratar programa de capacitação de atendimento ao cidadão entre a sociedade civil e o poder público

A2.1 - Contratar consultoria para atualizar as práticas de gestão da Prefeitura que venham a fomentar a participação social
A2.2 - Criar um Conselho de Gestão Pública com participação paritária

A3.1 - Realizar oficinas e palestras abertas à população em escolas e faculdades sobre a importância da participação do cidadão na gestão pública
A3.2 - Criar o Portal de Transparência da Gestão Municipal
A3.3 - Criar uma Plataforma de Participação Social

Parte 4 – PAINÉIS DE DETALHAMENTO DAS AÇÕES PROPOSTAS PARA EQUACIONAR OS NÓS CRÍTICOS

PAINEL 1 - Nós Estratégicos, Ações para equacionar e Resultados esperados

| NÓS ESTRATÉGICOS | AÇÕES | RESULTADO DAS AÇÕES |
|--|---|--|
| NE1 - Cultura autoritária no serviço público | <p>A1.1 - Realizar campanhas de conscientização sobre os direitos individuais e coletivos</p> <p>A1.2 - Contratar programa de capacitação de atendimento ao cidadão para capacitação de servidores públicos</p> | <p>R1.1 - Campanhas de conscientização realizadas no início de cada semestre nas duas principais radios e tvs do município.</p> <p>R1.2 - 100% dos servidores públicos efetivos e de cargo em comissão capacitados até o segundo ano do mandato</p> |
| NE2 – Processo decisório não adaptado para participação social | <p>A2.1 - Contratar consultoria para atualizar as práticas de gestão da Prefeitura que venham a fomentar a participação social</p> <p>A2.2 - Criar um Conselho de Gestão Pública com participação paritária entre a sociedade civil e o poder público para deliberar sobre as políticas públicas a serem adotadas</p> | <p>R2.1 - Aumentar em 50% o número de propostas oriundas da sociedade civil.</p> <p>R2.2 - Início de implantação da solução proposta pela consultoria a partir do 19º mes do mandato</p> <p>R2.3 - Conselho de Gestão Pública instalado no primeiro mês do segundo ano de mandato.</p> |
| NE3 – População descrente da democracia representativa | A3.1 - Realizar oficinas e palestras abertas à população em escolas e faculdades sobre a importância da participação do | R3.1 - Palestras realizadas nos dois primeiros anos de mandato em todas as escolas e faculdades sobre a importância |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>cidadão na gestão pública</p> <p>A3.2 - Criar o Portal de Transparência da Gestão Municipal</p> <p>A3.3 - Criar uma Plataforma de Participação Social</p> | <p>da participação do cidadão na gestão pública</p> <p>R3.2 - Informações dos diversos setores da administração pública municipal disponibilizadas ao longo dos primeiros 3 anos do mandato (exemplo: contas públicas, receita, despesa, contratos, licitações,...)</p> <p>R3.3 - 60% dos cidadãos cadastrados na plataforma até o fim do mandato</p> |
|--|--|---|

4.1. PAINEL 2 - PLANO DE AÇÕES

| AÇÃO | TAREFAS | RECURSOS NECESSÁRIOS | PRAZOS | RESPONSÁVEL |
|--|---|---|--|--|
| A1.1 Realizar campanhas de conscientização sobre os direitos individuais e coletivos | <p>1.1.1 - Elaborar edital para contratação de empresa de comunicação e publicidade.</p> <p>1.1.2 - Implementar a</p> | <p>Orçamento</p> <p>Equipe técnica para especificação e implantação da campanha</p> | <p>2 meses</p> <p>Início do 2º semestre do</p> | Coordenação de Comunicação da Prefeitura |

| | | | | |
|---|--|--|-------------------------------------|----------------------------------|
| | campanha proposta pela empresa contratada. | Suporte jurídico | mandato | |
| A1.2 Contratar programa de capacitação de atendimento ao cidadão para capacitação de servidores públicos. | 1.2.1 - Elaborar edital de contratação de empresa de treinamento. 1.2.2 - Implementar a solução proposta pela empresa contratada. | Orçamento Equipe técnica para especificação e implantação do programa de treinamento Suporte jurídico. | 2 meses 16 meses | Coordenação de Gestão de Pessoas |
| A2.2 Criar um Conselho de Gestão Pública com participação paritária entre a sociedade civil e o poder público | 2.2.1 - Elaborar proposta do modelo de funcionamento do Conselho de Gestão Pública. 2.2.2 - Desenvolver o plano de implantação do Conselho 2.2.3 - Implementar o Conselho. | Servidores públicos Infraestrutura logística Orçamento | 9 meses 3 meses 1 mes | Chefe do Gabinete do Prefeito(a) |
| A3.1 Realizar | 3.1.1 - Planejar as | Infraestrutur | 4 meses | |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| <p>oficinas e palestras abertas à população em escolas e faculdades sobre a importância da participação do cidadão na gestão pública</p> | <p>oficinas e palestras</p> <p>3.1.2 - Executar as oficinas e palestras</p> <p>3.1.3 - Avaliar as oficinas e palestras</p> | <p>a (salas de aula, data-show, microcomputador, etc)</p> <p>Corpo docente</p> <p>Lista de presença</p> <p>Questionário de avaliação</p> <p>Facilitadores de conteúdo e de processo</p> | <p>(planejamento)</p> <p>do 5° ao 24° mes (execução)</p> <p>a partir do 25° mes (avaliação)</p> | <p>Coordenação de gestão de pessoas da Prefeitura</p> |
| <p>A3.2 Criar o Portal de Transparência da Gestão Municipal</p> | <p>3.2.1 - Selecionar ferramenta no Portal de Software Público (SPB)</p> <p>3.2.2 - Planejar a implantação da ferramenta</p> <p>3.2.3 - Implantar a ferramenta selecionada</p> | <p>Orçamento</p> <p>Servidores públicos capacitados (perfis tecnológico e de usuário)</p> | <p>2 meses</p> <p>4 meses</p> <p>Início a partir do 7° mes do mandato</p> | <p>Coordenação de Planejamento</p> |
| <p>A3.3 - Criar uma Plataforma de</p> | <p>3.3.1 - Selecionar ferramenta no Portal de Software</p> | <p>Orçamento</p> <p>Servidores públicos</p> | <p>2 meses</p> | |

| | | | | |
|---------------------|--|--|--|---|
| Participação Social | <p>Público (SPB)</p> <p>3.3.2 - Planejar a implantação da ferramenta</p> <p>3.3.3 - Implantar a ferramenta selecionada</p> | <p>capacitados (perfis tecnológico e de usuário)</p> | <p>3 meses</p> <p>Início a partir do 6º mes do mandato</p> | <p>Coordenação de Participação Social</p> |
|---------------------|--|--|--|---|

PARTE 5 – ANÁLISE DE ATORES

PAINEL 3 - Análise de Atores

Ação 1.1 - Realizar campanhas de conscientização sobre os direitos individuais e coletivos.

| ATOR | RECURSOS QUE CONTROLA | LIMITAÇÕES/VULNERABILIDADES | COMO PODE CONTRIBUIR? | COMO PODE PREJUDICAR | COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR? |
|---|--|---|---|---|--|
| A1 - Coordenação de Comunicação | Os recursos humanos técnicos e orçamentários | Depende do desempenho da Agência contratada | Desempenhando com eficácia a sua função de gestor | Negligenciando com a sua função de gestor | Prefeito(a) acompanha andamento do projeto e gestão da Coordenação de Comunicação |
| A2 - Agencia de Publicidade e comunicação | Criatividade Competência técnica para desenvolver e implantar a campanha especificada | Não atendimento aos requisitos exigidos em edital de licitação; Depende da qualidade do serviço da equipe técnica. | Cumprindo as cláusulas contratuais | Perdendo prazos e entregando a campanha fora das especificações | Avaliação objetiva do cumprimento de cláusulas contratuais e entrega de produtos segundo as especificações; Avaliação subjetiva dos resultados alcançados com |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|
| | | | | | a campanha (questionários de avaliação junto ao cidadão) |
| A3 - Equipe técnica para especificação e implantação da campanha | Competência técnica e política para especificação da campanha a ser desenvolvida | Autonomia limitada | Realizando com eficiência as atribuições designadas | Não cumprir os prazos determinados e não especificar em linha com as diretrizes políticas do Prefeito(a) | Cobrar relatório semanal das tarefas realizadas |
| A4 - Área Jurídica da Prefeitura | Competência técnica para especificação da campanha a ser desenvolvida; domínio das leis | Não cumprimento de prazos pela equipe técnica | Realizando com eficiência as atribuições designadas | Não cumprir os prazos determinados; Não entregar resultado para garantir a segurança jurídica do projeto | Cobrar relatório quinzenal das tarefas realizadas |

Ação 1.2 - Contratar programa de capacitação de atendimento ao cidadão.

| ATOR | RECURSOS QUE CONTROLA | LIMITAÇÕES/VULNERABILIDADES | COMO PODE CONTRIBUIR? | COMO PODE PREJUDICAR | COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR? |
|---|---|--|---|--|--|
| A1 - Coordenação de Gestão de Pessoas | Os recursos humanos técnicos e orçamentários | Depende do desempenho da empresa de treinamento contratada | Desempenhando com eficácia a sua função de gestor | Negligenciando com a sua função de gestor | Chefe de Gabinete do Prefeito(a) acompanha andamento do projeto e gestão da Coordenação de Gestão de Pessoas |
| A2 - Equipe técnica para especificação e implantação do programa de treinamento | Competência técnica e política para especificação do programa de treinamento a ser desenvolvido | Autonomia limitada | Realizando com eficiência as atribuições designadas | Não cumprir os prazos determinados e não especificar em linha com as diretrizes políticas do Prefeito(a) | Chefe de Gabinete cobra relatório semanal das tarefas realizadas |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|--|--|---|
| A3 - Empresa de treinamento | Competência técnica para desenvolver e implantar o programa de treinamento | Não atendimento aos requisitos exigidos em edital de licitação; Depende da qualidade do serviço da equipe técnica | Cumprindo as cláusulas contratuais | Perdendo prazos e entregando o programa de treinamento fora das especificações técnicas | Avaliar os questionários de avaliação de treinamento |
| A4 - Servidor Público | Disponibilidade para participar do treinamento | Falta de compromisso com o projeto político | Evidenciando o seu engajamento ao projeto político | Tendo uma atuação contrária aos objetivos do programa de treinamento | Coordenação de Gestão de Pessoas acompanha a participação do servidor público nas atividades de treinamento |
| A5 - Cidadão | Definição de requisitos e expectativas prioritários a serem atendidos para a melhoria do | Risco de não ter os requisitos e expectativas captados pela equipe técnica; Risco de não sentir-se participante do projeto político | Realizando uma definição de boa qualidade dos requisitos e expectativas do | Abstendo-se do papel definidor de requisitos e expectativas do programa de | Gestores da prefeitura motivando o cidadão para participarem da |

| | | | | | |
|--|-------------|--|-------------------------|-------------|--|
| | atendimento | | programa de treinamento | treinamento | definição de requisitos e expectativas |
|--|-------------|--|-------------------------|-------------|--|

Ação 2.1 - Contratar consultoria para atualizar as práticas de gestão da Prefeitura que venham a fomentar a participação social

| ATOR | RECURSOS QUE CONTROLA | LIMITAÇÕES/VULNERABILIDADES | COMO PODE CONTRIBUIR? | COMO PODE PREJUDICAR | COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR? |
|---------------------------------------|---|---|---|--|---|
| A1 - Chefe de Gabinete do Prefeito(a) | Os recursos humanos técnicos, gestores e servidores públicos, orçamentários | Depende do desempenho da empresa contratada | Desempenhando com eficácia a sua função de gestor | Negligenciando com a sua função de gestor | Prefeito(a) acompanha andamento do projeto e gestão do Chefe de Gabinete |
| A2 - Equipe técnica | Competência técnica e política para especificação | Autonomia limitada | Realizando com eficiência as atribuições designadas | Não cumprir os prazos determinados e não especificar em linha com as diretrizes políticas do Prefeito(a) | Cobrar relatório semanal das tarefas realizadas ao gerente do projeto da equipe técnica |

| | | | | | |
|--------------------------------|---|--|---|---|---|
| | da solução a ser desenvolvida | | | | |
| A3 - Empresa de Consultoria | Competência técnica para desenvolver e implantar a solução especificada | Não atendimento aos requisitos exigidos em edital de licitação; Depende da qualidade do serviço da equipe técnica (isso não é limitação. precisa explicar melhor) | Cumprindo as cláusulas contratuais | Perdendo prazos e entregando a solução fora das especificações | Avaliar os questionários de avaliação de desempenho |
| A4 - Gestores e Servidores | Competência técnica e política para | Depende do resultado da consultoria para | Evidenciando o seu compromisso com os objetivos do projeto; | Não cumprir os prazos determinados e não especificar em linha com as diretrizes políticas | Mantendo um alto nível de motivação para o alcance dos resultados do projeto; |

| | | | | | |
|----------|---|----------------------------------|---|----------------|---|
| públicos | passar as necessidades da Prefeitura à equipe técnica | implantar a solução especificada | Realizando com eficiência as atribuições designadas | do Prefeito(a) | Cobrar relatório semanal das tarefas realizadas |
|----------|---|----------------------------------|---|----------------|---|

Ação 2.2 - Criar um conselho de gestão pública com participação paritária entre a sociedade civil e o poder público.

| ATOR | RECURSOS QUE CONTROLA | LIMITAÇÕES/VULNERABILIDADES | COMO PODE CONTRIBUIR? | COMO PODE PREJUDICAR | COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR? |
|---------------------------------------|--|---|--|--|---|
| A1 - Chefe de Gabinete do Prefeito(a) | Os recursos humanos, técnicos, gestores e servidores públicos, orçamentários | Risco de não engajamento de entidades da Sociedade Civil; | Exercendo papel facilitador e aglutinador dos participantes do projeto | Negligenciando com a sua função de gestor | Prefeito(a) acompanha andamento do projeto e gestão do Chefe de Gabinete |
| A2 - Gestores e Servidores | Conhecimentos técnicos e políticos | Leis e orçamento; Autonomia das | Organizando e esclarecendo a sociedade civil | Omitindo-se de prestar informações técnicas relevantes | Mantendo um alto nível de motivação para o alcance dos resultados do projeto; |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--------------------------|--|
| públicos | | entidades da Sociedade Civil | durante o processo | | Cobrar relatório semanal das tarefas realizadas |
| A3 - Entidades da Sociedade Civil | Sugestões e ideias; Declarando os requisitos prioritários a serem atendidos para que a Sociedade Civil participe da Gestão Pública Municipal | Choque de agendas; Baixo grau de legitimidade e representativida de da entidade | Evidenciando o seu interesse e compromisso com os objetivos do projeto | Ausentando-se do projeto | Assegurando o compromisso da Prefeitura com os objetivos de promoção da participação social |

Ação 3.1 - Realizar oficinas e palestras abertas à população em escolas e faculdades sobre a importância da participação do cidadão na gestão pública.

| ATOR | RECURSOS QUE CONTROLA | LIMITAÇÕES/VULNERABILIDADES | COMO PODE CONTRIBUIR? | COMO PODE PREJUDICAR? | COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR? |
|-----------------------------|---|--|---|---|--|
| A1 - Secretário de Educação | Estabelecimentos de ensino (escolas e faculdades) | Indisponibilidade de calendário para as oficinas e palestras. | Estabelecendo prioridade para o programa de oficinas e palestras garantindo os locais para sua realização | Não evidenciando seu compromisso com a política de participação social Não garantindo o agendamento dos locais para oficinas e palestras | Articular politicamente para assegurar o compromisso com a participação social Monitorando o agendamento do local com duas semanas de antecedência. |
| A2 - Cidadão | Disponibilidade e interesse na | Indisponibilidade para participar nas datas das oficinas e palestras | Participando ativamente das | Fazendo campanha | Estimulando por meio de campanhas para |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|
| | participação nas oficinas e palestras. | | oficinas e palestras | contrária ao programa | participação e reconhecimento público |
| A3 - Coordenação de gestão de pessoas da Prefeitura. | Equipe de facilitadores de conteúdo e de processos. | Falta de autonomia pois depende das deliberações do prefeito. | Planejando as ações do programa. | Não cumprindo as etapas e prazos do planejamento. | Fornecendo as diretrizes da Prefeitura para alcançar os objetivos do programa. |
| A4 - Facilitadores de conteúdo e de processo. | Conhecimento do conteúdo e da metodologia. | Carga horária inadequada. | Assiduidade e dedicação; emprego do seu conhecimento. | Não comparecendo ao dia das oficinas e palestras. | Estimulando com programa de instrutoria remunerada. |

A3.2 - Criar o Portal de Transparência da Gestão Municipal

| ATOR | RECURSOS QUE CONTROLA | LIMITAÇÕES/VULNERABILIDADES | COMO PODE CONTRIBUIR? | COMO PODE PREJUDICAR | COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR? |
|-------------------------------------|---|---|---|--|--|
| A1 - Coordenação de Planejamento | Os recursos humanos técnicos e orçamentários | Depende da disponibilidade de solução no Portal do Software Público Brasileiro (SPB); Planejamento inadequado | Desempenhando com eficácia a sua função de gestor | Negligenciando com a sua função de gestor | Chefe de Gabinete do Prefeito(a) acompanha andamento e gestão do projeto |
| A2 - Gestores e servidores públicos | Conhecimentos técnicos de sua área de atuação | Depende da qualidade da solução selecionada no Portal do SPB | Realizando com eficiência as atribuições designadas | Não cumprir os prazos determinados | Mantendo um alto nível de motivação para o alcance dos resultados do projeto; Cobrar relatório semanal das tarefas realizadas |
| A3 - Equipe de treinamento | Competência técnica para aplicar o treinamento de uso Portal de Transparência | Usar linguagem inapropriada para transmitir os objetivos do Portal de Transparência | Realizando com eficiência as atribuições designadas | Não cumprir os prazos determinados e não executar com eficácia o treinamento | Coordenação de Planejamento acompanha o treinamento previsto |

| | | | | | |
|--------------|--|---|---|--|--|
| | | | | necessário | |
| A4 - Cidadão | Infraestrutura para acesso ao Portal pela Internet | Conhecimento técnico básico para navegar na solução selecionada | Acessando a solução disponibilizada e exercendo o controle social | Abstendo-se de utilizar as informações disponibilizadas no Portal de Transparência | Estimulando por meio de campanhas para participação e reconhecimento público |

A3.3 - Criar o Portal de Participação Social

| ATOR | RECURSOS QUE CONTROLA | LIMITAÇÕES/VULNERABILIDADES | COMO PODE CONTRIBUIR? | COMO PODE PREJUDICAR | COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR? |
|---|--|---|---|---|--|
| A1 - Coordenação de Participação Social | Os recursos humanos técnicos e orçamentários | Depende da disponibilidade de solução no Portal do Software Público Brasileiro (SPB); Planejamento inadequado | Desempenhando com eficácia a sua função de gestor | Negligenciando com a sua função de gestor | Chefe de Gabinete do Prefeito(a) acompanha andamento e gestão do projeto |
| A2 - | Conhecimentos | Depende da qualidade da solução | Realizando com | Não cumprir os | Mantendo um alto nível de |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|--|--|
| Gestores e servidores públicos | políticos e técnicos de sua área de atuação | selecionada no Portal do SPB | eficiência as atribuições designadas | prazos determinados | motivação para o alcance dos resultados do projeto; Cobrar relatório semanal das tarefas realizadas |
| A3 - Equipe de Participação Social | Conhecimentos políticos e técnicos de sua área de atuação | Usar linguagem inapropriada para transmitir os objetivos do Portal de Participação Social | Realizando com eficiência as atribuições designadas | Não cumprir os prazos determinados e não executar com eficácia as atribuições designadas | Coordenação de Participação Social acompanha o andamento do projeto |
| A4 - Cidadão | Infraestrutura para acesso ao Portal pela Internet | Conhecimento técnico básico para navegar na solução selecionada | Apresentando propostas; Exercendo controle social; Interagindo com a Prefeitura e usando demais funcionalidades | Abstendo-se de utilizar a Plataforma | Estimulando por meio de campanhas para participação |

| | | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|--|--|
| | | | da solução disponibilizada | | |
|--|--|--|-------------------------------|--|--|