

# **REPENSANDO A EFETIVIDADE DAS MEDIDAS DE AJUSTE FISCAL: O CASO DO PLANO NITERÓI MAIS RESILIENTE E A SUA RELAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS**

Giovanna Guiotti Testa Victer  
Fernando José Cerqueira Gomes  
Marilia Sorrini Peres Ortiz

## REPENSANDO A EFETIVIDADE DAS MEDIDAS DE AJUSTE FISCAL: O CASO DO PLANO NITERÓI MAIS RESILIENTE E A SUA RELAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS

Giovanna Guiotti Testa Victer (SEPLAG)<sup>1</sup> [giovanna@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:giovanna@seplag.niteroi.rj.gov.br)  
 Fernando José Cerqueira Gomes (SEPLAG)<sup>2</sup> [fernandog@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:fernandog@seplag.niteroi.rj.gov.br)  
 Marília Sorrini Peres Ortiz (SEPLAG)<sup>3</sup> [marilia@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:marilia@seplag.niteroi.rj.gov.br)

### Resumo

A queda da atividade econômica nos últimos anos tem levado à diminuição expressiva na arrecadação dos entes federativos. Como efeito do desequilíbrio fiscal, diversos estados e municípios estão apresentando dificuldades para custear as suas folhas de pagamento, interrompendo investimentos e reduzindo políticas sociais. No caso do Estado do Rio de Janeiro a situação é ainda mais grave. Afetados pela queda expressiva dos royalties do petróleo, diversos municípios fluminenses estão declarando colapso financeiro e deixando de pagar fornecedores e salários dos servidores. Diante desse cenário, o que os municípios podem fazer para lidar com a crise sem prejudicar a qualidade dos serviços prestados? Com base na literatura que trata das distintas perspectivas de aplicação das políticas de gestão pública e agregação de valor público, o artigo analisa o caso do Plano Niterói mais Resiliente lançado pela Prefeitura de Niterói no início de 2017 para enfrentar a crise. O Plano possui 47 medidas subdivididas em 5 eixos: 1) redução da despesa, 2) modernização da gestão e do sistema previdenciário, 3) controle interno e transparência, 4) melhoria da arrecadação, e 5) melhoria da qualidade dos serviços. O Plano tem como pressuposto equilibrar as finanças públicas, modernizar a gestão e garantir o bom funcionamento dos serviços essenciais da Cidade sem cortar direitos sociais ou aumentar impostos. Com base nesse estudo de caso, o texto explora os desafios da implementação das medidas delineadas e o relacionamento do Município com seus *stakeholders*. O objetivo central do trabalho é compartilhar aprendizagens relacionadas ao caso de Niterói apostando em sua utilidade para outros entes que estejam delineando saídas frente ao cenário desafiador de desequilíbrio das finanças públicas.

<sup>1</sup> Giovanna Guiotti Testa Victer  
 Secretária, Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (SEPLAG) da Prefeitura de Niterói:  
[giovanna@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:giovanna@seplag.niteroi.rj.gov.br)

<sup>2</sup> Fernando José Cerqueira Gomes  
 Diretor de Projetos Especiais, Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (SEPLAG) da Prefeitura de Niterói  
[fernandog@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:fernandog@seplag.niteroi.rj.gov.br)

<sup>3</sup> Marília Sorrini Peres Ortiz  
 Subsecretária de Planejamento e Orçamento, Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (SEPLAG) da Prefeitura de Niterói  
[marilia@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:marilia@seplag.niteroi.rj.gov.br)

## 1 Introdução

Como já é amplamente divulgado pelos jornais e noticiários, o Brasil vem atravessando turbulências econômicas e políticas desde 2014. A expectativa de crescimento econômico brasileiro é reduzida a cada mês, impactando diretamente no produto interno bruto e na arrecadação da União, estados e municípios. No dia 22 de março de 2017, conforme noticiado na grande mídia, o Governo Federal anunciou um rombo de 58,2 Bilhões de reais nas contas federais. Isso ocorreu por conta de projeção de receita para o ano de 2017 ter sido reduzida de 1,0% do PIB para apenas 0,5%.<sup>4</sup>

É importante observar que no sistema federativo a queda de arrecadação da União impacta diretamente os estados e municípios, porquanto os repasses e obrigações federais sofrem com os necessários contingenciamentos. O rombo na arrecadação tem sido compensado com cortes em investimentos em diversas áreas. Dessa forma, os serviços prestados à população ficam diretamente ameaçados em sua continuidade e qualidade.

Um exemplo mais grave e bem mais próximo de Niterói, e que acaba por impactá-lo diretamente, é o do Governo do Estado do Rio de Janeiro. O governador iniciou o seu mandato com o Estado mergulhado em uma crise fiscal sem precedentes. A crise é tão severa que, no final do ano de 2015, o Estado precisou cortar diversas iniciativas de investimentos, teve que repassar a administração dos hospitais estaduais Albert Schweitzer e Rocha Faria para a Prefeitura do Rio, e precisou, também, parcelar o pagamento do 13º salário dos servidores estaduais.

Durante todo o ano de 2016 o Estado do Rio de Janeiro enfrentou problemas fiscais e financeiros. O parcelamento de salários passou a ser adotado como prática necessária e costumeira. Vários serviços prestados à população foram afetados: houve o fechamento de postos de atendimento do Rio Poupa Tempo, fechamento de Unidades de Pronto Atendimento Médico, greves de várias categorias por conta da falta de pagamentos, além de uma enorme gama de outros problemas ocasionados pela falta de gestão fiscal.

Em junho de 2016 o Estado do Rio decretou estado de calamidade pública financeira, em decorrência da impossibilidade de honrar seus compromissos financeiros. Desse então, o Rio vem amargando com a queda na arrecadação e com a fuga dos investimentos privados, pois está em uma situação de total descrédito perante os credores.

O impacto da perda de receita decorrente de queda na arrecadação dos royalties do petróleo em 29% em 2016, após uma queda de 25% em 2015<sup>5</sup>, decorrente da crise da Petrobrás tem sido apontado como o principal fator de agravamento da crise fiscal e financeira dos governos no Estado do Rio de Janeiro. Como consequência, diversos municípios fluminenses estão sendo arrastados para dentro dessa crise, muito pelo fato de dependerem dos repasses relativos aos impostos arrecadados pelo Estado.

Em janeiro de 2017, segundo notícia veiculada pelo site de notícia G1, sete cidades do Rio decretaram estado de calamidade pública financeira: Angra dos Reis, Cabo Frio, Mesquita, Nova Iguaçu, Petrópolis, São Gonçalo e Rio das Ostras. Os decretos de calamidade significam reconhecer que as cidades não têm recursos para honrar compromissos e permitem aos gestores adotar medidas de exceção, como suspender pagamentos a fornecedores, cortar cargos e fazer

<sup>4</sup> Dados do Ministério de Planejamento divulgados pelo site G1 em 22/03/2017. <http://g1.globo.com/economia/noticia/governo-anuncia-corte-de-r-58-bilhoes-no-orcamento-de-2017.ghtml>

<sup>5</sup> Dados da Agência Nacional de Biocombustíveis (ANP) divulgados no site G1 em 18/11/2016: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/11/receita-de-royalties-do-petroleo-cai-29-e-deve-ser-menor-desde-2009.html>.

compras em caráter emergencial sem licitação. Em outra matéria, veiculada no dia 22 de janeiro de 2017 pelo portal *Época Negócios*, a Confederação Nacional dos Municípios indicou que 73 municípios já haviam decretado estado de calamidade, 43 deles apenas em janeiro.<sup>6</sup>

Não há como negar que o momento atual é extremamente delicado econômica e financeiramente. A importância em se manter controle e gestão fiscal é excepcional, pois os tempos de abundância e vigor econômico ficaram para trás. O que temos hoje é uma urgência em fazer os ajustes necessários na máquina pública, de forma que os serviços prestados à população, incluindo-se como ponto de extrema importância as medidas e projetos sociais, não sejam afetados em sua amplitude ou qualidade. A inércia dos administradores em realizar as ações necessárias tem prejudicado toda a população, principalmente os mais pobres, que são desprovidos de recursos para suplantar o que os estados e municípios têm falhado na prestação de serviços.

Em relação ao Município de Niterói, a Prefeitura fechou o ano de 2016 com todos os compromissos fiscais cumpridos, mas teve dificuldades, haja em vista a queda da arrecadação decorrente da crise fiscal e econômica. Além da diminuição na arrecadação advinda da crise e da queda dos repasses do Governo Federal e do Governo do Estado, setores da economia local como o comércio e serviços vêm sofrendo com a desaceleração da economia, o que leva a perdas na arrecadação de impostos municipais.

Antecipando-se aos efeitos da crise que vem se agigantando e que promete mais queda da atividade econômica para os anos de 2017 e 2018, o Prefeito de Niterói resolveu, no final do ano de 2016, lançar o “Plano Niterói Mais Resiliente”, cujo conteúdo engloba 47 medidas emergenciais. No escopo dessas medidas podem-se verificar ações para a redução das despesas municipais, para a modernização da gestão e do sistema previdenciário, para o fortalecimento do controle interno e da transparência, para a melhoria da arrecadação e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Neste contexto determinantemente complexo, um dos principais desafios é como conseguir engajar os diversos atores envolvidos ou impactados pela atuação pública em função dos interesses de diferentes *stakeholders*.

Para tanto, o artigo subdivide-se em uma caracterização do caso, um histórico do Plano Niterói Mais Resiliente e uma descrição do relacionamento da Administração Municipal de Niterói com seus *stakeholders*.

O propósito central é demonstrar que os resultados obtidos pelas políticas públicas dependem, em grande parte, do nível de apoio e engajamento dos diversos grupos de interesse existentes nos municípios.

## 2 A experiência de Niterói com o planejamento estratégico das ações

A Secretaria Municipal de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (SEPLAG) de Niterói foi criada em 2013, a partir da Controladoria Geral do Município, que até então era o órgão responsável por auxiliar a tomada de decisões e realizar o controle com foco na contabilidade da Prefeitura, além de zelar pelo planejamento municipal no que diz respeito ao cumprimento das exigências legais relativas ao ciclo orçamentário – criação do Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

<sup>6</sup> Dados da Confederação Nacional dos Municípios divulgados pelo portal *Época Negócios* em 22/01/2017. <http://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2017/01/epoca-negocios-em-crise-73-municipios-ja-entraram-em-calamidade-financeira.html>

O propósito por trás da criação da SEPLAG Niterói foi o de incorporar funções para além de permitir o controle, permitissem, também, o foco em novos atributos nas áreas de planejamento estratégico e modernização da gestão. A Secretaria passou a ser composta por três Subsecretarias: Planejamento e Orçamento, Modernização da Gestão e Controle Interno.

A SEPLAG tem como prerrogativa promover a articulação e coordenação de políticas e projetos de planejamento, modernização da gestão e controle em todos os órgãos e entidades municipais. Durante os primeiros quatro anos de mandato a Secretaria teve como missão enfrentar desafios relacionados à completa desorganização das contas públicas e infraestrutura precária herdadas da gestão anterior.

Com vistas a compreender a dimensão desse cenário, no início do governo, em janeiro de 2013, foi realizado um diagnóstico sobre a situação da Prefeitura. Por meio dele, demonstrou-se a existência de um passivo herdado de R\$ 573 milhões, restos a pagar de R\$ 100 milhões e folha de pagamento de dezembro em atraso no valor de R\$ 40 milhões. Foi constatado, ainda, o aumento da dívida consolidada do município que, entre 2008 e 2011, evoluiu de R\$ 67 para R\$ 433 milhões.

O cenário de completa desorganização das contas públicas, infraestrutura defasada e a ausência de um planejamento estruturado para a cidade materializava-se em obras inacabadas e paradas, além de colapso na prestação de serviços básicos como saúde e iluminação pública. A crise financeira decorrente da má administração levou a Prefeitura a ficar inadimplente no Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias (CAUC) do Ministério da Fazenda<sup>7</sup> durante 5 anos seguidos. Tal situação impedia a Prefeitura de captar recursos junto ao governo federal, bancos e organismos internacionais.

O diagnóstico demonstrou ainda a completa desorganização da estrutura da Prefeitura. Além de estar inchada, composta por muitos órgãos e servidores comissionados, não havia padronização de cargos e salários, tampouco de processos e rotinas. As instalações físicas da Prefeitura, além de precárias, não tinham o aparato tecnológico para fornecer as condições mínimas ao seu funcionamento da administração municipal. O parque tecnológico estava parado no tempo, assemelhando-se a uma estrutura da década de 1980. Por sua vez, os órgãos utilizavam sistemas de informação diferentes e não integrados entre si.

A fim de buscar soluções que pudessem dar conta de superar tais desafios, a SEPLAG orientou seus esforços em diferentes frentes, notadamente: planejamento estratégico e monitoramento de resultados; modernização da gestão; e medidas para o equilíbrio das contas públicas.

Em relação à frente de planejamento, a SEPLAG liderou a elaboração do “Plano Niterói que Queremos 2033” que envolveu o levantamento de um diagnóstico profundo sobre o município e um amplo processo de escuta da sociedade. Além dos objetivos de médio e longo prazos, o Plano estabeleceu metas de curto prazo a serem cumpridas até o final da gestão (2016) que foram organizadas por uma carteira de 32 projetos estruturadores. O monitoramento da execução desses projetos estruturadores é acompanhado por um Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégicos diretamente vinculado ao gabinete do Prefeito.

Por sua vez, a frente de modernização da gestão teve como principal pilar a implantação de um software de gestão integrada intitulado e-cidade. Tal medida foi implantada considerando a completa desagregação de dados na Prefeitura até 2013 o que se traduzia em informações incompletas e inconsistentes prejudicando a tomada de decisão dos gestores, além da desarticulação das funções de planejamento, monitoramento e controle das contas públicas.

<sup>7</sup> O Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias (CAUC) do Ministério da Fazenda espelha os registros de informações dos cadastros de adimplência ou sistemas de informações financeiras, contábeis e fiscais, geridos pelo Governo Federal conforme Instrução Normativa STN no 2, de 2 de fevereiro de 2012. Popularmente é conhecido como o “Serasa dos Municípios” e a inadimplência neste cadastro compromete a contração de empréstimos para investimentos. Saiba mais em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/en/cauc>

Além da infraestrutura de TI precária e da falta de profissionais especializados, coexistiam na Prefeitura diversos sistemas que atuavam de forma departamental sem que houvesse transação de informações entre eles. O diagnóstico realizado demonstrou a existência de 45 sistemas de protocolo, 11 folhas de pagamento e 10 sistemas contábeis cuja operação se dava em plataformas distintas e ultrapassadas.

Com a implantação do sistema e-cidade em todos os órgãos e entidades municipais foi possível unificar no mesmo sistema a área de protocolo; a área financeira (orçamento, PPA e LDO, contabilidade, empenho e tesouraria); a área recursos humanos (estágio probatório, RH e folha de pagamento); a área patrimonial (compras, licitações, contratos, almoxarifado, patrimônio, protocolo, ouvidoria e frota); e a área tributária (arrecadação, ITBI e cobrança administrativa).

Essa medida de modernização da gestão propiciou ao município aprimorar sobremaneira sua capacidade de gestão das contas públicas. Assim, com os dados organizados e atualizados na plataforma do software em tempo real, foi possível delinear medidas para economizar recursos e ajustar as despesas de acordo com a arrecadação municipal reportada diariamente no sistema.

Com o gerenciamento das contas públicas aprimorado e com a finalidade de reduzir as despesas do município, a SEPLAG elaborou um grande pacto fiscal que envolveu as oito maiores secretarias e entidades da administração pública para execução do orçamento de 2016. A partir da identificação, no sistema e-Cidade, de todo o custeio do órgão, foi firmado um pacto de compromisso de manutenção e/ou redução dos valores anuais de reserva orçamentária que foram sendo liberados de forma mensal.

Com a utilização de um sistema orçamentário-financeiro em plataforma *online*, ao longo de 2015 foi possível estruturar bases de dados que subsidiaram de forma mais realista a proposta orçamentária com as despesas identificadas. Assim, pré-limites de empenho para gastos com o pessoal e os gastos de custeio de natureza continuada foram estabelecidos anteriormente à elaboração do Projeto de Lei Orçamentária – o que permitiu adequar as despesas ao montante disponível para projetos de investimento.

As medidas desenvolvidas e implantadas permitiram transformar uma estrutura arcaica, ineficiente e sem quaisquer meios de gestão em uma prefeitura que hoje figura como referência em gestão pública em contexto subnacional. O sucesso da implementação dos planos de modernização da gestão pôde ser evidenciado ao final de 2016, quando, mesmo diante da redução da arrecadação e da crise nos estados e municípios, Niterói cumpriu com seus compromissos.

Como reconhecimentos da atuação da SEPLAG e do compromisso dos esforços do conjunto do governo com a agenda de gestão, destacam-se:

- a) Implantação do Portal da Transparência avaliada com a nota 10 no Ranking da Transparência do Ministério Público Federal em 2015 e 2016;
- b) Implantação da Lei de Acesso à Informação avaliada com a nota 10 no Ranking da Escala Brasil Transparente da CGU em 2015 e em 2017;
- c) Conjunto de iniciativas de gestão pública e desenvolvimento econômico da Prefeitura de Niterói dá a Niterói o reconhecimento como 1º Lugar no Prêmio Prefeito Empreendedor –SEBRAE na categoria melhor projeto;
- d) Reconhecimento de Niterói, em 2017, como 1º lugar do Estado do Rio de Janeiro no ranking do Estudo Desafios da Gestão Municipal organizado pela Consultoria Macroplan, que avaliou o desempenho dos municípios em diversas áreas como saúde, educação, segurança, transparência, gestão fiscal, entre outras.

### 3 A criação do Plano Niterói mais Resiliente



Para enfrentar a crise que assola o Brasil e que tem trazido o caos administrativo e financeiro aos estados e municípios, a Prefeitura de Niterói lançou no fim de 2016 o plano “Niterói Mais Resiliente”, com 47 medidas voltadas à implementação de medidas de modernização da gestão municipal e de controle e gestão e ajuste fiscal. Uma prerrogativa do “Plano Niterói Mais Resiliente” é promover medidas para garantir o equilíbrio fiscal e a modernização da gestão sem que sejam necessários cortes de programas sociais ou elevação de tributação.

O Plano é constituído de 5 eixos prioritários – 1. Redução da Despesa; 2. Modernização da Gestão e do Sistema Previdenciário; 3. Controle Interno e Transparência; 4. Melhoria da Arrecadação; 5. Melhoria da Qualidade dos Serviços - a fim de fortalecer a administração pública para enfrentar a crise econômica prevista para 2017-2018.

O Eixo 1 especifica nove medidas para a redução das despesas da máquina pública. Dentre as determinações estão a redução e a renegociação dos contratos firmados pelos órgãos e entes da Prefeitura e os seus fornecedores e prestadores de serviços, a extinção das gratificações de servidores em estágio probatório, a redução de 35% dos cargos em comissão, além da extinção de algumas secretarias.

O Eixo 2 contém dezesseis medidas de Modernização da Gestão e do Sistema Previdenciário. As medidas preveem, por exemplo, o aumento da alíquota previdenciária do município, a auditoria na Folha Municipal e o estabelecimento do direito à pensão vitalícia por morte do cônjuge somente para viúvas acima de 44 anos de idade. Há ainda a criação do Sistema de Orçamento com a padronização dos procedimentos de execução orçamentária, a normatização dos procedimentos de formulação de preços dos processos licitatórios e a criação de normas para elaboração da estrutura organizacional da Prefeitura sem aumento de despesas. Outras importantes medidas adotadas preveem metas para a realização de pregões eletrônicos e a implantação de um comitê para avaliação e acompanhamento da dívida pública do município.

Com sete medidas de controle interno e transparência, o Eixo 3 possui como principais pontos, a instituição do Código de Ética dos Agentes Públicos Municipais, o Fortalecimento do Sistema de Controle Interno e a gestão da frequência dos servidores da Administração Pública Municipal direta e indireta a fim de garantir a fiscalização e o controle social por meio da transparência dos dados.

O Eixo 4 tem como prioridade a melhoria da performance da Nota Fiscal Eletrônica. Ademais, há ainda o encaminhamento de um Projeto de Lei que revisa a legislação do ISS, possibilitando a eficiência na governança da Nota Fiscal Eletrônica. Outra medida que visa a melhoria da arrecadação, versa sobre a melhoria do sistema informatizado de cobrança de multas de trânsito.

Por fim, o Eixo 5 conta com oito medidas e está concentrado na melhoria da qualidade dos serviços. As principais medidas estão direcionadas ao fortalecimento da política de Parcerias Público-Privadas (PPP), com a previsão de seis possíveis objetos de compartilhamento de gestão. Também está prevista a instalação da Península da Inovação, além da adoção de medidas que buscam a atração de novos investimentos para a Cidade.

#### **4 Plano Niterói Mais Resiliente: a relação com os *stakeholders* no âmbito do Plano Niterói Mais Resiliente.**

A atividade Administrativa Municipal é permeada de relações humanas complexas. Diversas forças de interesse agem ao mesmo tempo e influenciam a forma como as administrações atuam. A gestão municipal compreende ir além da administração dos serviços básicos, devendo ser encarada como um mecanismo de satisfação das expectativas de toda a

sociedade e seus diversos atores. Os municípios são os entes federativos mais próximos da população. Isso significa que as reais mudanças sociais ocorrem por meio da atividade municipal.

Na medida em que os municípios detêm um enorme grau de competências constitucionalmente instituídas, a sua boa atuação passa a depender da conquista do apoio em suas relações multidirecionais. Gerenciar as partes interessadas, identificando os interesses, as expectativas e as influências de cada ator pode determinar os resultados obtidos pela Gestão.

O Plano Niterói Mais Resiliente foi dividido em 5 eixos de atuação: redução da despesa; Modernização da Gestão e do Sistema Previdenciário; Controle Interno e Transparência; Melhoria da Arrecadação e Melhoria da Qualidade dos Serviços.

Como toda atuação municipal tem como finalidade impactar a sociedade de alguma forma, pode-se facilmente identificar a população como o principal grupo de *stakeholders*. Contudo, outros grupos de influência podem ser observados nos eixos que compõem o Plano. As relações entre os agentes administrativos, o poder legislativo, comerciantes, investidores, empresários, grupos de minorias, aposentados, órgãos de controle, municípios vizinhos e uma infinidade de outros atores, cujos interesses pessoais podem ser impactados pelas medidas e ações planejadas pelo Município.

O Plano Niterói Mais Resiliente foi baseado na premissa de que deveria ser suficiente para permitir ao Município de Niterói ultrapassar o momento de crise nacional sem a redução dos investimentos em serviços básicos e programas sociais, ao mesmo tempo em que não poderia significar aumento de tributação sobre a sociedade niteroiense.

De acordo com o PMBOK (2014) o gerenciamento de *stakeholders* é composto de cinco fases: a) iniciação; b) planejamento; c) execução; d) monitoramento e controle; e e) encerramento.

Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Figura 1: Quadro de gerenciamento de *stakeholders*

Fonte: PMBOK, 2014

A fim de gerenciar o engajamento dos stakeholders nas diferentes fases que envolveram a elaboração do Plano Niterói Mais Resiliente, a Prefeitura realizou as seguintes atividades cotejadas a seguir:

#### 4.1 Identificação dos *stakeholders*

A etapa mais delicada do Plano foi a identificação dos *stakeholders* com a análise das informações sobre os interesses, objetivos e preferências dos interessados deu uma ideia sobre os riscos e as necessidades envolvendo os diversos atores, dando subsídio à elaboração da estratégia de atuação da Administração.

Optou-se por uma análise que levasse com conta os graus de poder, influência, interesse e impacto que cada grupo poderia exercer sobre a execução das medidas previstas no plano. No tocante a essa análise, definiu-se que o grau de poder delimitaria o nível de autoridade que determinado ator teria sobre as ações do plano; o grau de interesse quantificaria o nível de preocupação que o resultado das ações poderia suscitar nos grupos envolvidos; o grau de





influência relacionaria o engajamento ativo na consecução dos objetivos; e o impacto gradaria as partes interessadas com base na sua habilidade de efetuar mudanças no planejamento ou execução das ações.

O processo de identificação dos *stakeholders* se deu para cada um dos eixos abordados pelo Plano Niterói Mais Resiliente, uma vez que a temática de cada um deles suscitava a existência de grupos distintos, que em determinados momentos apresentavam interesses transversais.

## 4.2 Planejamento do gerenciamento dos *stakeholders*

Após a identificação dos possíveis *stakeholders* para cada eixo do Plano Niterói Mais Resiliente, passou-se à elaboração do planejamento do gerenciamento das diversas partes interessadas. Foi criada uma estratégia de gerenciamento das expectativas, que deveria partir de dentro da estrutura da máquina pública e avançar em estágios as camadas mais afastadas da Administração.

As lideranças e os apoiadores instituídos e reconhecidos dentro da estrutura municipal deveriam utilizar as suas habilidades interpessoais na tarefa de negociação e convencimento para a harmonização dos diversos grupos de interesse, a fim de cumprir os objetivos do plano.

As premissas básicas da estratégia de engajamento e gerenciamento das partes interessadas forma definidos como a transparência na apresentação das informações aos diversos grupos; o estabelecimento de metas a serem cumpridas pelos próprios órgão e entidades da Prefeitura e a demonstração do nexos de causalidade entre as medidas a serem implementadas e a possibilidade de sucesso do Plano.

## 4.3 As ferramentas para o gerenciamento dos *stakeholders*

A Administração Municipal utilizou a comunicação como principal ferramenta para buscar o engajamento das partes interessadas. A distribuição das informações relativas ao plano se mostrou um instrumento bastante efetivo. O realismo na demonstração dos possíveis efeitos advindos da inércia administrativa possibilitou aos interessados uma melhor avaliação em relação ao valor do seu apoio.

Canais de comunicação foram estabelecidos nas diversas Secretarias para obtenção de apoio interno e apoio externo. Nesse sentido, as cada uma das Secretarias envolvidas buscava o engajamento dos grupos que lhes fossem mais acessíveis, de acordo com a pertinência temática de cada pasta.

A interação foi uma ferramenta muito importante para o sucesso na implementação do Plano. Foi de extrema importância o engajamento do Poder Legislativo, principalmente quanto à necessidade de que fossem aprovadas medidas mais firmes, como foi o caso de alteração de leis municipais para modificar o regime previdenciário dos servidores municipais e adiar o plano de carreira dos professores. Nesse caso a base aliada precisou desempenhar os papéis de liderança e apoio, convencendo as demais bancadas a aceitar as modificações propostas.

O uso da tecnologia possibilitou o acesso da informação por parte dos cidadãos de Niterói, servindo como uma importante ferramenta, com alcance satisfatório para o gerenciamento do engajamento da população do Município. As informações foram disponibilizadas por meio das redes sociais e pelo Portal da Transparência, dando visibilidade às ações executadas em cumprimento ao Plano.

## 5 Considerações finais



O gerenciamento das partes interessadas dentro dos projetos e planos da Administração Pública depende, primordialmente, da identificação dos interesses, das expectativas e do poder de influência de cada grupo de interesse possivelmente impactado. Contudo, conquistar o engajamento desses grupos depende estratégias, ações e ferramentas que possibilitem a participação, a comunicação e a transparência no desenvolvimento dos projetos. No contexto de crise, há ainda a necessidade de apresentação de medidas consistentes, que sejam planejadas exatamente para a solução de problemas e que apresentem um nexo de causalidade com a obtenção de resultados satisfatórios.

## Referência

PMI – Project Management Institute. **A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 5a edição. 2014

VALLE, José Ângelo Santos do **Gerenciamento de stakeholders em projetos**, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2014

