

VI Congresso
CONSAD
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

A IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO

Silvia Maura Trazzi Seixas

Painel 21/079 | Transição de governo: debatendo as possibilidades e os limites a partir de reflexões teóricas e experiências práticas

A IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO

Silvia Maura Trazzi Seixas

RESUMO

O Cepam desenvolveu planilhas que permitiram as prefeituras agregar os dados disponíveis em todas as áreas de atuação, de forma a organizar um breve diagnóstico setorial. As informações tiveram como foco de interesse os prefeitos eleitos e reeleitos. Um dos aspectos que moveu a equipe técnica a buscar esses dados foi a possibilidade de as novas gestões municipais usarem as informações como suporte administrativo, técnico e político para as decisões iniciais no novo mandato sem comprometer a continuidade de serviços essenciais à população. O trabalho apresentará a metodologia de organização dos dados (informações básicas; infraestrutura existente; cobertura; gestão de pessoas; gestão financeira; convênios; parcerias e contratos; providências nos primeiros 90 dias da gestão do prefeito eleito), as áreas abrangidas (saúde, educação, comunicação, etc.), entre outras. Ressalta-se que o foco voltou-se para os pequenos e médios municípios e permitiu a adequação a cada realidade. É importante salientar que o projeto continha um modelo de projeto de lei para institucionalizar a transição e um modelo de relatório final.

Ao resultado da pesquisa realizada no ano de 2012, somou-se o fato de que, em todo início de mandato dos governos municipais, o Cepam recebe muitas consultas de eleitos preocupados com a ausência de informações disponíveis no município. Considerou-se que os desmandos de uma administração geram prejuízos aos munícipes e aos cofres públicos, que vão de convênios vencidos de varrição e recolhimento do lixo a compras de remédios, máquinas quebradas, desinformação, etc. Essa somatória: resultado das pesquisas mostrando que não eram muitos os municípios que tinham a institucionalização da transição mais os desmandos administrativos conhecidos fortaleceu no Cepam a certeza de que informações corretas e em tempo hábil facilitariam ao eleito um planejamento mínimo para garantir os serviços essenciais ao cidadão quando se inicia uma nova gestão. Daí surge o projeto de transição dos governos municipais, que é composto de alguns instrumentos metodológicos considerados como referência às gestões que findaram o mandato em 2012 e o primeiro diagnóstico para o planejamento de 2013 nas gestões que iniciaram.

O objetivo do projeto foi desenvolver algumas medidas simples – instrumentais metodológicos – que superassem situações que podem ser lidas como de má administração. Além de constituírem um ato de extrema civilidade, essas medidas trazem em seu bojo princípios de democracia;de forma transparente propõem a entrega da máquina pública com um nível de conhecimento bastante abrangente sobre a situação dos direitos e obrigações que o novo governo vai herdar.

Disseminar a formalização da transição entre os agentes públicos municipais, visando transformá-la em rotina democrática, é um objetivo de longo prazo que o Cepam pretende perseguir. Além dos instrumentais metodológicos (planilhas com informações setoriais e modelo do projeto de lei que institucionaliza a transição), organizamos oficinas de trabalho com o propósito de sensibilizar prefeitos e capacitar técnicos municipais para aplicação dos instrumentos construídos. É sobre esses instrumentais que iremos discorrer.

O primeiro foi a construção de uma minuta de projeto de lei, cuja iniciativa é privativa do prefeito e prevê como a Administração Pública municipal equacionará a transição de um governo que chega a seu término para aquele que se inicia, delimitando o número de servidores que vão participar da consolidação dos dados;

qual a estrutura administrativa que dará o suporte às atividades da equipe encarregada dos trabalhos; quais os prazos a serem observados; o local e o agendamento das reuniões, bem como outros tantos aspectos envolvidos no tema, devendo o Poder Público cuidar de garantir todos os recursos humanos e materiais para que se cumpra o período de transição.

O projeto do Cepam cuidou para que esse instrumento fosse discutido sob a ótica de constituir uma referência e não como documento impositivo. O modelo sofreu alterações, adaptações elaboradas por técnicos municipais, e contou com prefeitos que tiveram preferência por elaborar decreto ou portaria. O Cepam batalhou pela lei, insistindo para que os municípios optassem por sua elaboração, mas considerou que viver o processo de transição foi mais importante do que discutir o instrumento legal.

Modelo de Projeto de Lei

Projeto de Lei..., de ...de ... de 2012

> Institui a transição democrática de governo no Município de... , dispõe sobre a formação da equipe de transição, define o seu funcionamento e dá outras providências.

O prefeito do Município de ..., no uso de suas atribuições legais, faz saber que a Câmara aprovou e ele sanciona e promulga a presente Lei.

Art. 1º Fica instituída no Município de... a transição democrática de governo nos termos previstos nesta Lei.

§ 1º Transição democrática de governo é o processo que objetiva propiciar condições para que o candidato eleito para o cargo de prefeito possa receber de seu antecessor todos os dados e informações necessários à implementação de seu programa de governo, inteirando-se do funcionamento dos órgãos e entidades que compõem a Administração local, permitindo ao eleito a preparação dos atos a serem editados após a posse.

§ 2º As informações a que se refere o § 1º poderão ser disponibilizadas antes do início do processo de transição, sem prejuízo do acesso do prefeito eleito a outras informações, na forma prevista no artigo 3º desta Lei.

Art. 2º O processo de transição tem início tão logo a Justiça Eleitoral proclame o resultado oficial das eleições municipais e deve encerrar-se com a posse do candidato eleito.

Parágrafo único. Para o desenvolvimento do processo mencionado no *caput,* será formada uma Equipe de Transição, cuja composição atenderá ao disposto no artigo 3º desta Lei.

Art. 3º O candidato eleito para o cargo de prefeito deverá indicar os membros de sua confiança que comporão a Equipe de Transição, com plenos poderes para representá-lo, a qual terá acesso às informações relativas às contas públicas, à dívida pública, ao inventário de bens, aos programas e aos projetos da Administração Municipal, aos convênios e contratos administrativos bem como ao funcionamento dos órgãos e entidades da Administração direta e indireta do município e à relação de cargos, empregos e funções públicas, entre outras informações.

§ 1º A indicação a que se refere o *caput* será feita por ofício dirigido ao prefeito em exercício, no prazo máximo de dez dias após o conhecimento do resultado oficial das eleições.

§ 2º O número de membros a serem indicados para compor a Equipe de Transição, sem qualquer ônus para o município, fica a critério do prefeito eleito.

§ 3º O coordenador da Equipe de Transição será indicado pelo prefeito eleito.

§ 4º O prefeito em exercício indicará, para compor a Equipe de Transição, pessoa de sua confiança integrante do quadro funcional da Administração Pública.

Art. 4º Os pedidos de acesso às informações de que trata o artigo 3º desta Lei, qualquer que seja sua natureza, deverão ser formulados por escrito pelo coordenador da Equipe de Transição e dirigidos à autoridade indicada pelo prefeito a que se refere o § 4º do artigo 3º desta Lei, ao qual competirá, no prazo de dois dias, requisitar dos órgãos da Administração municipal os dados e informações solicitados e encaminhá-los, com a necessária precisão, no prazo de cinco dias, à coordenação da Equipe de Transição.

Parágrafo Único. Outras informações, consideradas relevantes pelo agente indicado pelo prefeito em exercício, sobre as atribuições e responsabilidades dos órgãos componentes da Administração direta e indireta do município, poderão ser prestadas juntamente com as mencionadas no *caput*.

Art. 5º O atendimento às informações solicitadas pela coordenação da Equipe de Transição deverá ser objeto de especificação em cronograma agendado entre o coordenador da equipe e o representante do prefeito e deverão ser prestadas no prazo máximo previsto no *caput* do artigo 4º.

Art. 6º Os membros indicados pelo prefeito eleito poderão reunir-se com outros agentes da prefeitura, para que sejam prestados os esclarecimentos que se fizerem necessários, desde que sem prejuízo dos trabalhos de encerramento de exercício e de final de mandato a cuja apresentação aos órgãos competentes se obriga a Administração local.

Parágrafo Único. As reuniões mencionadas no *caput* deverão ser agendadas e registradas em atas, sob a coordenação do representante do prefeito.

Art. 7º O prefeito em exercício deverá garantir à equipe de transição a infraestrutura necessária ao desenvolvimento dos trabalhos, incluindo espaço físico adequado, equipamentos e pessoal que se fizerem necessária.

Art. 8º Os membros da equipe de transição deverão manter sigilo dos dados e informações confidenciais a que tiverem acesso, sob pena de responsabilização, nos termos da legislação vigente.

Art. 9º O Poder Executivo adotará as providências necessárias ao cumprimento do disposto nesta Lei.

Art.10 Esta Lei entra em vigor na da de sua publicação.

(data e assinatura do prefeito)

Em paralelo a essa ação, o Cepam desenvolveu planilhas que permitiram aos municípios organizarem os principais dados de todas as áreas de governo, no foco de interesse do prefeito eleito ou reeleito. Os dados estão, na maioria das vezes, disponíveis na prefeitura e foram agregados, de forma a fornecer um breve diagnóstico setorial.

Os novos prefeitos e os reeleitos poderão usar as informações nas decisões iniciais de seus governos uma vez que servem como suportes administrativo, técnico e político para as ações do novo mandato. Considerando que a informação é um dos componentes centrais de qualquer metodologia de planejamento, na medida em que subsidia o diagnóstico da realidade social sobre a qual esses políticos atuam, pressupõe-se que a avaliação das prioridades contidas nas intervenções públicas dos novos governantes serão elaboradas com mais segurança.

O administrador, assim, não perderá tempo na busca das informações, e decisões importantes poderão ser tomadas prontamente sem comprometer a continuidade de serviços essenciais à população.

A metodologia de organização dos dados em planilhas considerou:

- O que o eleito ou reeleito precisa e deve saber para iniciar o novo governo municiado de dados que facilitem sua tomada de decisão.
- Os dados utilizados estão em poder do Executivo local; aqueles que o eleito poderá ter acesso pela Internet não são a base do material e poderão ser buscados nos diversos *sites* existentes.
- As áreas prioritárias, ou que fazem parte da gestão municipal da maioria dos municípios paulistas, foram objeto do trabalho.
- De maneira geral, as planilhas obedecem a um padrão de informação; isso significa que novas planilhas podem ser construídas pelos municípios, uma vez que, com certeza, o Cepam não abarcou na elaboração do instrumento todo o universo de informações disponíveis em uma prefeitura. Há espaços organizacionais e peculiaridades locais que podem merecer uma análise criteriosa e essas decisões e formas de organização serão sempre melhor definidas pela gestão em curso.

As informações foram organizadas obedecendo aos seguintes eixos:

1) **Informações básicas**– Dão o panorama organizacional de cada setor, indicando a existência de órgão municipal responsável pela gestão, plano municipal, conselhos, consórcios ou outras formas de articulação intermunicipal, fundo ou questões específicas da área.

2) **Infraestrutura existente e sua localização** – As informações de infraestrutura apresentam os equipamentos e serviços identificando a sua situação quanto à acessibilidade e ao estado de conservação. Também é sugerida a elaboração de um mapa, para que o próximo gestor localize espacialmente as unidades e identifique as que necessitam ser readequadas na próxima gestão.
3) **Cobertura** – Realizada em cada área, é outra informação essencial para a nova equipe de governo, identificando a quantidade de atendimento por programa e projeto e nível de atendimento. A ideia não é avaliar a gestão, mas fornecer as informações de atendimento que possam ser utilizadas no planejamento das ações do novo programa de governo.
4) **Programas e projetos existentes** – Também devem ser fornecidos, por área, à nova equipe de governo. Optou-se por identificar o valor e a contrapartida municipal, para que seja de conhecimento os valores do orçamento comprometidos com esses projetos. É importante também dimensionar os beneficiários e as datas de início e término do programa, pois,caso finalize no começo da gestão, o prefeito eleito poderá tomar decisões durante o período de transição para garantir a continuidade dos serviços aos munícipes.
5) **Gestão de pessoas** – Interessa conhecer a quantidade de profissionais –efetivos, em comissão e terceirizados – por área, para que possam ser repensadas as pessoas que assumirão a coordenação dos órgãos e das ações do novo governo. Salienta-se também que devem ser fornecidas, de forma agregada, as informações de gestão de pessoas da prefeitura como um todo. Deve ser disponibilizada a lei de estrutura organizacional e funcional, plano de cargos e salários ou quadro de pessoal, situação dos concursos, cargos com dificuldade de contratação, atos que importem na concessão de reajuste de vencimento, regularidade com a previdência social, entre outros. Se no município houver a obrigatoriedade de uma parcela dos cargos em comissão que devem ser preenchidos por servidores efetivos, essa informação também deve ser fornecida, bem como outras referentes à nomeação, admissão, designação, readaptação.

6) **Gestão Financeira** – As informações da gestão financeira são aquelas que mostram a evolução dos gastos no decorrer dos anos para cada área. É importante que a nova equipe observe se o município está gastando o percentual constitucional exigido para a saúde,15% da arrecadação de impostos e dos recursos de transferências constitucionais),e educação,25% das receitas resultantes de impostos e transferências constitucionais com a manutenção e o desenvolvimento do ensino. Algumas leis municipais estabelecem porcentual maior e a nova gestão deve se informar desse aspecto.Também deve ser organizada uma planilha que sistematize a situação financeira da prefeitura como um todo apresentando:

- Demonstrativo de receitas;
- Demonstrativo de grupos de natureza de despesa;
- Demonstrativo de restos a pagar – Patrimonial;
- Demonstrativo da dívida de longo prazo – Patrimonial;
- Indicador de gasto com pessoal; e
- Outras informações.

A equipe atual também poderá disponibilizar documentos do Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA); contas públicas com seus demonstrativos de saldos disponíveis; valores recebidos de transferências constitucionais e de fundo a fundo (Fundo Nacional e Estadual de Saúde, Assistência Social, Habitação de Interesse Social, Fundeb, etc.) ou outros que a equipe de transição venha a solicitar.

O novo gestor deve estar atento ao porcentual de gasto com pessoal em relação à Receita Corrente Líquida (RCL). Os municípios não podem gastar mais que 54% da RCL, e deve observar os limites de alerta (48,6%) e prudencial (51,30% da RCL).

7) **Convênios e outras parcerias** – Termo de parceria, contrato de gestão, subsídios ou outro ajuste. É importante identificar as instituições com as quais o município possui articulações. É essencial que o gestor atente às datas de término e à possibilidade de prorrogação para que medidas sejam tomadas ainda no período de transição, para evitar transtornos à população. Os convênios

estaduais e federais bem como as transferências voluntárias exigem uma atenção especial, pois é no começo de mandato que ocorre a prestação de contas, com o envio de documentação e comprovantes aos órgãos estaduais e federais. O não cumprimento dessas exigências pode gerar penalidades ao município e ao gestor da pasta.

8) **Contratos** – Devem ser objeto de cuidado da equipe de transição. No período que precede a posse, medidas poderão ser tomadas em relação aos contratos que finalizarão em 31 de dezembro e comprometerão a continuidade dos serviços.

9) **Providências nos primeiros 90 dias da gestão do prefeito eleito** – Em todas as áreas, há providências que devem ser tomadas nos primeiros 90 dias de gestão do prefeito eleito. A equipe de transição deve saber que é necessário emitir carnês do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU), prestar contas de convênio, organizar as informações a serem disponibilizadas no *site*, medir e pagar uma obra de grande vulto, entre outras medidas.

10) **Informações adicionais** – Em função da especificidade de cada município e de cada setor (saúde, educação, finanças, etc.), foi organizado um espaço que pode fornecer informações adicionais consideradas relevantes pela equipe atual.

As planilhas abrangem as áreas de ações afirmativas, agricultura, assistência social, cidadania, comunicação, contratos/convênios, controle social e participação, cultura, desenvolvimento local, educação, esportes, gestão de pessoas/recursos humanos, habitação, jurídico, lazer, meio ambiente, obras, saneamento, saúde, segurança pública, suprimentos, tecnologia da informação, trânsito e transportes, turismo.

O projeto prevê que as planilhas sejam preenchidas por todos os setores que existam no município. As áreas de saúde, educação e assistência social devem ser cuidadosamente compreendidas pela equipe de transição, pois abrangem aproximadamente 50% do orçamento municipal e possuem inúmeras regulamentações federais e estaduais. Um exemplo disso é a saúde, cujos recursos estão condicionados à existência de conselho e fundos; o fornecimento de relatórios de gestão, aprovados pelos conselhos ao Ministério de Saúde, Secretaria Estadual

e Tribunal de contas; gastar no mínimo 15% de recursos próprios na área; preencher as informações no Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde (Siops); cumprir o Termo de Compromisso, entre outras ações.

As áreas de suprimentos e jurídico também merecem atenção, pois apresentam a situação dos bens patrimoniais e situação do estoque existentes no almoxarifado, bem como os processos e precatórios que estão em curso.

Como continuidade à criação desses instrumentos,desenvolveu-se, com a Associação dos Municípios do Extremo Noroeste do Estado de São Paulo (Amensp), uma série de oficinas regulares com os técnicos das áreas e encontros com prefeitos.

A oficina foi a metodologia escolhida por ser uma estratégia que permite atitudes reflexivas, participação crítica e emancipação, além de estimular e fortalecer a rede de relações já existente na Amensp. O objetivo foi definido como espaço de construção, suportes técnico e administrativo que avaliem os instrumentos propostos, ao mesmo tempo em que os técnicos se fortalecem na busca dos dados e informações, no compartilhamento com outros municípios, na lógica que a organização dos dados propiciava, tornando-os compreensíveis, utilizáveis e úteis.

O Encontro com os Prefeitos buscava construir um suporte político e administrativo. Além de sensibilizar para a importância do processo, o contato foi importante para garantir aos responsáveis, pela coleta de dados, o acesso às informações da prefeitura; permitir a identificação e o mapeamento do conhecimento; e apoiar a geração e disseminação entre os funcionários das vantagens organizacionais do conhecimento que a oficina estava propondo.

É importante salientar que, durante o processo das oficinas, houve uma troca, um compartilhamento entre as equipes Cepam e Amensp que gerou novo conhecimento, nova lógica para o instrumental.

Ateoria que permitiu a criação das planilhas foi fruto de longas reflexões, leituras, estudos e experiências de trabalho com municípios. A implementação veio com a prática dos servidores, apontando fragilidades e acrescentando lógica.

O conteúdo das planilhas foi enriquecido, porém, não é considerado um ponto final; é um produto acabado pelo Cepam, mas continua a ser referência, como possibilidade de mudança e acréscimo de informações para gestores, uma vez que são adaptáveis às peculiaridades e necessidades locais.

Além disso, passada a fase de transição, a nova gestão pode se valer do preenchimento rotineiro das planilhas para buscar informações de fácil leitura. Nesse caso, as informações se traduzem em instrumento de governabilidade,como espelho da produção de serviços dos setores e monitoramento das metas propostas. Enfim, um importante instrumento para a gestão e planejamento.

Fechando o ciclo do projeto, concluiu-se que as informações deveriam ser sistematizadas em um relatório a ser entregue à equipe de transição, dado que são muitas planilhas com informações e que todo eleito precisa, em um primeiro momento, de informações concisas para formar o retrato atual da administração que está prestes a gerir.

É importante ressaltar que a entrega do documento é a primeira ação a ser feita e deve ser a base para as reuniões que venham a ocorrer entre as equipes. Por conta dessa estratégia, o projeto propôs que, para melhor desempenho da equipe de transição, as informações deveriam ser sistematizadas anteriormente ao processo, por exigirem a organização dos dados que, muitas vezes, estão desagregados ou dispersos na administração.

O relatório apresenta formato baseado em alguns princípios e considerações:

- É uma forma de sintetizar as informações para que elas possam compor um retrato do município.
- Pauta-se pela visão do todo, permite ao prefeito eleito observar um cenário inicial com vistas a detectar problemas de maior relevância com possibilidades de enfrentamento baseados em um município real.
- Contém as partes, os setores de uma administração, os quais podem ser observados de maneira mais criteriosa nas planilhas que foram preenchidas e devem seguir anexas.
- Possibilita que um gestor e sua equipe não inicie um governo tateando no escuro.
- A sequência do relatório obedece a dos quadros das planilhas.
- Pode ser feito mesmo que todas as planilhas não tenham sido preenchidas. A organização dos dados setoriais, mesmo que incompleta, é um relatório parcial e não dispensável.

Em seguida, serão apresentados os eixos considerados relevantes para compor o relatório baseado nos conceitos já observados.

1) O relatório pode ser iniciado com a exposição dos nomes de todos os secretários ou diretores da atual gestão; outra possibilidade é seguir como anexo. O ato de nomear secretários e diretores é importante para a construção de responsabilidades.
2) O texto pode ser iniciado com as ações do governo atual que tenham transformado a realidade do município, no sentido de beneficiar e/ou envolver a comunidade local. Exemplos: construção de creches que reduziram filas de espera; desenvolvimento de projetos que beneficiaram jovens, mulheres, idosos, pessoas com deficiência; fomento à agricultura familiar; crescimento do número de empregos; proteção de mananciais; ações de saneamento e habitação; prêmios estaduais e federais por praticas relevantes, etc. O objetivo dessa ação não é propaganda de governo e sim de projetos, programas e atividades que efetivamente geraram ganhos e visibilidade para o município e que por isso compõem como parte, o retrato que o relatório pretende construir.
3) Outro eixo importante é identificar as entidades e associações do terceiro setor do município que receberam repasses do governo local. O valor do repasse e a prestação de contas das entidades é uma informação que o eleito precisa conhecer para planejar suas ações.
4) Informações básicas: esse quadro é composto pelos dados definidos nas planilhas. Neste item, vale ressaltar os planos municipais, os conselhos e comissões municipais, além da participação do município em consórcio se associações regionais que devem estar disponibilizadas por setor em todas as planilhas preenchidas. O relatório retrata a totalidade existente no município; é a somatória das áreas, por isso aqui entram os dados totalizados de todos os setores (educação, cultura, saúde, etc.). Ele vai demonstrar tudo que o município possui em relação à gestão e às representações comunitárias. Exemplo: número total de conselhos, fundos, planos setoriais, número de participação em diferentes consórcios, e outros dados.

5) Infraestrutura: agrega a quantidade de creches, escolas, unidades básicas de saúde, redes de água e esgoto, habitações populares, centros de referências, teatros, etc. Mostra a quantidade de serviços e equipamentos de que o município dispõe. Se possível, deve ser construído um mapa com a localização dos diversos equipamentos. Mapas ou desenhos com legenda, por serem de fácil leitura, auxiliam a percepção das distâncias entre os equipamentos, dado importante para o planejamento, além de serem um instrumento que permite uma leitura correta por parte da sociedade civil.
6) Cobertura: significa mostrar a parcela da população do município que está sendo assistida pelos serviços municipais, ao mesmo tempo em que permite uma leitura do quanto está por fazer. A precisão da quantidade é importante, mas é válido fazer por aproximação, caso não consiga com exatidão, por exemplo: mais ou menos 80% do município dispõem de água encanada e 20% de esgoto tratado; a varrição é feita no centro da cidade e no bairro Jardim das Rosas, mais ou menos em 20% da área urbana; o recolhimento do lixo é feito 2 vezes por semana, em 50% da área urbana.Os dados podem ter como referência a extensão da área urbana ou o número de bairros. Para atendimentos na saúde, observar os dados disponíveis nas unidades básicas e outros serviços de saúde no município. Na educação, observar a fila de espera nas creches. Em síntese, na informação de cobertura há indícios diversos no município que são parâmetros conhecidos e válidos para compor o relatório.
7) Programas e projetos: contam-se os realizados e em andamento. Na verdade, são parte da cobertura e indicam a parcela dos munícipes que foram beneficiados. Pode-se totalizar a soma de todos os programas, projetos e ações, as quais estão disponibilizadas por setor. O valor econômico do projeto e a contrapartida municipal exigida, também são dados de interesse do eleito. As decisões sobre a continuidade, ou desistência de programas e projetos se baseiam em indicadores compostos pela relação custo/benefício que, nesse caso, traduzem-se em número, qualidade dos atendimentos (pesquisa rápida entre beneficiários) e contrapartida devida.

8) Gestão de pessoas/recursos humanos: deve constar o número dos cargos efetivos, os em comissão e terceirizados, além do número de cargos em comissão exercidos por efetivos. O total de gastos com a folha de pagamentos e a porcentagem desta em relação à receita corrente líquida é um importante dado para o prefeito que iniciará a gestão.
9) Gestão financeira: o fundamental é a relação de receitas e despesas nas quais entram também os repasses por programas, contratos, fundos como receita e os gastos totais, inclusive as contrapartidas municipais. Em relação às finanças, há uma série de documentos exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal que precisam ser entregues com o relatório. Os dados aqui colocados visam contribuir para que o prefeito eleito complete o retrato do município se deparando com a realidade econômica. Se possível, trabalhar com uma média da relação receita/despesa durante toda gestão, para melhor compreensão da realidade. Em alguns aspectos do relatório, não é necessário trabalhar com dados exatos, trabalhar com aproximação é válido. O relatório oferece um retrato inicial para o eleito; se apropriar da realidade envolve uma busca completa nas planilhas.
10) Convênios e parcerias: o fundamental é colocar à disposição uma estimativa da totalidade de convênios e termos de parcerias assinados pelo município durante a gestão que se finda, além dos parceiros institucionais, beneficiários e valor total. Esses dados estão decodificados em todas as planilhas, especialmente porque elas agregam possibilidades de replicação, importantes para o planejamento, dinâmica do governo e impacto sobre o cotidiano do município.
11) Contratos existentes: é importante fazer, pelo menos, uma estimativa do número de contratos durante a gestão que finda, além de ressaltar os principais contratados, valor, início e término. O conhecimento de informações imprescindíveis como os contratos de serviços essenciais, com suas datas e prazos serão suportes para as decisões

nos primeiros dias como prefeito. Os contratos de serviços essenciais que vencem em 31 de dezembro, devem ser revistos pela equipe de transição e, mesmo considerando que está sob definições da gestão que finda, podem ser resolvidos em conjunto, diminuindo situações desconfortáveis, que tanto prejudicam os munícipes.

12) Providências: devem ser listados todos os compromissos que precisam ser efetuados pelo prefeito eleito nos primeiros três meses de governo. Essa atitude, pela gestão atual, demonstra o comprometimento do agente público em manter funcionando os serviços municipais. O modelo que consta nas planilhas dá conta de assegurar essa ação, se totalizados. Para ilustrar, é importante lembrar que, como providências, devem ser colocados os contratos que se findam para renovação, prestar contas de convênios estaduais ou federais, entre outras.
13) Informações adicionais: este tópico é de livre iniciativa do prefeito que está saindo, por isso, não há informações definidas; mas todas as consideradas pertinentes, que constam de alguma especificidade local. Legislação, portarias, relato da área rural serão bem-vindas e vão comprovar a preocupação e a dimensão do espírito público do atual gestor.

CONCLUSÃO

A transição é o momento de avaliar uma gestão que está terminando,ao mesmo tempo em que traz ao eleito um conjunto coerente de informações que podem subsidiar a gestão que se inicia na construção da meta institucional, metas parciais,setoriais, além de permitir a avaliação dos custos organizativos, políticos,cognitivos e financeiros que podem ser previstos pelas informações disponibilizadas.Os compromissos de campanha passam,obrigatoriamente, por essa avaliação para se constituir em um plano de governo. Muitas vezes, a avaliação de desempenho do governo no contexto passado induz correção de rumos, novas estratégias, tomada de decisões difíceis para garantir e aumentar a governabilidade no contexto que se avizinha.

As planilhas elaboradas pelo Cepam permitem várias leituras transversais, dependendo do momento da gestão. No início do mandato, como foram trabalhadas até aqui, importam como dados que subsidiam o planejamento e propõem um reolhar aos compromissos de campanha assumidos, pois colocam os eleitos diante de uma dura ou prazerosa realidade. O ritmo e o foco do governo em um primeiro ano da nova gestão podem ser definidos pelos dados organizados.

Uma segunda possibilidade é documentaras ações e os resultados de governo por setor, utilizando as planilhas. É uma forma de sistematizar o que foi realizado ano a ano para avaliação.

Também é possível disponibilizar de maneira organizada o que foi documentado, isto é, as informações de cada área, permitindo a socialização do conhecimento internamente e à sociedade como uma prestação de contas bastante compreensível e transparente. É preciso garantir que todos dentro da prefeitura tenham acesso ao conhecimento ali gerado. As planilhas podem auxiliar esse processo e são passíveis de adaptação às peculiaridades de cada área, de cada projeto.

A utilização dos dados documentados como indicadores no acompanhamento das metas propostas em programas e projetos é uma alternativa para observar e avaliar o desempenho institucional, os resultados específicos e a forma de trabalhar de todas as áreas. Os dados, o cumprimento dos prazos, a satisfação do cidadão, o número de beneficiários são importantes partes de um sistema de indicadores que a prefeitura pode lançar mão por meio das planilhas. É importante lembrar que, quando não se consegue atingir as metas desejadas, deve-se observar qual é a pedra no caminho dentro do fluxo organizacional que precisa ser mudada, corrigida.

Uma gestão que se propõe a dialogar continuamente com a sociedade precisa utilizar procedimentos que tragam retorno rápido dos efeitos de suas ações. Todo governo que tenha como foco a satisfação dos cidadãos, precisa permitir o acompanhamento dos resultados e isso significa buscar padrões de eficiência, eficácia e efetividade nas ações e na comunicação. A publicidade das planilhas é uma forma de diálogo com a sociedade, transparência e controle social.

As planilhas disponibilizadas aos cidadãos permitem que sejam observados os mecanismos e critérios na definição dos recursos às suas demandas que se transformaram em metas e o impacto dos resultados em suas vidas. É um processo de construção do controle social.

O ato e futuro hábito de documentar em planilhas os dados de acertos e fracassos, disponibilizá-los, ter claro que a mídia vai potencializar sua função de informar e que essa função fortalece o senso de cidadania, viabiliza o controle social e tende a fortalecer uma parceria governo/sociedade que visa romper com formas de governo fechado em si, burocratizado. O futuro prevê socialização e compartilhamento de conhecimento, de realizações e parcerias com a sociedade civil.

A transição, como processo que prevê uma lei, com preenchimento de planilhas com dados locais e relatórios de uma gestão que finda é só uma semente para um futuro de governos sustentáveis, democráticos e transformadores em que decisões não são unilaterais e sim compartilhadas com todos os grupos e indivíduos interessados.

REFERÊNCIAS

DROR, Y. **Enfrentando el futuro**. Ciudad del Mexico: Fondo Del Cultura Económica,1990.445p.

_____. **A capacidade para governar**.Informe ao Clube de Roma. São Paulo: Fundap, 1999. 347p.

FLORES, F. **Creando organizaciones para el futuro**.2. ed.Santiago: Dolmen Ediciones, 1995.194p.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente**: governantes e governados. São Paulo: Fundap,1996. 381p.

AUTORIA

Silvia Maura Trazzi Seixas – Socióloga e técnica da Fundação Prefeito Faria Lima -Cepam.
Endereço eletrônico: sseixas@sp.gov.br