

Módulo 3 – Organização da Campanha Eleitoral

Aulas

- Planejamento de Campanha Eleitoral
- Fases de uma campanha
- Roteiro Básico para Planejamento de Campanha
- Roteiro Detalhado - 1º Momento
- Roteiro Detalhado - 2º momento
- Monitoramento do plano
- Principais ações de organização de uma campanha eleitoral
- Agenda de Campanha Eleitoral
- Roteiro para elaboração participativa de Programa de Governo e de Proposta de Mandato Parlamentar participativos
- Roteiro para a Elaboração de Diagnóstico do Município e da Região

Planejamento de Campanha Eleitoral

Numa campanha eleitoral, os benefícios de trabalhar de forma planejada muitos.

O Planejamento permite:

Estabelecer os objetivos e metas da candidatura, as estratégias, conhecer os apoiadores e demais atores com os quais a campanha vai se relacionar, definir as diretrizes para a agenda da(o) candidata(o).

Aproveitar melhor os recursos disponíveis – dinheiro, pessoas, tempo, apoios etc. – que, geralmente, são escassos. Quando os recursos são poucos, então o segredo é saber usá-los da forma mais eficiente possível.

Ter um maior controle do desenvolvimento da campanha. Por exemplo, avaliar se os objetivos estão sendo atingidos ou não, saber se as tarefas estão sendo cumpridas em tempo e forma etc.

Melhorar o trabalho em equipe, promovendo uma visão compartilhada das metas que se pretende alcançar em cada momento da campanha. Conhecendo os objetivos, os militantes, simpatizantes e colaboradores compreenderão melhor a importância da sua tarefa na estratégia geral.

Distribuir as responsabilidades e descentralizar as tarefas, evitando a concentração e a sobrecarga de trabalho em umas poucas pessoas.

Além de promover um maior envolvimento da equipe com a campanha, a experiência de trabalhar com método, de forma sistemática, serve também para incorporar e formar as futuras equipes de governo.

Fases de uma campanha eleitoral

O processo de discussão e articulação das candidaturas para os diferentes cargos eletivos proporcionais ou majoritários é uma especulação permanente. Identificam-se naturalmente duas fases no processo de disputa eleitoral:

- a fase de campanha autorizada pela justiça eleitoral e
- a fase que contempla tudo que precede este momento, que denominamos fase da pré-campanha.

A identificação de outras fases, ou o desmembramento dessas duas, faz-se necessário para um aprofundamento e entendimento dos processos eleitorais, contribuindo para uma melhor discussão sobre a estrutura e organização de uma campanha eleitoral.

Pré-Campanha

A Pré-Campanha é o período para buscar e analisar informações e dados, realizar avaliações e iniciar o planejamento. Quanto mais cedo do período eleitoral isso acontecer, melhor será a organização de uma campanha.

A pré-campanha é o momento de conhecer melhor o funcionamento da Câmara de Vereadores do seu município, do perfil das bancadas, das realizações da bancada do PT e dos resultados eleitorais obtidos pelo nosso partido nas últimas eleições municipais. Conhecer as Leis e os Projetos de Lei que tratam dos temas de interesse do(a) candidato(a). Da mesma forma, conhecer o funcionamento da prefeitura e suas secretarias, identificar as promessas e as realizações e avaliar a gestão do(a) atual prefeito(a).

Se o planejamento for de um(a) candidato(a) que já exerce um mandato de vereador(a) ou prefeito(a), é o momento de fazer uma avaliação realista dos pontos fortes e fracos e dos resultados do mandato.

Para subsidiar a elaboração da proposta de mandato parlamentar ou do programa de governo que será apresentado e debatido durante a campanha, é fundamental realizar um diagnóstico da situação do município.

A pré-campanha também é o momento de acompanhar as resoluções e orientações do diretório municipal do PT sobre a campanha e legislação eleitoral.

Fase 1 da Pré-Campanha

Um dos momentos fundamentais dessa fase de pré-campanha é a realização, assim que possível, da oficina de planejamento. Nesse primeiro momento, de um lado são lançadas as bases para um trabalho político-eleitoral organizado e eficaz; de outro, pode ser construída uma definição clara sobre a própria candidatura, seus objetivos, limites e possibilidades. Com base nessas definições, pode-se iniciar a construção de alianças de forma mais coerente e organizada. Esse seminário deve contar com a participação dos principais envolvidos com a campanha, definindo coletivamente prazos e responsáveis para as ações a serem desenvolvidas.

Nessa fase deve ser iniciado o delineamento de um Programa de Governo ou da Proposta de Mandato Parlamentar e a criação de mecanismos de organização e elaboração de plataformas de comunicação dirigidas e dinâmicas. O envolvimento de todos(as) nos debates (assessores(as), coordenadores(as) de área, lideranças de segmentos, comunitárias, políticas, militância, simpatizantes e colaboradores), se revela como procedimento chave.

Ações imediatas

- Agendar até o começo de março do ano eleitoral uma oficina de planejamento com um grupo de pessoas que irá contribuir para elaborar a estratégia da campanha. Uma primeira de dois dias, uma segunda 2 semanas após, também de dois dias.
- Realizar atividades para informar a militância do PT quem será o candidato/a (em local que não haverá prévia)
- Analisar a legislação eleitoral e fazer um roteiro de procedimentos.

Fase 2 da Pré-Campanha

Deve ser dedicada à estruturação e à operacionalização das diferentes frentes de intervenção. Para tanto, faz-se necessária a formação e consolidação do grupo gestor, que cumprirá a tarefa de exercer uma coordenação política e operacional da campanha. Esse grupo gestor atuará articulando as diferentes funções inerentes a uma campanha eleitoral, como a revisão e atualização do planejamento estratégico, a consolidação do programa de governo, a comunicação, a infra-estrutura, o jurídico, as articulações junto aos diferentes segmentos e setores sociais e também um aspecto fundamental, que são os contatos de sondagem e compromissos para as futuras doações de recursos financeiros e outros para o custeio da empreitada eleitoral, de acordo com a legislação eleitoral.

Nesta fase, a comunicação e marketing da campanha deverão definir o conjunto de peças publicitárias (outdoor, panfletos, jornais, logomarca, sites, perfis no Twitter, Instagram etc.) a serem utilizadas na fase de lançamento. Devemos também aprofundar o conhecimento sobre os adversários e as expectativas do eleitorado.

É a fase voltada para as pesquisas, para a análise das tendências e de como o eleitorado está percebendo as movimentações na arena eleitoral. Possibilitará um aprofundamento da compreensão que o(a) candidato(a) e sua coordenação têm de seu projeto político e do posicionamento dos outros pré-candidatos (as), diante das avaliações do eleitorado.

Esse acúmulo deve contribuir para as correções de análises e principalmente para proporcionar à candidatura uma boa entrada na fase 3, que é dedicada ao lançamento oficial do(a) candidato(a) para o(a) eleitor(a).

Fase 3 – Lançamento Oficial da Candidatura

Esse é um período curto de atividade muito intensa dedicada à exposição máxima da candidatura junto ao público em geral.

Nesse momento, deve-se envolver o conjunto da militância, os (as) simpatizantes e demais colaboradores(as) no conjunto de atividades setoriais e regionais que serão realizadas, para atender as necessidades de cobertura e difusão do projeto político defendido nos segmentos sociais e territórios prioritários para a alavancagem da candidatura. As principais idéias-força e propostas apresentadas deverão evidenciar uma identidade política para a candidatura, diferenciando-a das demais concorrentes. A demarcação do espaço político é vital para que a campanha vá ganhando densidade político eleitoral.

Esse processo deve ser precedido por todo um trabalho de articulação de agenda e de envolvimento das lideranças que apoiam o (a) candidato(a), procurando uma repercussão positiva na mídia. O apoio de personalidades identificadas com o projeto político é importante para a credibilidade e difusão das propostas nessa fase inicial da campanha.

A principal meta a ser alcançada nessa fase é a difusão da candidatura com a ocupação dos espaços políticos estratégicos para a campanha.

Fase 4 – O Desenvolvimento da Campanha

Nesse momento todo o trabalho coletivo de construção da candidatura, de planejamento e organização da campanha deve estar azeitado para o duro enfrentamento e combate a ser travado. O objetivo é conseguir uma evolução de visibilidade, conhecimento do(a) candidato(a) e suas propostas, mostrar força suficiente para a criação da chamada expectativa de vitória.

A agenda passa a ter um papel ainda mais crucial, pois demonstrará toda a sinergia ou a boa articulação da candidatura. As ações em campo, que são as diferentes atividades de rua, comícios, visitas a personalidades e segmentos sociais, devem estar bem sintonizadas e articuladas para possibilitar a ascensão e consolidação do(a) candidato(a).

Os principais recursos de propaganda eleitoral como o rádio, a televisão e as redes sociais estarão à disposição em meados dessa fase. Isso significa que o suporte e interação desses meios de comunicação com as outras ações de propaganda (outdoors e outros materiais de mídia) devem estabelecer uma unidade positiva, estimulando constantemente os apoiadores para a vitória.

As ações de rua vão ganhando um volume crescente gradativo, visando atingir o seu ápice na reta final, refletindo a ascensão nas pesquisas de opinião e o crescimento junto ao eleitorado.

Fase 5 – Reta de Chegada

São os últimos quinze dias que precedem ao pleito. O clima nesse período já é de grande envolvimento e atenção do(a) eleitor(a).

Nesse momento as movimentações de rua, como caminhadas, carreatas, comícios, panfletagens e os debates na televisão e no rádio atingem o seu auge.

As reuniões de organização dos trabalhos no dia da eleição, infraestrutura de apoio e todas as providências relativas à legislação e à fiscalização devem ser realizadas pela coordenação visando garantir boas condições para o acompanhamento do pleito pelos apoiadores.

A estratégia de campanha deve ser focalizada nos votos dos indecisos. Para isso, deve-se providenciar programas de rádio e televisão direcionados para este segmento do eleitorado, apresentando as últimas adesões de personalidades, artistas, lideranças e da (o) cidadã (ão) comum. Tudo isso combinado com outras peças publicitárias para serem utilizadas nessa reta final: são os últimos panfletos, adesivos sugestivos e atraentes que contribuem para a manutenção do clima de alto astral da campanha. O (a) candidato (a) deve fazer as últimas visitas aos principais bairros demonstrando agilidade e movimentação. Isto contribui para dar uma grande visibilidade para a candidatura.

Fase 6 – O Segundo Turno

Apesar de considerarmos como uma outra fase do processo eleitoral, esse momento pode ser considerado como uma outra eleição. O seu tempo útil é curto, aproximadamente quatro semanas, para todo o conjunto de atividades que devem ser realizadas. A coordenação da campanha deve discutir com as candidaturas que não passaram para o segundo turno, que podem compor o arco de alianças, e um engajamento ativo nessa nova fase.

Com a recomposição das alianças, é necessária a realização de um novo encontro de planejamento, com duração de seis a oito horas, para a discussão e reposicionamento estratégico. Uma rápida avaliação do processo anterior e uma análise do (a) adversário (a) no segundo turno são fundamentais para uma orientação eleitoral. A rearticulação dos militantes, apoiadores e simpatizantes é importante para o novo embate, porque a eleição ainda não está ganha, e o pior inimigo de uma candidatura é o clima de “já ganhou”. Portanto, todo aquele esforço da fase 5, a reta de chegada, tem que ser melhorado e reeditado no trabalho do segundo turno (ver o calendário-exemplo que registra ações de campanha respeitando-se as fases em que se pode subdividir uma campanha eleitoral).

Lembre-se: Cada fase da campanha tem uma duração limitada e, especialmente para o(a) candidato(a), muito curta. A cada dia que passa todo(a) candidato(a) ficará mais e mais dependente de uma boa orientação política que se revelará em sua agenda diária de trabalho. A melhor utilização do tempo do(a) candidato(a) é um requisito fundamental ao longo da campanha. Já desde a fase de pré-campanha, cada dia ou atividade mal programada ou realizada em momento inoportuno implicará em tempo e em potencial eleitoral desperdiçado que dificilmente poderá ser recuperado.

Roteiro Básico para Planejamento de Campanha

Nesta aula, apresentamos o roteiro básico para a Oficina de planejamento de Campanha. Na sequência, o roteiro detalhado, com exemplos e tabelas. Este roteiro básico pode ser utilizado para candidatos (as) ao executivo e ao legislativo.

A) CANDIDATURA MAJORITÁRIA ONDE O PT NÃO É GOVERNO, IDENTIFICAR PRINCIPALMENTE:

- As características positivas de nosso(a) candidato(a);
- Os nossos possíveis aliados na política e na sociedade organizada;
- Como garantir a formação de uma boa chapa de vereadores(as);
- Os nossos principais adversários e seus aliados na política e na sociedade;
- Quantos votos serão necessários para ganhar e quantos votos esperamos conquistar;
- Os principais problemas do município (a serem mais bem caracterizados em pesquisa) e realizações do governo municipal e as promessas da campanha de 2012 que não foram cumpridas;
- As principais realizações do governo federal que poderão ser utilizadas em apoio a nossa campanha (a serem concluídas e/ou divulgadas);
- Os principais problemas do governo federal em relação ao município e como poderemos neutralizá-los na campanha;
- Os principais problemas do governo estadual no município e como poderemos neutralizá-los na campanha nos estados que governamos;
- Os principais aspectos negativos dos(a) principais candidatos(a) adversários(a) a serem realçados, e como;
- Os principais aspectos positivos dos(a) principais candidatos(a) adversários(a) a serem neutralizados, e como;
- Os principais aspectos negativos da imagem de nosso(a) candidato(a) que necessitam ser neutralizados, e como;
- Os principais aspectos positivos da imagem de nosso(a) candidato(a) que devem ser reforçados, e como;
- Definição do núcleo central do discurso político eleitoral do(a) candidato(a) (a ser ajustado no curso da pré-campanha e da campanha);
- Os principais atores relevantes da cidade (lideranças, setores, áreas), como se posicionam e as ações necessárias para mobilizá-los ou neutralizá-los;
- Os apoios de lideranças do PT e de aliados externos ao município e como aproveitá-los;
- As principais necessidades de infra-estrutura e de recursos do partido neste período;

B) CANDIDATURA MAJORITÁRIA ONDE O PT JÁ É GOVERNO, IDENTIFICAR TAMBÉM:

- As principais realizações de nosso governo (a serem concluídas e/ou divulgadas);
- As principais promessas da nossa campanha na eleição vitoriosa e o que de fato ocorreu (foram cumpridas, não foram por quê?);
- Os principais problemas de nosso governo e como estes podem ser superado.
- **Ações indispensáveis na Fase da Pré-Campanha**

- Integração dos (as) participantes e apoiadores (as) do PT/aliados (as) nos municípios;
- Montagem de uma coordenação municipal para a campanha eleitoral;
- Estimular as coordenações municipais a fazer planejamento estratégico de campanha;
- Definir as candidaturas de vereadores (as);
- Incentivar os (as) pré-candidatos e pré-candidatas à vereança a fazer planejamento de suas campanhas;
- Montar um calendário de eventos e momentos-chave da pré-campanha até o início da campanha (sempre atentando para as permissões e vedações da legislação eleitoral): por exemplo, conferência eleitoral do PT, convenções, confirmação de candidaturas, festas locais e regionais importantes, datas e prazos legais definidos pelo TSE;
- Analisar as composições prováveis de alianças e realizar contatos, visando à construção de uma frente de partidos para a disputa eleitoral;
- Montagem de diagnóstico de situação do município e da prefeitura e identificar temas relevantes para construir a proposta de mandato;
- Levantamento de temas e programas de governo federal e estaduais que podem gerar impacto local
- Realização de Pesquisa de Opinião com vistas a levantar informação qualificada ainda na fase de pré-campanha
- Iniciar levantamento de informações jurídicas e obter apoio especializado (caso necessário, utilizar a plataforma de acompanhamento disponibilizada pela ENFPT);
- Iniciar organização da comunicação própria (publicações, reuniões, Internet) e planejar relacionamento com as mídias locais;
- Definição de segmentos sociais estratégicos e de públicos por áreas geográficas e da articulação com eles;
- Consolidar contatos e apoio com o PT no Estado, no âmbito federal e com cidades governadas pelo PT;
- Mais perto dos meses da campanha, identificar áreas, locais e meios para viabilizar a propaganda eleitoral: terrenos e locais para placas e faixas, muros para pintura – buscar definir compromissos de cessão futura;
- Levantar um orçamento preliminar para toda a campanha eleitoral;
- Iniciar a montagem de uma Estrutura de Campanha, regionalização de comitês, apoios nos bairros, discussão e implementação preliminar de infraestrutura.

Roteiro Detalhado – 1º Momento

1) Quais os principais objetivos da sua campanha?

Objetivos

Exemplo 1: Vencer a eleição no segundo turno

Exemplo 2: Ganhar as eleições articulando um leque de alianças capaz de garantir governabilidade e efetivação da proposta de mandato

Exemplo 3: Fortalecer e defender o PT

2) Quais os principais pontos fortes da nossa candidatura e o que fazer para reforçá-los?

Pontos Fortes	Ações para reforçar	Responsável	Prazo
Ex. 1: Prefeita realizadora	Elaborar material mostrando obras relevantes executadas	Joana da Silva até	14/06
Ex. 2: Candidato combativo	Mostrar em todo o material de campanha o histórico de lutas e vitórias do candidato	Roberto Alves	até 16/06
Ex. 3: Candidato representa o governo Lula	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar melhor as ações do Governo Federal • Articular reuniões permanentes (Fórum) dos petistas nos órgãos federais 	Apolônio	Permanente Primeira reunião do Fórum: 20/05
Ex. 4: Candidata melhor qualificada para fazer o debate com os demais candidatos(as)	<ul style="list-style-type: none"> • Provocar os possíveis candidatos para fazer o debate sobre os problemas na cidade • Qualificar tecnicamente a candidata sobre a cidade 	José Augusto	Permanente Qualificação da candidata: abril a junho

Foi utilizado o termo candidatura para incluir, na análise, tanto as características do (a) candidato (a) a prefeito (a) ou a vereador (a), quanto do governo do PT ou da coligação, quando for o caso, para identificar as realizações e posturas que devam ser trabalhadas como pontos fortes.

Tanto os pontos fortes como os fracos devem ser considerados segundo a percepção do (a) eleitor (a) e não a do (a) militante ou do (a) dirigente. Tanto quanto possível, esse quadro pode ser verificado por pesquisas de opinião.

O (a) responsável por cada ação é aquela pessoa que tem a responsabilidade política para que a ação seja bem-sucedida e que prestará contas da sua execução perante a Coordenação da Campanha. Poderá participar da sua execução ou apenas coordenará ou acionará pessoas que o farão.

3) Quais os principais pontos fracos da nossa candidatura e o que fazer para minimizá-los?

Pontos Fracos	Ações para minimizar	Responsável	Prazo
Ex. 1: Candidato “fala para dentro”	Desenvolver trabalho com fonoaudiólogo	Maria da Glória	20/05
Ex. 2: Voto do Deputado/candidato na reforma da previdência	Produzir material sobre a reforma da previdência	Valéria da Silva	Até 25/05
Ex. 3: Relação desgastada do Governo com o funcionalismo federal local	Fazer agenda sindical c/ servidor público	Fernando de Souza	maio e junho
Ex. 4: Distanciamento da militância e da população, devido a mandato no Congresso	Desenvolver agenda que potencialize a presença da candidata no seu município	William de Sá	maio e junho

Incluir na análise tanto as características do (a) candidato (a) quanto do governo do PT ou da coligação, quando for o caso, para destacar as fragilidades ou promessas não cumpridas que devam ser trabalhadas.

Avaliar se o conhecimento das ações e realizações do Governo do Presidente Lula e da Presidenta Dilma, pelo (a) candidato (a), pela Coordenação da Campanha, pelos (as) candidatos (as) a vereador (a) e pela militância, é um ponto fraco. Caso seja, há que propor ações para superar essa fragilidade, num curto período de tempo. Se necessário, utilizar os conteúdos das Aulas Complementares para elaborar material sobre o legado dos governos do PT no âmbito federal.

4) Quais os principais pontos fortes dos (as) principais candidatos (as) adversários (as) e o que fazer para neutralizá-los? Repetir a mesma pergunta para cada adversário (a).

Analisar todos os (as) candidatos (as), começando pelo mais conhecido.

Pontos Fortes	Ações para neutralizar	Responsável	Prazo
Ex.1: Candidato adversário tem domínio sobre os problemas do município	Preparar nossa candidata para convencer o eleitor (a) de que tem, pelo menos, o mesmo domínio	Luiz Mariano	Maios e junho
Ex. 2: Candidata adversária é aliada do Governador	Mostrar diferenças políticas e administrativas da candidata em relação ao Governador	Carla Costa	Permanente
Ex. 3: Candidato adversário tem experiência administrativa	Elaborar documento com suas fragilidades administrativas	Sandra Maria	Até final de junho
Ex. 4: Candidato utiliza procedimentos assistencialistas com as camadas mais pobres da população	Abordar políticas públicas como dever do Estado e direito do povo, e não instrumento do “toma lá, dá cá”	Miranda	Permanente

5) Quais são os principais pontos fracos do (a) candidato (a) adversário (a) e o que fazer para realçá-los? Repetir a mesma pergunta para cada adversário (a). No caso de planejamento de campanha para vereança, repetir a mesma pergunta para cada adversário, restringindo-se aos principais. Valem as mesmas considerações dos itens 2 e 3, só que em relação aos adversários.

Pontos Fracos	Ações para realçar	Responsável	Prazo
Ex. 1: Candidato adversário tem imagem de corrupto	Preparar informações a respeito para material a ser distribuído pelos militantes da campanha	Tereza Batista	29/05
Ex. 2: Não tem interlocução com setores médios e formadores de opinião	Intensificar nossa relação com setores médios	Gilson Costa	maio e junho
Ex. 3: Dificuldades de fazer mediações políticas, fragilizando seus aliados e seu partido	Acirrar as contradições da base aliada, mostrando a sua baixa governabilidade	Maria Rita	Durante o mês de junho
Ex. 4: Baixo Nível – Desqualificado	Explorar esta característica na campanha	Marquinhos	Permanente

6) Quais são os atores relevantes (lideranças de Setores e de Áreas), isto é, quem pode influenciar de forma decisiva o desenvolvimento da campanha? Como se posicionam em relação à nossa candidatura e quais as ações necessárias para mobilizá-los ou neutralizá-los? No caso de planejamento de campanha à vereança, repetir a mesma pergunta para cada adversário, restringindo-se aos principais. Valem as mesmas observações dos itens 2 e 3, só que em relação aos adversários.

Atores	Posição em relação à candidatura	Ação para neutralizar ou mobilizar	Responsável	Prazo
Ex. 1: Presidente da Associação Comercial local	Apóia	Promover “comício doméstico” para empresários convidados por ele	Fernanda Costa	Primeira reunião: até 5/6
Ex. 2: Dirigentes da OAB local	Apóiam	Criar comitê de campanha formado por advogados	Henrique Lopes	Até 10/07
Ex. 3: Dirigentes do Sindicato dos Professores	Indiferentes	Discutir proposta para Educação envolvendo os dirigentes e outras lideranças da área	Márcia Alencar	maio e junho

Definimos como ator uma pessoa ou instância de direção que representa uma entidade que tem projeto, que participa do jogo social e do jogo eleitoral, que acumula ou perde força à medida que desenvolve sua estratégia. Apóia, rejeita ou é indiferente ao movimento ou projetos dos demais atores.

Como exemplos: não devem ser considerados atores: os estudantes universitários, os operários, os trabalhadores rurais. São atores: direção do grêmio estudantil, direção do Sindicato dos Metalúrgicos, direção da FETAG.

Algumas personalidades de expressão também podem ser atores sociais relevantes para o jogo eleitoral: uma liderança religiosa, um intelectual de renome, artista reconhecido, entre outros.

Como já foi dito, na Aula 6 do Módulo 3, disponibilizamos as orientações para a realização do mapeamento de atores sociais relevantes para a campanha. Recomendamos que esse mapeamento seja feito para facilitar o levantamento de informações sobre estes atores no seu município.

7) *Quais são os recursos disponíveis hoje para a campanha?*

Fazer um levantamento prévio do orçamento disponível. Vale dizer que este orçamento pode ser alterado ao longo da campanha, caso seja necessário.

8) *Quais as principais ações para estruturar a campanha? (Mídia, Propaganda, Infraestrutura, Proposta de Mandato, Pesquisa Eleitoral etc.).*

Ação	Produto(s)	Recursos Necessários	Responsável	Prazo
Ex. 1: Implantar sede da campanha	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação física • Equipamentos • Mobiliário • Materiais escritório 	<ul style="list-style-type: none"> • R\$2.000,00/mês • R\$10.000,00 • R\$3.000,00 • R\$400,00/mês 	Fátima Neves	11/05
Ex. 2: Contratar agência de marketing para a campanha	<ul style="list-style-type: none"> • Agência de Propaganda • Produtora de vídeo e rádio • Material gráfico Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato global; R\$ X,00 que resulta em desembolso de Y mensal 	Felipe Bezerra	Até 18/05
Ex. 3: Definir funcionamento orgânico da coordenação de campanha da coligação	<ul style="list-style-type: none"> • Organograma de funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento 	Jacira Moraes	Na primeira semana após definição da coligação
Ex. 4: Constituir o núcleo jurídico	Equipe de advogados(as) contratada	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 2.000,00/mês 	Carlinhos	Até o final de maio

- Os Produtos são os elementos concretos da ação para construir ou para mudar a realidade. Se for necessário constituir um aparato jurídico para o processo eleitoral, para tanto, são necessários alguns produtos como “equipe de advogados (as)”, como no exemplo, além de “equipe de apoio”, “equipamentos de informática” etc.
- Os recursos são necessários para gerar os produtos. Em geral, os recursos são de natureza financeira (dinheiro). Outras vezes, são de natureza organizativa (equipes de voluntários para organizar eventos) ou cognitiva (conhecimento em informática para acompanhar a lacração das urnas eletrônicas).
- A estruturação sempre está diretamente relacionada com a dinâmica da campanha, o que significa que, no momento inicial de planejamento, é desejável fazer apenas um plano básico, com os

elementos mínimos necessários, que deverá ser aprimorado ao longo do tempo. Fazer um quadro para cada elemento (Mídia, Propaganda, Infraestrutura etc.).

- Lembrar que os produtos podem ser fruto de aquisição ou podem ser conseguidos com trabalho voluntário ou doações diretas.

9) Quais devem ser os próximos passos? exemplos

Quem deve coordenar a elaboração da proposta de mandato ou programa de governo?	Nome
Quando será distribuído o relatório do seminário?	Nome, prazo
Quando será a próxima reunião?	data

Deverão ser acrescentadas outras perguntas julgadas necessárias pelos participantes da atividade.

O roteiro apresentado foi proposto para ser válido, de forma geral, tanto para campanhas a Prefeito (a) como para Vereadores (as). Cabe destacar que a pergunta orientadora sobre adversários deve ser minimizada para uma candidatura proporcional. Para um plano de campanha para vereadores (as), deve-se acrescentar perguntas para que sejam identificados em detalhe onde estão seus eleitores potenciais (região da cidade, segmento social, religioso ou categoria profissional) e sejam detalhadas ações para a conquista de apoiadores e lideranças-chave nesses diversos segmentos.

Roteiro Detalhado – 2º momento

Duas a três semanas após a realização da primeira oficina de planejamento, a Coordenação da Campanha deverá organizar uma nova atividade. A finalidade desse segundo encontro é levantar que surpresas podem ocorrer e que jogadas (torpedos) os (as) adversários (as) podem aprontar que levem a inviabilizar ou fragilizar a candidatura do PT ou da coligação. Uma vez feito o levantamento, poderão ser elaborados planos de contingência (o que fazer, como veicular, prazos, responsáveis) visando impedir ou minimizar os possíveis estragos previstos.

Análise de Surpresas

1) Que surpresas podem afetar negativamente nossa candidatura?

Surpresas	Probabilidade de ocorrer (Alta, Média ou Baixa)	Impacto negativo (A, M, ou B)	Plano de contingência	Prazo e Responsável
Ex. 1: Ocupação de terras produtivas no município em que somos governo, estimulada por adversários, durante o período eleitoral	Baixa	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar movimentação de vereadores e dos candidatos (as) adversários • Manter diálogo permanente com Associações de Moradores, FETAG e MST e com órgãos federais dessa área 	Permanente, Lia
Ex. 2: Atentado contra o(a) nosso(a) candidato(a) à reeleição	Baixa	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir esquema de segurança para o candidato e sua família 	A partir de 1º de maio João Carlos

Consideram-se surpresas aqueles eventos, com baixa probabilidade de ocorrer ou de serem previstos quando ocorrerão, que terão alto impacto negativo se acontecerem. Caso o PT ou a coligação esteja governando o município, é possível que os adversários utilizem matéria caluniosa ou ambígua, que tenha sido publicada no passado. As pesquisas qualitativas poderão dar indicativos desses casos. Isso não deve ser tratado como ponto fraco, mas como surpresa, caso se avalie que haverá um alto impacto negativo, não só no eleitorado como na militância.

Situações vividas pelo Governo Federal poderão ser utilizadas pelos adversários. A Coordenação da Campanha tem que se preparar para isso com planos de contingência. Esses planos tanto podem ser preventivos (evitar que a surpresa ocorra) e/ou reativos (reduzir seu impacto após a ocorrência). A escolha dependerá de uma análise política da qual o (a) candidato (a) necessariamente terá que participar.

É desejável que a primeira discussão seja moderada por um (a) apoiador (a) com experiência, contando com o apoio de alguém que, a partir daí, fará a manutenção e revisão do quadro de análises e proposições gerado nessa atividade. Para que essa análise seja eficaz, é preciso que o (a) candidato (a) antecipe também os possíveis “torpedos” que podem ser disparados pelos adversários ou pela mídia e que possam “afundar o barco” da candidatura. Aqui se mostra a importância do que se conhece por “blindagem”, como proteção do (a) candidato (a).

Análise de Cenários

2) Que elementos de cenário podem afetar nosso plano estratégico?

Em geral, planejamos para um cenário mais provável. Entretanto, muitas vezes, o cenário muda e afeta significativamente nosso plano. A necessidade de monitorar e analisar periodicamente a situação tem como principal motivação responder à seguinte pergunta: como garantir o sucesso do nosso plano, mesmo num cenário mais desfavorável do que o inicial? Situações imaginadas inicialmente podem não se confirmar. Se o quadro for pior do que o previsto na avaliação de cenário inicial, teremos que reorientar o discurso de campanha para superar essa situação.

Alguns exemplos de elementos de cenário, que podem afetar o processo eleitoral, e precisam ser monitorados, com prováveis mudanças de rumo da campanha: indicadores de violência urbana; grau de satisfação da população com o governo municipal; índice de desemprego; taxa de inflação e índices de custo de vida; avaliação dos nossos governos pela população etc.

3) Quais são os atores sociais que podem interferir em nosso plano?

Para cada ator, desenvolver uma ação para:

- 1 – Otimizar o apoio favorável
- 2 – Aproximar os atores que são neutros, mas que poderão interferir no jogo favoravelmente.
- 3 – Neutralizar ou minimizar a ação dos atores que jogam contra o plano.

Atores sociais

- São personalidades, grupos, organizações, instituições que de alguma maneira estão envolvidas no jogo social de forma estável ou mesmo transitoriamente.
- Acumulam forças, desenvolvendo interesses e necessidades e podem participar de um ou mais jogos sociais produzindo fatos.
- Todo ator faz sua leitura da realidade.
- **São exemplos** de atores: Presidente do Diretório Municipal X, Vereador Y, candidato a deputado federal X, Presidenta da Associação de Moradores A, Secretário de Organização do DM XX.
- **Não são exemplos** de atores: a População, os trabalhadores, a Administração Pública.

ATORES SOCIAIS QUE PODEM INTERFERIR NO NOSSO PLANO

Nome De onde?	Contato	Recursos que dispõe (político, materiais, financeiros etc.)	O que esperamos desse ator?	O que este ator espera de nós?
------------------	---------	--	--------------------------------	-----------------------------------

Monitoramento do plano

O monitoramento é um sistema de gerenciamento das atividades que visa garantir a execução do Planejamento e do Plano Operacional, dentro dos recursos e prazos disponíveis, antecipando-se aos problemas e propiciando ajustes rápidos cada vez que se identificar o sinal de que qualquer ação ou atividade possa ser comprometida.

Esse sistema exigirá do coletivo que planeja uma forma de trabalho que garanta o acompanhamento periódico da evolução dos problemas enfrentados no desenvolvimento das ações e das atividades, e que cada responsável preste conta das ações sob sua responsabilidade.

1. Organizar um procedimento que permita a coleta constante de informações sobre as diversas ações em andamento. Estas informações serão fornecidas pelos responsáveis pelas ações e atividades.
2. Centralizar informações e controlar o andamento das diversas ações passo a passo, detectando eventuais problemas em sua execução. Esse acompanhamento assegura a avaliação constante de resultados tanto do ponto de vista físico-financeiro como também do político.
3. Solicitar e receber informações dos diversos responsáveis sobre o andamento e execução das ações/atividades. Estas informações são consolidadas por meio de planilhas, relatórios e outros mecanismos de acompanhamento.
4. Criar alternativas e provocar tomadas de decisões rápidas nos casos em que se detecte quaisquer desvios que comprometam a execução das ações e atividades. Para isso, informar o Secretário/a de Formação sempre que necessário.

O(A) responsável pelo monitoramento não decide sozinho(a) sobre os problemas detectados na realização do que está previsto no plano.

Principais ações de organização de uma campanha

Ação: colocar em funcionamento a Coordenação de Campanha

Um passo fundamental para a campanha é a escolha de uma coordenação para os trabalhos. Para que uma campanha seja vitoriosa, sua coordenação deve ter unidade em sua linha política e nas decisões.

A coordenação é um grupo de trabalho que assumirá a responsabilidade pelas ações estratégicas e pelos setores da campanha. Tem como papel orientar, apoiar e acompanhar de forma integrada as diversas atividades que são realizadas e garantir que as decisões tomadas sejam transformadas em resultados atingidos. É o grupo responsável por fazer acontecer, assessorar o (a) coordenador (a) de campanha nas resoluções dos problemas mais importantes e apontar temas e problemas relevantes que exijam a atenção do (a) candidato (a).

A coordenação deverá ter:

- Um nível de organização e disciplina capaz de dar conta do objetivo principal que é vencer as eleições ou atingir o bom resultado almejado;
- Deve ser enxuta para ter dinamismo, corresponder à realidade partidária e agregá-la, ser organizada de forma a cumprir todas as responsabilidades que a ela serão delegadas, incluindo o relacionamento com os partidos aliados e coligados;
- As primeiras tarefas da fase de pré-campanha a serem realizadas pela coordenação são:
 - Debater as diretrizes estratégicas e fazer um planejamento para a campanha;
 - Preparar a militância e apoiadores;
 - Articular as alianças;
 - Organizar, a partir das decisões do planejamento, as equipes de trabalho, os responsáveis pelas ações, prazos e como será feito o acompanhamento dos trabalhos;
 - Ter presença ativa para completar a chapa majoritária e organizar a chapa proporcional;
 - Organizar os procedimentos para a definição e acompanhamento da agenda do (a) candidato (a);
 - Elaborar um primeiro orçamento para a campanha;
 - Deflagrar e levar a bom termo o debate sobre a Proposta de Mandato.

Ação: implantar Sede da Campanha

Serviços a serem garantidos pela sede ou escritório central da campanha: atendimento pessoal a militantes e simpatizantes, telefonia e registro de contatos e pedidos recebidos/realizados, assessorias, mala-direta, gestão de pessoal, controle do uso de patrimônio, transporte, equipamentos e cuidados da segurança (pessoas, documentos/informação).

Ação: montar proteção de nosso (a) candidato (a) e construir banco de dados com informações sobre os adversários

Preparar material para a defesa de possíveis ataques contra nosso (a) candidato (o) (ver Análise de Surpresas mais adiante nesta Aula). Paralelamente, montar banco de dados com informações relevantes sobre os adversários.

Ação: organizar e administrar a agenda

Numa campanha, tempo é o recurso mais democrático (todos os candidatos/as têm o mesmo tempo) e o mais escasso (uma vez que se não usarmos o tempo com eficiência, não temos como recuperá-lo). É o recurso mais complexo de administrar.

A agenda da campanha reúne o conjunto de atividades do (a) candidato (a), dos seus apoiadores e da campanha majoritária.

Cada atividade traz o risco do desgaste e perda de votos, ou na mesma medida, a possibilidade de ampliar a visibilidade e melhorar a imagem e perspectivas de votação. É preciso, portanto, firmeza na avaliação estratégica e empenho na organização para maximizar as possibilidades de sucesso nas atividades a serem realizadas. Ver conteúdo específico sobre Agenda, mais adiante, nesta Aula.

Ação: construir uma boa base de informações sobre o município e coordenar a elaboração da Proposta de Mandato Participativa

É muito importante buscar informação sobre ações a partir dos programas e realizações dos governos do presidente Lula e da presidenta Dilma que podem trazer impacto sobre a campanha e constituir um arquivo geral de documentos e informações. Quanto à Proposta de Mandato, no primeiro momento, deve-se privilegiar a discussão sobre método de construção e prazos, uma vez que o conteúdo deve ser discutido pelas instâncias partidárias e aprovado pela convenção e partidos aliados (ver diretrizes, metodologia e instrumentos para elaboração da proposta de mandato na Aula 5 deste Módulo e na Aula 1 do Módulo 2).

Ação: implantar assessoria de imprensa

Deve-se cuidar da assessoria de imprensa cotidiana do (a) candidato (a), buscando: obter e manter canais abertos e apoio nos meios de comunicação, acompanhar o dia a dia dos jornais, emissoras de rádio e TV e endereços importantes na Internet; potencializar presença do (a) candidato (a) em todos os eventos de que participe; ampliar visibilidade do (a) candidato (a).

Ação: organizar e desenvolver a comunicação de campanha

Desenvolver e operacionalizar uma estratégia de comunicação, englobando a busca da consolidação de expectativa de vitória junto ao eleitorado e formadores de opinião; definição de diretrizes e produtos para imagem, marcas, símbolos, posicionamento, fases, slogans, jingles, visual de campanha, materiais diversos, organizar a agenda de eventos, encontros, debates com entidades e meios de comunicação, busca de apoios, apresentação de propostas etc.; cuidar de programa de rádio e TV; Outdoors.

Ação: implantar assessoria jurídica

A equipe responsável por assessoria jurídica deverá, basicamente, garantir trabalho cotidiano de pedidos de direitos de resposta; apoio à resolução de problemas originados da burocracia eleitoral e partidária; acompanhamento de processos de ataque e defesa do (a) candidato (a) e da campanha; registro de candidaturas e interposição de recursos; fiscalização de urnas, votação e apuração.

É importante conhecer as mudanças na legislação eleitoral. Para isso, a coordenação da campanha e os (as) candidatos (as) devem:

- Ler atentamente as normas estabelecidas no Estatuto do PT e no Compromisso Partidário do (a) Candidato (a) Petista;
- Preparar-se para o processo eleitoral, atendendo às exigências contidas na Lei Eleitoral (Lei nº 9.504/97) e Resoluções do Tribunal Superior Eleitoral;
- Acompanhar diariamente o site do PT Nacional (www.pt.org.br), que divulgará as informações mais recentes a respeito das normas e Resoluções aprovadas pela instância nacional do Partido sobre a preparação do processo eleitoral;

- Ler todas as Circulares das Secretarias do Partido e os Manuais com orientações jurídicas sobre os temas relacionados ao processo eleitoral (registro de candidaturas, propaganda, prestação de contas, fiscalização das eleições), que serão divulgados pelo Partido no decorrer do ano eleitoral.

Recomendação: Ver o manual com orientações jurídicas do PT no período de pré-campanha.

Ação: administrar a infraestrutura de campanha

A campanha necessita de alguém que atue no contato com fornecedores, para compras de materiais e serviços necessários, além de se encarregar da distribuição dos mesmos nos comitês e para os militantes.

Terá a preocupação de não deixar a campanha parar ou atividades não serem realizadas por falta de material de qualidade, cuidar de repor estoques, providenciar novas peças publicitárias, fazer contato com gráficas e tecelagens, comprar materiais de limpeza, cuidar de serviços como conserto de carro etc. Essa pessoa também precisa estar contatando militantes que possam fazer trabalhos voluntários ou mais em conta para a campanha (marceneiros, costureiras, pintores, jornalistas, publicitários, mecânicos, especialistas em informática).

Ação: organizar a mobilização de campanha

É uma das mais importantes ações de uma campanha. É por meio de uma mobilização bem organizada que a militância entra em contato direto com o (a) eleitor (a).

Além de atividades com os (as) candidatos (as), um conjunto de atividades pode e deve ser implementado para multiplicar a presença da campanha, exclusivamente com a militância.

As ações de mobilização mais utilizadas são: panfletagens, contatos, funcionamento de comitês em bairros, transporte, montagem de eventos, comícios, carreatas, produção e distribuição de materiais, garantir a produção e instalação de faixas, placas residenciais, pequenos materiais de divulgação, sempre cuidando para não ferir o que está previsto em legislação eleitoral e, assim, evitar multas e impugnações.

Ação: viabilizar financeiramente a campanha

Sugerimos que a coordenação de finanças de uma campanha seja formada por três equipes com pessoas diferentes: a) arrecadação, b) controle, contabilidade e prestação de contas; c) pagamentos. Devem ser pessoas de extrema confiança. A discricção e a organização são componentes fundamentais para atuação.

- O (a) responsável pela arrecadação deve buscar captar recursos para viabilizar a campanha, com base nas diretrizes da Direção Nacional do PT e na legislação do TSE. Recursos financeiros são uma das fontes de financiamento da campanha. Doação de material, equipamentos e instalações físicas para comitês de campanha são outra fonte de financiamento.
- O (a) responsável pelo planejamento financeiro tem como função controlar os recursos financeiros e sua contabilização. Com a nova legislação, o responsável pelo controle financeiro precisa agir em conjunto com o Comitê de Finanças do partido na prestação de contas.
- O (a) responsável pelos pagamentos a fornecedores e pessoal tem como função organizar o fluxo de pagamentos, de forma a minimizar eventuais desgastes com fornecedores, provocados por problema de caixa.

Recomendação: É importante ver o manual de orientações sobre finanças de campanha do PT no período de pré-campanha.

Agenda da Campanha Eleitoral

Chamaremos de agenda da campanha ao conjunto de atividades (reuniões, comícios, corpo a corpo etc.) das quais participam todas as pessoas envolvidas na campanha e que têm por objetivo alcançar a vitória nas urnas. Portanto, a agenda da campanha agrega atividades do(a) candidato(a) majoritário ou proporcional, da coordenação, e da militância.

A agenda é um elemento extremamente importante na condução de uma campanha, pois é por sua boa organização e cumprimento que se consegue administrar o tempo, um dos recursos mais democrático (todos(as) os(as) candidatos(as) têm a mesma quantidade, a cada fase da campanha), porém o mais complexo de ser administrado.

Numa campanha eleitoral, **TEMPO** é o recurso mais **DEMOCRÁTICO** – todos(as) os(as) candidatos(as) terão o mesmo tempo de campanha. E o recurso mais **ESCASSO**. O tempo perdido não voltará mais.

Além disso, cada atividade traz em si o risco de desgaste e perda de votos na mesma medida em que traz a possibilidade de se conseguir ampliar a visibilidade e melhorar a imagem e as perspectivas de votação. Por isso, deve ser enfatizado que a **agenda é também um instrumento para a proteção necessária para o trabalho cotidiano e a ação política do(a) candidato(a)**.

É preciso, portanto, firmeza na avaliação estratégica e empenho na organização para maximizar as possibilidades de sucesso nas atividades a serem realizadas. As atividades entram na agenda vindas de duas fontes diferentes – **do planejamento estratégico e de demandas externas** (convites, necessidades pessoais etc.).

Consideramos a parte que vem do planejamento como atividades que foram decididas durante o seminário ou reunião de planejamento (lembra-se dos prazos e responsáveis para cada ação?), como a **parte pró-ativa da agenda**, em que a iniciativa é da campanha e na qual se procura intervir no jogo em nosso favor.

Já as atividades que se originam de demandas externas representam a **parte reativa da agenda**, isto é, correspondem às jogadas dos demais atores (aliados, opositores, mídias etc.) e, por isso, é fundamental que passem por uma avaliação política crítica antes de serem incorporadas à agenda. Uma agenda bem feita deve contrabalançar sua parte pró-ativa com um espaço reativo, priorizando as ações estratégicas e tendo como referência os objetivos pretendidos.

É importante também considerar que não é apenas o(a) candidato(a) que pode representar a campanha. Dependendo da atividade, é suficiente a presença do candidato(a) a vice ou de um(a) assessor(a) claramente identificado(a) com a plataforma eleitoral e, nesses casos, é possível complementar a atuação do(a) assessor(a) com materiais que identifiquem a presença do(a) candidato(a) (texto a ser lido, gravação em vídeo com mensagem do(a) candidato(a) etc.).

Portanto, na elaboração da agenda é importante refletir sobre para quais ações de campanha é imprescindível a presença do(a) candidato(a) e aquelas nas quais é possível haver representação. Tudo isso contribui para potencializar a campanha, dando a impressão de que ela “está por toda parte”. Há também atividades que contarão, exclusivamente, com a participação da militância especialmente, quando a campanha se intensifica nas ruas, locais de trabalho etc.

O conjunto de dicas, apresentadas a seguir, foram formuladas com foco na otimização do uso do tempo e dos ganhos políticos para candidaturas majoritárias e proporcionais.

Elaboração da Agenda

Como ponto de partida sugere-se, a partir do plano de campanha, montar um calendário geral logo no início da campanha, não perdendo de vista a sua estruturação em fases bem delimitadas. Esse calendário deve incluir também as datas importantes definidas pela legislação eleitoral como marcadores para o desenvolvimento da campanha, datas de eventos importantes na cidade (feiras, festas municipais, feriados cívicos) e datas comemorativas e feriados tradicionais do calendário anual,

como dia das mães, namorados, crianças etc. Em um calendário à parte, para uso cotidiano, serão registradas as atividades para as quais o(a) candidato(a) foi convidado(a) e que foram incluídas na agenda. No princípio, esse mapa geral das ações de campanha terá muitas lacunas que serão preenchidas ao longo do tempo, com o desenrolar dos acontecimentos. O objetivo é ter uma visão da campanha como um todo, para que se possa distribuir o esforço ao longo do tempo, respeitando as diversas fases da campanha e suas particularidades.

Atenção: organizar uma agenda de campanha não é anotar uma sequência de compromissos, como uma cronologia de atividades. Existem assuntos, pedidos, eventos que são mais relevantes que outros. Portanto, a prioridade na agenda deve ser garantida para os eventos mais importantes da campanha, ou seja, aqueles relacionados ao plano estratégico.

Na reunião semanal da coordenação da campanha, o principal item de pauta é a agenda, com dois subitens:

1) **avaliação da agenda da semana anterior** (foi cumprida? As atividades estavam bem distribuídas? A organização das atividades estava ok? Contribuiu para alcançar os resultados pretendidos?) e

2) **avaliação estratégica das atividades a serem ou não incluídas na agenda das próximas duas semanas.** A agenda, por isso, é uma ferramenta dinâmica, de verificação diária e ajuste contínuo.

Apenas uma pessoa deve ser a responsável por marcar/desmarcar atividades na agenda, em especial as do(a) candidato(a). Essa é uma tarefa “dolorosa” pois caberá a esta pessoa o duro dever de dizer não quando for necessário e também de decidir, no calor dos acontecimentos, sobre a manutenção ou não de uma atividade. Sugere-se que haja uma segunda pessoa, um(a) auxiliar ou secretária(o) de confiança que, em caso de ausência ou doença, esteja bem informada sobre a agenda e possa, em determinados momentos, responder por essa tarefa. Deve ser enfatizado: em nenhuma hipótese o(a) candidato(a) pessoalmente marca compromissos. Todas as atividades que envolvem a presença do(a) candidato(a) devem ser canalizadas para o(a) responsável pela agenda, que deve participar das reuniões com a coordenação de campanha, onde serão planejados e confirmados os compromissos. Após essas reuniões, a agenda deve ser distribuída em dois formatos diferentes:

1) **completa** – contendo todas as atividades e principais pontos discutidos na reunião (para o(a) candidato(a), coordenação e responsáveis pela organização) e

2) **simplicada** – contendo as atividades “públicas” (para demais militantes, apoiadores e meios de comunicação).

É fundamental que se definam os resultados pretendidos em cada período (semana, quinzena) e que as atividades sejam uma consequência disso e não o contrário.

Exemplo: A pesquisa de opinião mostra que o(a) candidato(a) está fraco(a) em determinada região do município. Um resultado pretendido pode ser “melhorar a imagem do(a) candidato(a) nessa região”. Um conjunto de atividades, declarações e propostas do(a) candidato(a) devem ser programadas para conseguir alcançar esse resultado (o que deve ser medido em nova pesquisa). As pesquisas de opinião, no nível que for possível no município, devem ser um fator determinante para orientação da movimentação dos(as) candidatos(as) majoritários. Interesses de candidaturas proporcionais sempre pressionarão a agenda da campanha majoritária. É natural que isso ocorra. A coordenação, entretanto, deverá aceitar essa pressão somente se as pesquisas e os resultados parciais pretendidos assim sinalizarem. As candidaturas proporcionais, ao contrário, é que deverão prestigiar as atividades da majoritária, especialmente as atividades de massa, como um procedimento padrão para garantir volume na campanha. Aos proporcionais, no entanto, atividades com grande volume são boas oportunidades para ampliar seu trabalho de convencimento.

Execução da Agenda

Deve haver uma pessoa ou equipe claramente responsável pela organização das ações de campo.

O(a) responsável pela organização dos deslocamentos, visitas e participação em eventos deverá estar sempre atento(a) aos detalhes. Em grande medida é nos detalhes que se pode ganhar ou perder pontos perante o eleitorado. Essa pessoa vai querer conhecer tudo que for possível sobre cada evento, as pessoas que o organizam e que estarão lá, as características do local, as distâncias, o tempo aproximado que o(a) candidato(a) ficará no evento, o que se espera dele(a), telefones locais para contato, se o adversário já esteve no local, o que falou, se atacou o candidato(a) ou não, quais os órgãos de comunicação que estarão presentes, o nome dos jornalistas, para citar apenas as mais óbvias. São informações como estas que a assessoria deve fornecer ao(à) candidato(a) e que podem contribuir para o seu bom desempenho ou evitar um grande erro ou constrangimento.

Para cada atividade, o(s) responsável(eis) pela organização deve(m) verificar com antecedência uma lista de requisitos e procedimentos para que sejam evitados esquecimentos, descuidos e atropelos de última hora. Tudo que tiver que ser resolvido de forma improvisada, na hora em que acontece, tende a tomar mais tempo e pode causar situações embaraçosas.

É sempre vantajoso ter uma equipe que faça o roteiro do(a) candidato(a) imediatamente antes de ele se deslocar, para avaliar se as condições previstas estão sendo providenciadas ou não. E, no caso de não estar sendo providenciadas, poder corrigir em tempo as falhas. Nas campanhas maiores, como nas capitais de Estado e grandes cidades, uma equipe como essa está sempre antecipando em 1 dia os passos do(a) candidato(a), com o qual mantém comunicação constante.

O(a) responsável pela agenda e os(as) responsáveis pela organização de cada ação de campanha que envolva a presença do(a) candidato(a) deverão, sempre que possível, ter um plano de emergência, para aquelas situações de falha na programação.

Por exemplo, como poderá ser salva uma programação prevista para acontecer na rua em caso de chuva. Ou, se um evento previsto para durar 2 horas foi à última hora cancelado, ou exigirá na realidade apenas 15 minutos, que fazer para utilizar aquele tempo que inesperadamente sobrou. Ou ainda, o caso mais comum, se a programação do dia estiver com um atraso muito grande, como minimizar as perdas e embaraços que essas situações sempre geram.

Outras dicas importantes

É importante garantir tempo para que o(a) candidato(a) possa estudar temas relevantes, locais e nacionais, que estejam relacionados com a campanha.

Prever também pequenas folgas entre as atividades para que o(a) candidato(a) tenha melhores condições (físicas e emocionais) de se sair bem em todas as atividades agendadas, sem atropelar a agenda.

Organizar uma agenda geral para atividades externas, mesmo que o(a) candidato(a) não compareça a todas, que englobe o que acontece no município, à qual podem ser enviados representantes, dependendo da importância da atividade.

Em campanhas maiores, como capitais e cidades médias, colocar mais de uma pessoa para recolher a demanda, e uma para finalizar a agenda. Nesses casos, montar um quadro visualizando atividade, dia, local, responsável, importância e quem vai cobrir a atividade, afixando na parede da sede ou comitê central de campanha.

Outro elemento importante é o tempo que o(a) candidato(a) precisa usar para suas necessidades pessoais. Neste ponto é fundamental fazer uma estimativa muito realista. O tempo que precisar ser usado para atividades pessoais deve ser contado. Como exemplos, se o(a) candidato(a) tem um trabalho do qual não pode se afastar por algumas horas todos os dias, os momentos que vai estar com a família, horário para refeições, para dormir ou descansar devem ser considerados na organização da agenda.

É preciso respeitar as características de cada candidato(a): todos(as) são seres humanos, que sempre são diferentes entre si. Há aqueles(as) que dormem pouco, que precisam de mais tempo para estudar os assuntos de que irá tratar na campanha, que gostam mais de contato com a população e realização de visitas. As características de personalidade e preferências de cada candidato(a) influenciam de forma relevante a organização da agenda de campanha. Aqui será necessário sempre buscar um equilíbrio entre as orientações definidas pelo plano estratégico de campanha e estas peculiaridades pessoais dos(as) candidatos(as).

Compromisso assumido tem que ser cumprido. Se uma atividade de campanha foi confirmada e incluída na agenda, deve ser cumprida à risca.

O(a) responsável pela agenda deve tomar uma série de cuidados ao confirmar a presença do(a) candidato(a) a um evento. Se não tiver certeza, não confirmar, explicar as razões para a não confirmação ou pedir um prazo. Se for impossível, o melhor é a sinceridade, a transparência, dizer que não será possível e, eventualmente, negociar a presença de um(a) representante. Sempre que uma atividade é confirmada o cancelamento ou a ausência do(a) candidato(a) gera desgastes. Deve-se evitar marcar um compromisso e depois cancelá-lo a qualquer custo. Havendo uma razão muito forte que obrigue a coordenação de campanha a tomar esse tipo de medida, será sempre necessário negociar imediatamente uma nova data, explicar claramente os motivos e criar condições para que o(a) coordenador(a) de campanha pessoalmente entre em contato com a organização da atividade, buscando reconstruir os compromissos, amenizar o desgaste e agradecer pelo esforço realizado.

Garantir a continuidade das atividades realizadas, isto é, que sejam colocadas em marcha as iniciativas para que as pessoas com quem foi feito contato possam efetivamente se integrar à campanha: inclusão de nomes nas listas de mala-direta, envio de material, contatos periódicos etc. Em especial, utilizar para esta finalidade e sempre que possível, os meios eletrônicos atualmente disponíveis (e-mail, página da Internet, aplicativos etc.).

Quatro recomendações fundamentais

- 1. Situação pessoal do(a) candidato(a)** – é necessário no início da campanha cuidar de todos os aspectos da vida pessoal, familiar e financeira do candidato(a), liberando, na medida do possível, para uma dedicação integral à campanha;
- 2. Agenda do(a) candidato(a)** – ele(a) deve ir aos compromissos prioritários, estratégicos, e a cada atividade realizada, é fundamental assumir compromissos pertinentes e gerar espaço de boa qualidade nos meios de comunicação;
- 3. Comunicação** – TV, rádio, Internet e material impresso de boa qualidade são fundamentais nas grandes e nas pequenas cidades. Buscar formar opinião por meio da comunicação de massa e atingir o eleitorado diretamente;
- 4. Mobilização** – colocar a militância em movimento organizado e sincronizado, batendo o mesmo “tambor”, amplificando a mensagem do(a) candidato(a).

Roteiro para elaboração participativa de Programa de Governo e de Proposta de Mandato Parlamentar participativos

1) Metodologia e Instrumentos

Neste texto, **metodologia** é um conjunto de procedimentos que serão utilizados para elaborar o **Programa de Governo** – o modo de fazer. A metodologia sugerida prevê o trabalho por etapas, que podem ser sucessivas ou simultâneas, conforme a realidade local.

Instrumentos são ferramentas indicadas para auxiliar o desenvolvimento dessa metodologia.

Os instrumentos aqui sugeridos contribuem para:

- Registro sistemático das atividades de elaboração do Programa de Governo;
- Sistematização de dados e informações sobre o estado e sobre a realidade da ação do atual governo municipal;
- Indicação de necessidades e demandas, para a definição de prioridades e compromissos do Programa de Governo;
- Registro de propostas articuladas às necessidades e demandas da população;
- Articulação das propostas do Programa de Governo com as diretrizes do PT e as resoluções que orientam a campanha municipal;
- Articulação das propostas de governo com as políticas do governo federal;
- Formatação do Programa de Governo que deve indicar de maneira explícita, objetiva e didática as intenções e os compromissos das candidaturas do PT às eleições municipais.

Tais instrumentos são contribuições que devem ser adequadas à especificidade de cada estado, sob forma de:

- **Perguntas** – Provocam a identificação dos problemas e desafios, da realidade do atendimento, das potencialidades e das necessidades e demandas.
- **Tabelas** – Contribuem para a visualização dos dados. Facilitam a análise das informações, por parte do grupo de trabalho, possibilitando olhar e comparar, rapidamente, as várias informações.
- **Formulários** – Facilitam a padronização dos registros e informações.
- **Roteiros** – Sugerem as sequências de atividades ou pesquisas para elaboração e sistematização de dados, propostas e diagnósticos.
- **Indicação de fontes** de informação sobre dados do município.
- Orientações gerais.

É importante que os instrumentos utilizados na elaboração do Programa de Governo, bem como todos os registros efetuados e a sistematização de dados, estejam disponíveis para toda a equipe de trabalho.

2) As etapas específicas de elaboração participativa do Programa de Governo e da Proposta de Mandato Parlamentar são as seguintes:

a) Preparação participativa

A construção do Programa de Governo ou de uma Proposta de Mandato deve ser conduzida de forma coletiva, já durante a campanha. É o momento de agregação de apoiadores, aliados e simpatizantes e ampliação da ação política do partido em relação à sua militância e à sociedade em geral.

Nesta etapa é feito o levantamento dos dados e das informações que subsidiarão a elaboração do diagnóstico do município e a definição das prioridades e das propostas que comporão o texto do programa de governo ou da proposta de mandato parlamentar.

A metodologia de elaboração de Programa de Governo pode ser adaptada para a elaboração das Propostas de Mandato dos candidatos e candidatas petistas aos parlamentos.

b) Estruturação formal do programa de governo

O texto do programa de governo deve apresentar as diretrizes, o diagnóstico, as prioridades e as propostas do PT para o município. Depois de redigido, o texto deve ser apresentado para aprovação em convenção partidária e se tornar referência de campanha.

c) Estruturação formal da proposta de mandato parlamentar

A Proposta de Mandato Parlamentar é o documento que representa o compromisso público perante a comunidade e o partido. Cada candidato ou candidata deve apresentar ao partido, aos eleitores e às eleitoras: O que pretende priorizar? Como vai atuar na Câmara? Como vai se relacionar com a comunidade, com os integrantes do mandato e com seus eleitores?

Deve evidenciar também:

- Fidelidade aos compromissos e diretrizes partidários;
- Clareza e objetividade nas opiniões e nas propostas;
- Articulação entre a proposta de ação parlamentar e o Programa de Governo que o partido apresenta para as eleições municipais;
- Identidade da proposta com a história pessoal do vereador ou vereadora: cada um tem uma trajetória de vida comunitária, profissional ou política, que é um trunfo fundamental nas eleições municipais para vereador ou para vereadora;
- Viabilidade das propostas: elas devem ser exequíveis e adequadas à conjuntura local e aos limites da função parlamentar;
- Transparência das ações do mandato: o vereador, ou a vereadora, deve apresentar a forma como pretende prestar contas de suas ações e que mecanismos de participação tem a intenção de adotar para os que acompanham seu mandato.

DICA: Fazer promessas de realizar obras, por exemplo, foge às atribuições do Legislativo. Neste caso, é função parlamentar lutar pelas obras necessárias, fazer moções, fazer emendas orçamentárias e apoiar e estimular a organização popular em torno delas. Cabe também ao vereador ou a vereadora fiscalizar a realização das obras aprovadas, tanto no aspecto financeiro como no cumprimento de prazos e demais condições gerais.

d) Ampliação e detalhamento do programa ao longo da campanha

Com a vitória nas eleições, incorporamos mais duas etapas. É importante que estas etapas já estejam previstas, como compromissos do próprio programa:

e) Processo de transição

Nesta etapa, de forma transparente e democrática, deve-se realizar uma análise objetiva das condições da administração municipal a ser assumida e a compatibilização de propostas defendidas no programa de governo e os prazos, possibilidades, orçamentos e recursos humanos necessários e disponíveis no governo municipal.

É neste processo que as negociações de estruturação do governo são feitas tomando por base os compromissos expressos pelo programa e as necessidades do próximo governo, em que se inclui o perfil daqueles que serão indicados a compor as equipes de governo.

f) Elaboração do Plano de Governo

O Plano de Governo é fruto do primeiro momento de planejamento formal do governo eleito. Incorpora os resultados do processo de transição e estabelece as diretrizes e medidas necessárias à transformação do programa de governo em plano de ação da gestão a ser assumida.

g) Elaboração do Plano do Mandato Parlamentar

Uma vez eleito, o vereador ou vereadora, com a sua equipe mais próxima, deve realizar um planejamento da sua atuação na Câmara de Vereadores, tendo as diretrizes e eixos do Modo Petista de Governar e de Atuação Parlamentar como referência para a elaboração do plano de ação do seu Mandato Parlamentar.

3) Avaliação do Programa do Governo atual e sua realização

Antes de iniciar a elaboração do Programa de Governo, seja o PT situação ou oposição no governo municipal, o grupo de trabalho deve proceder a uma avaliação do Programa de Governo que o dirigente da atual gestão (prefeitura, governo estadual ou federal) fez campanha e seu plano de governo, ao longo dos quatro anos. Isto possibilita verificar as incoerências, avanços, desafios, dificuldades e conquistas, e que são indicativos para a elaboração do novo Programa de Governo.

Como fazer a avaliação

- A avaliação deve ser realista, com base em critérios objetivos. É importante manter o foco e analisar o governo atual a partir do conteúdo propositivo definido pelas diretrizes e eixos gerais que orientam a campanha.
- O caminho mais adequado é partir do Programa de Governo ou das promessas de campanha da atual gestão e estabelecer uma comparação com aquilo que foi efetivamente realizado.
- É necessário um diagnóstico preciso sobre as realizações do governo atual, de maneira que o PT possa fazer propostas substantivas que garantam avanço em relação a essas realizações.
- Evitar fazer uma avaliação tendenciosa do governo opositor, objetivando apenas apontar falhas. É importante lembrar que esse mesmo critério pode ser usado pelo opositor para fazer a crítica a um governo do PT.
- Se o PT for governo, será importante produzir um relatório em que todos os dados sobre as ações do governo sejam reunidos e analisados, mostrando onde houve ou não avanço. Deve-se enfatizar os avanços, pois estes dados vão servir para a justificativa da reeleição e para indicar onde o governo deverá atuar com mais atenção se reeleito. É quando o PT é governo que o partido deve estar ainda mais preparado para responder às críticas que serão feitas a sua gestão.

Sugestão para sistematizar a avaliação do atual governo:

Avaliação do Governo Atual		Avaliação do Governo Atual	
Pontos Fortes	Impacto na Sociedade (alto, médio, baixo)	Pontos Fracos	Impacto na Sociedade (alto, médio, baixo)

Pontos Fortes: Quais os principais pontos fortes do governo atual na temática/área?

Pontos Fracos: Quais os principais pontos fracos do governo atual na temática/área?

Impacto na População: Qual o impacto destes pontos na qualidade de vida da população?

- O mesmo roteiro de questões pode ser aplicado a cada região do município ou estado, para avaliação do programa proposto ou prometido para estes locais.
- É muito importante a avaliação da população sobre cada questão, o que dará pistas se a proposta continua sendo prioritária ou se a prioridade já mudou.

Elaboração de texto preliminar do diagnóstico

A análise dos dados e das informações coletadas na etapa de diagnóstico deve ser sistematizada visando à produção de um texto que destaque as respostas feitas às perguntas que orientaram a produção do diagnóstico, identificando problemas e oportunidades nas políticas públicas. Este texto servirá de subsídio à formulação de propostas do PG e às intervenções do candidato ou candidata durante a campanha.

Diagnóstico da Área/Tema

Principais Problemas	Dados e informações que definem/manifestam o problema	Impacto na Sociedade (alto, médio, baixo)
----------------------	---	---

Diagnóstico da Área/Tema

Principais Oportunidades	Dados e informações que definem/manifestam o problema	Possível Impacto na Sociedade (alto, médio, baixo)
--------------------------	---	--

4) Estabelecimento de prioridades e indicação de propostas para o programa de governo

Elaborado o diagnóstico, a partir da sistematização e da análise dos dados e das informações sobre o estado, e à luz das diretrizes, dos eixos conceituais e dos princípios partidários, deve-se dar início à definição das prioridades e à elaboração das propostas.

Para isso é preciso levar em conta:

- A avaliação das realizações do atual governo (pontos fortes, pontos fracos e impactos);
- As demandas e necessidades atuais da população, as perspectivas da sociedade para o estado e suas regiões que devem estar organizados no diagnóstico elaborado;
- Os recursos orçamentários que estarão disponíveis;
- As possibilidades de articulação das políticas municipais às políticas federais;
- As possibilidades de financiamentos para ampliação de recursos financeiros para investimento.

Essas são questões a serem consideradas para definir as prioridades¹ do novo governo, que deverão estar explicitadas no Programa de Governo.

Tendo em mãos uma lista com todas as demandas, relevantes e factíveis – sejam elas relacionadas a serviços e investimentos públicos ou a reformulações na máquina administrativa – a equipe precisa dispor essas demandas em ordem de importância, por prioridades.

Como identificar prioridades?

Prioridade é eleger o que vem em primeiro lugar. Cabe neste momento refletir sobre qual é a melhor estratégia de desenvolvimento da área/tema para alcance dos propósitos e premissas, ou ainda, o que pode ser considerado estruturante para o desenvolvimento do tema e afirmação do conteúdo.

Para identificar as prioridades, a equipe de Programa de Governo deve realizar reuniões com os apoiadores, colaboradores e representantes da sociedade, organizados em grupos de trabalho por eixos e seus temas.

Uma discussão coletiva da versão sistematizada das várias questões consideradas prioritárias pelos grupos pode eleger uma outra lista de prioridades gerais para o Programa de Governo. Essa discussão ampliará o debate e o compromisso dos participantes com o que está sendo elaborado.

O uso da técnica de visualização com cartelas (apresentada nesta publicação), em reuniões moderadas, é especialmente indicado para essas discussões, onde muitas questões devem ser debatidas com democracia e objetividade.

Cada grupo deverá ter sempre um responsável pela organização dos debates e pela apresentação das conclusões e propostas debatidas.

Como devem ser as propostas?

As propostas – a maneira como se pretende solucionar os problemas, dadas as prioridades – devem ser indicadas em grupos temáticos e no grupo mais amplo. Depois, elas serão apresentadas para aprovação em convenção partidária.

Deve-se prestar muita atenção ao realismo das propostas formuladas. As propostas a serem apresentadas no Programa de Governo não precisam ser muito detalhadas e pormenorizadas.

Esse detalhamento pode ser realizado ao longo da campanha e no período de transição e elaboração do Plano de Governo.

Também não podem ser propostas tão genéricas e amplas que tornem incompreensíveis, ao eleitor e a eleitora, o que e como se pretende trabalhar na gestão e o diferencial das propostas do PT e aliados em relação aos demais partidos e seus candidatos/as.

As propostas devem ser feitas com responsabilidade, considerando as demandas da população, as prioridades de governo, os recursos envolvidos e o prazo de quatro anos de mandato.

Sugestão de formulário para indicação de prioridades

Tema / Eixo Principais problemas Necessidades ou demandas Ordem de prioridade*

* A ordem é colocada após uma análise de todas as questões.

Sugestão de formulário para indicação de propostas

Tema / Eixo	Prioridades	Propostas
-------------	-------------	-----------

Atenção para não incluir propostas que extrapolem a competência constitucional do Estado e legais dos órgãos públicos.

5) Roteiro para apresentar o Programa de Governo

O documento do Programa de Governo deve ser um texto bem claro e objetivo. Deve explicitar as idéias, as diretrizes partidárias, o diagnóstico sobre o estado e suas regiões e as propostas de trabalho em prol da população.

Abaixo, segue um modelo de construção lógica do texto do Programa de Governo.

5.1 Apresentação

É importante que o documento comece com uma carta da coordenação das eleições no município ou da presidência do Diretório do PT apresentando o Programa de Governo e os compromissos do partido.

Aqui, é importante lembrar:

- Contextualização do PT no governo federal;
- Contextualização do PT no governo estadual e municipal (se for o caso);
- Lutas históricas do PT;
- Lutas históricas do PT no estado e/ou no município.

5.2 Carta do candidato ou candidata

É importante que o próprio candidato ou candidata ao cargo executivo escreva uma carta à população onde reitera seus compromissos com o partido e com a sociedade.

5.3 Introdução do programa de governo

Recomenda-se que o texto introdutório do Programa de Governo contenha os seguintes pontos:

a – Texto sobre o estado ou município e sobre o Brasil

Parecer sobre as grandes questões do estado ou município, de maneira mais ampla. Não se trata de uma análise exaustiva sobre os dados e as informações captadas para a elaboração do diagnóstico, mas uma contextualização que justifique a luta e a disputa nas eleições do candidato ou da candidata e as prioridades assumidas.

Se o PT for – ou se já tiver sido – governo no estado ou no município, relatar brevemente as principais conquistas.

Da mesma forma, citar e relacionar as políticas públicas desenvolvidas pelo Governo Federal e os resultados que beneficiaram a população, nas gestões do presidente Lula e da presidenta Dilma.

b – Relato de como foi elaborado o Programa de Governo

Pode ser realçado o processo participativo e democrático de construção do Programa de Governo, mostrando que desde já o PT reconhece e respeita o conhecimento da população sobre sua realidade cotidiana e honra seu compromisso com a democracia.

c – Diretrizes

- Escrever texto sobre as diretrizes e os eixos conceituais que orientaram o Programa de Governo.
- Exemplificar a prática desses eixos deixando mais claros os princípios e as diretrizes, inclusive com exemplos de propostas mais amplas, relacionando-as aos eixos.
- Destacar as marcas da campanha – que se tornarão as marcas do governo.

d – Apresentação da composição do programa: diagnósticos, prioridades e propostas

O texto do Programa de Governo deve levar em conta as diretrizes. O diagnóstico e as propostas podem ser apresentados de acordo com os eixos conceituais, relacionando os temas discutidos dentro deles.

É importante que o texto relacione o diagnóstico básico de cada problema com a proposta elaborada para sua solução.

6 – Preparação do Programa de Governo e da Proposta de Mandato Parlamentar

A preparação do Programa de Governo envolve:

a) Organização da equipe de trabalho

Antes de dar início à elaboração do Programa de Governo é preciso organizar um grupo de trabalho fixo e constante, que se comprometa a acompanhar todas as etapas de elaboração do Programa de Governo.

Este grupo de trabalho é importante para:

- Constituir referência a que o pré-candidato ou pré-candidata possa recorrer quando houver necessidade de recuperar alguma discussão feita ao longo do processo e/ou detalhar algum aspecto do Programa que não tenha sido explicitado, dada a necessidade de que o Programa de Governo seja o mais objetivo possível;
- Garantir que as experiências acumuladas durante a elaboração do Programa de Governo possam ser recuperadas a partir da memória das pessoas que participaram do grupo de trabalho. A experiência dos que acompanham todo o processo é insubstituível;

- Garantir um grupo de pessoas que possam auxiliar no Processo de Transição e na elaboração do Plano de Governo, caso o PT ganhe as eleições. Esta é uma maneira de tornar o Programa de Governo uma referência concreta para a gestão.
- Deverão integrar o grupo de trabalho para elaboração do Programa de Governo:
- Pré-candidatos e pré-candidatas.
- Coordenadores de campanha – responsáveis por coordenar a política e articular o planejamento de campanha com a elaboração de Programa de Governo.
- Dirigentes e militância partidária – é importante garantir o envolvimento de pessoas que conhecem o partido, sua história, estrutura, suas diretrizes e os debates sobre a política nacional, regional e municipal. Envolver as Secretarias² e os Setoriais³ do PT que possuem conhecimento sobre temas que serão tratados. O Programa de Governo não pode e não deve ser um produto formal, elaborado por um grupo de técnicos e intelectuais que não tenham compromisso com as diretrizes do PT. Além disso, são os integrantes do partido que possuem acúmulo e experiência sobre outras campanhas políticas.
- Agentes sociais que estejam dispostos a colaborar na eleição de uma candidatura do PT, tais como:
 - Lideranças locais e profissionais que conheçam bem a realidade do município. Neste momento, o objetivo não é constituir um grupo em que todos os agentes sociais estejam representados, mas identificar entre os diversos agentes aqueles que poderão se integrar ao grupo de trabalho, tais como membros de conselhos de escola, de saúde, agentes de educação e saúde, lideranças das igrejas, juízes, advogados, parlamentares, lideranças de movimentos sociais, associações de moradores, sindicatos patronais e de trabalhadores rurais e urbanos, associações comerciais, federações da indústria, lideranças de cooperativas agropecuárias, membros de organizações não-governamentais etc.
 - Um grupo de trabalho, para ser eficiente, não pode ser muito grande. Haverá um momento posterior em que os demais agentes sociais serão envolvidos.
 - Colaboradores(as) e especialistas que possuam conhecimento sobre temas que serão abordados no Programa de Governo.
 - Pesquisadores(as) de institutos de pesquisa ou de universidades, professores e técnicos de áreas específicas.
 - É importante garantir que neste grupo haja pessoas que:
 - Conheçam a realidade social, econômica, política e cultural do município ou estado, bem como sua história;
 - Tenham informações sobre a conjuntura econômica, política, social e cultural do município ou estado;
 - Conheçam as políticas dos governos do presidente Lula e da presidenta Dilma e como estas têm impulsionado o desenvolvimento nacional, regional e local;
 - Conheçam a máquina pública ou tenham experiência de governo (parlamentares, por exemplo, caso o partido não seja governo);
 - Tenham conhecimento da realidade institucional, da legislação que rege o município e familiaridade com a leitura da legislação;
 - Saibam pesquisar, sistematizar informações e ler relatórios, dados oficiais, dados estatísticos, dados de pesquisa de opinião pública etc.;
 - Tenham familiaridade com o uso da Internet;
 - Saibam elaborar textos de referência para discussão no próprio grupo de trabalho e com setores da sociedade, com linguagem objetiva e fiel ao que tenha sido discutido. Estas pessoas serão muito importantes também no momento de escrever o texto do Programa de Governo.

b) Definição da estrutura de apoio

Deve-se garantir um grupo responsável pela estrutura de apoio e providenciar a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento de cada uma das etapas de elaboração do Programa de Governo: trabalho de secretaria em geral, coordenação de agenda do grupo de trabalho, monitoramento do cronograma de trabalho, contato com o GTE municipal e nacional, estabelecimento de contato com setores da sociedade para organização de grupos de discussão etc.

DICA – O Diretório Municipal do PT pode fornecer esta estrutura de apoio. Caso o partido não esteja suficientemente organizado em seu município, o momento de campanha pode ser uma oportunidade para que isso aconteça. A constituição de um grupo de trabalho enxuto que tenha disposição, tempo, vontade e compromisso com as diretrizes do PT e com as candidaturas que ele apresenta e a articulação com os diretórios municipais vizinhos e com o Diretório Estadual poderão contribuir para a superação das dificuldades e otimizar recursos e ações.

O importante é garantir que todas as etapas de elaboração do Programa de Governo sejam realizadas, respeitadas as possibilidades e a estrutura de cada município. Por isso, essas são orientações gerais e cabe a cada município adaptá-las conforme suas possibilidades e sua criatividade.

DICA – O uso da Internet permite acessar bancos de dados de vários lugares do País, entrar em sites do governo federal, estadual e municipal, institutos de pesquisa, de universidades, sobre as experiências nas prefeituras e câmaras municipais, o que facilita a pesquisa de dados sobre o município e sobre a máquina pública. Veja no anexo os endereços de sites onde você pode pesquisar informações.

c) Participação da população na elaboração do Programa de Governo

Embora a elaboração do Programa seja uma ação partidária, é importante criar condições para possibilitar a participação do maior número possível de pessoas, organizações e entidades nesse processo.

Nossa prática de diálogo deve ser demonstrada e exercitada muito especialmente neste período. Quanto mais amplo o envolvimento de diferentes setores sociais e segmentos profissionais, mais rico será esse processo, maiores possibilidades teremos de ampliar os apoios na campanha e as propostas serão mais bem aceitas pela população.

Esse Programa deve ser o reflexo, o mais real possível, das demandas, perspectivas e necessidades da população local identificadas no território, a partir das diretrizes e contribuições do nosso partido para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Algumas dicas para ampliar a participação na elaboração do Programa:

- Listar, em formulário próprio, nomes e formas de contato de lideranças de entidades de bairro e da zona rural, sindicatos, organizações da sociedade civil, pesquisadores, diretores de escola, agentes públicos, empresários, moradores etc., pessoas que possam ser convidadas a contribuir na discussão dos problemas e propostas para a cidade.
- Prever locais, horários adequados para reuniões e pautas para envolvimento dessas pessoas em debates locais, de pequenos grupos ou de grupos mais amplos.
- Convidar pessoas para debater os temas com os quais elas tenham afinidade ou interesse. Esses debates devem ser planejados, bem organizados, para garantir que os participantes possam expressar suas idéias, que devem ser registradas pela equipe do diretório ou pessoa responsável. É importante que, ao final de cada debate, o coordenador ou coordenadora da reunião faça um resumo das principais idéias apresentadas, para que todos saiam da reunião com a certeza de terem contribuído.
- Quando houver uma reunião ou um seminário para debater um tema que seja incluído no Programa de Governo, é importante que os participantes tenham, depois, conhecimento de como o tema foi

tratado pela equipe responsável pela elaboração do Programa de Governo. Assim, é fundamental ter uma lista de presença com indicações de como entrar em contato com os presentes no debate.

DICA – Há outras formas de participação da comunidade ou de grupos na elaboração do programa, tais como o uso de pesquisas de opinião, a coleta de sugestões por meio de uma urna em um bairro, em uma associação, escola, posto de saúde, sindicato, o uso de um site ou blog interativo onde as pessoas possam colocar sua opinião, um mural de propostas no comitê etc.

d) Planejamento do trabalho de elaboração do Programa de Governo

As atividades de elaboração do Programa de Governo devem ser bem planejadas, definindo-se os objetivos, as ações necessárias para concretizar os objetivos e as atividades para realizar cada ação. Veja as orientações de planejamento.

O planejamento é um processo e deve ser registrado de forma escrita, passo a passo, para socializar as informações, balizar a ação comum das equipes e possibilitar o monitoramento, avaliação e revisão das ações propostas.

Um bom planejamento depende de uma série de iniciativas do diretório:

- Estimular dirigentes e a militância partidária para que garantam e participem do processo de planejamento e de elaboração do Programa de Governo.
- Constituir a equipe coordenadora e as equipes de trabalho para o processo de elaboração do Programa de Governo.
- Conhecer as diretrizes e os eixos que norteiam a elaboração da proposta.
- Identificar e arregimentar especialistas e outras pessoas que tenham experiência nas várias áreas, que irão contribuir na elaboração de diagnósticos, das propostas e da redação do Programa de Governo.
- O planejamento irá:
 - Definir como será a participação da sociedade na elaboração do programa e quais as estratégias para isso.
 - Apontar a estrutura de apoio necessária (recursos humanos, computadores, impressoras, Internet, telefones, salas de reuniões e plenárias).
 - Ter como resultado a definição das etapas do trabalho, definição de prazos, do cronograma e das formas de ação da equipe.

A equipe de Programa de Governo deve ter um responsável pelo plano de trabalho, articulado ao Planejamento da Campanha, que deve monitorar as ações, os produtos, os prazos, os responsáveis e os recursos disponíveis e necessários. É importante que tudo o que se faça seja documentado e registrado para a memória do partido.

e) Metodologia das reuniões sobre Programa de Governo

As reuniões (oficinas de trabalho, reuniões temáticas, plenárias e as assembléias com população) devem ser planejadas e preparadas com antecedência, de maneira a garantir a infra-estrutura e o material adequado ao cumprimento dos objetivos das reuniões.

Responsáveis

Dentro do grupo de trabalho para elaboração do Programa de Governo, uma pessoa deve ser designada para verificar se as condições de infra-estrutura para reuniões estão adequadas.

A responsabilidade da preparação da reunião pode ser dividida com aqueles que já tenham a responsabilidade de organizar reuniões no diretório ou comitê.

Preparação

Antes das reuniões, o grupo de trabalho deve:

- Preparar todo o material que será usado durante as atividades: os dados e informações disponíveis, mapas do município, textos elaborados, dados sobre as políticas do governo Lula e Dilma (nacionais, regionais e, se possível, municipais), instrumentos que poderão ser utilizados (como os que são sugeridos aqui), em material acessível, de fácil visualização e em quantidade adequada.
- Garantir que as informações sejam amplamente divulgadas com antecedência suficiente a fim de que o tempo da reunião seja bem aproveitado.
- Disponibilizar informações para a participação nas reuniões como: o cronograma, seus objetivos, o material que será utilizado e o que mais for considerado relevante para uma participação com qualidade.
- Garantir local agradável (sem barulho, com condições climáticas e infra-estrutura adequadas e acomodações suficientes) e compatível ao número de participantes, não esquecendo de providenciar local com fácil acesso para pessoas com dificuldades de mobilidade (salas sempre em locais térreos ou com rampas ou elevadores).
- Garantir logística necessária ao bom andamento das atividades, providenciando:
 - Cadeiras em número suficiente para acomodar a quantidade de participantes esperados;
 - Cadeira e local definido para a coordenação da reunião;
 - Mesa com cadeiras para quem vai receber os participantes e controlar as listas de presença;
 - Conjunto adequado de cadeiras e mesas se for trabalhar com mapas;
 - Painéis para exposição de mapas;
 - Equipamento de som (microfone e caixas) – se necessário;
 - Registro da reunião – alguém para registrar as falas ou equipamento para gravação, para ter esse registro.
- Equipamentos de projeção (retro-projetor e transparências, projetor multimídia, CD, disquetes, tela de projeção – ou parede apropriada – e computador);
- Cópias, para todos e todas participantes, dos materiais que serão utilizados e discutidos;
- Formulário para registro do andamento da reunião (ata);
- Formulários diversos a serem preenchidos;
- Listas de presença impressas;
- Cartelas para registro;
- Papel madeira para registro da discussão e colagem das cartelas;
- Lápis, canetas esferográficas, canetas hidrográficas;
- Fita crepe;
- Papel para anotações;
- Equipamento para registro em fotografia ou filme (pode ser até aparelho de telefone celular).

7) Orientações Gerais

▪ O Programa de Governo, a Proposta de Mandato e a comunicação da campanha

O Programa de Governo ou a Proposta de Mandato e todo o material em que são baseados, são subsídios para as equipes responsáveis pela comunicação e pelo marketing. Por isso, é imprescindível uma relação politicamente alinhada entre responsáveis pela comunicação e a equipe do Programa de Governo ou de Proposta de Mandato Parlamentar, para garantir que o conteúdo das peças de publicidade das candidaturas seja coerente com os programas e propostas de mandato, com as diretrizes partidárias e que as informações entre as equipes fluam bem.

▪ Cuidado com os preconceitos

No texto do Programa de Governo ou da Proposta de Mandato Parlamentar, deve-se evitar palavras e expressões que possam ter conotações preconceituosas, racistas e discriminatórias. É importante ter atenção para usar uma linguagem que contemple a diversidade de gênero. Por exemplo, evitar palavras só no gênero masculino.

▪ Aperfeiçoando cada vez mais as propostas

É importante lembrar que durante o período da campanha, o Programa de Governo ou a Proposta de Mandato Parlamentar, apresentado como compromisso do partido, deve ser constantemente aperfeiçoado por meio da participação das pessoas nas atividades de campanha e do acúmulo de novas informações.

A análise das novas informações, quando importante, deve ser registrada e incorporada ao discurso dos candidatos e candidatas. Ela é também subsídio para a elaboração do Plano de Governo e do Plano de Ação Parlamentar, caso os(as) candidatos(as) vençam as eleições.

Aperfeiçoar não significa mudar as propostas no meio do caminho, mas atualizá-las de acordo com a dinâmica da conjuntura local e nacional.

1 Priorizar significa considerar que algumas coisas devem ser realizadas primeiro, deixando algumas outras para depois. Prioridade não se confunde com urgência: algumas coisas podem ser consideradas prioritárias devido a questões conjunturais e outras, devido a questões estruturais.

2 Secretarias Nacionais – Agrária, Combate ao Racismo, Cultura, Juventude, Mulheres, LGBT, Relações Internacionais, Sindical.

3 Setoriais sob responsabilidade da Secretaria Nacional de Movimentos Populares: Assuntos Indígenas, Ciência e Tecnologia, Comunitário, Direitos Humanos, Economia Solidária, Educação, Esporte e Lazer, Meio Ambiente, Moradia e Reforma Urbana, Pessoas com Deficiência, Saúde, Segurança Alimentar, Segurança Pública, Transportes.

A Elaboração de Diagnóstico do Município e da Região

Um bom plano de ação partidário, programa de governo ou proposta de mandato parlamentar começa com um bom diagnóstico sobre o município e sobre a região. É a oportunidade que as instâncias e equipes têm para conhecer mais detalhadamente o município que atuam e sobre o funcionamento da máquina pública.

Nem sempre se dá valor à pesquisa e ao registro dos dados e informações, ocasionando propostas irrealis ou inadequadas.

Para qualquer plano de ação, programa de governo ou proposta de mandato parlamentar ser realista e adequado às necessidades, é preciso ter um quadro geral com a caracterização do município e/ou região.

Isto se consegue com pesquisas, nas publicações e sites do IBGE, das secretarias e órgãos estaduais de planejamento, na Câmara Municipal, nos órgãos da prefeitura, nos ministérios e secretarias, nos órgãos federais de estímulo ao desenvolvimento, em universidades, em institutos de pesquisa. É possível contar com a colaboração de estudantes, professores e agentes públicos para construir o quadro geral de dados sobre o município.

Os dados servem como base para as várias análises na elaboração do diagnóstico e propostas. A falta de conhecimento da realidade faz com que as propostas sejam inadequadas.

A coleta de dados sobre o município pode ser mais ou menos detalhada, de acordo com a necessidade, possibilidade ou interesse da equipe em aprofundar sua análise. Os dados podem ser detalhados por faixas etárias, por sexo, distritos ou bairros, área urbana ou rural etc. Destacamos a importância de se buscar localizar os dados no território, isto é, nas várias regiões ou bairros do município, pois isso pode indicar ações diferentes em cada lugar a partir de uma mesma diretriz.

Essas informações devem ser organizadas em um banco de dados, de onde se poderá extrair relatórios e fazer cruzamentos. É importante que estes dados estejam disponíveis e sejam acessíveis a todos.

A – Caracterização do município e dos serviços públicos

A listagem a seguir, colocada como sugestão de roteiro para a sistematização de dados, é baseada em informações que o IBGE disponibiliza sobre cada município. Ela não esgota o rol de informações necessárias. O detalhamento e a especificidade das informações serão definidos pelas particularidades do município e das prioridades do Programa de Governo.

DICA – O IBGE em seu site <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/> divulga dados sobre todos os municípios brasileiros (confira a data de publicação dos dados).

Dados gerais e históricos

	Informações
Município	
Estado e região do País	
Ano de fundação do município	
Área territorial (quantos km ²)	
Características físicas do território (relevo, vegetação, hidrografia, topografia)	
Densidade populacional (habitantes por km ²)	
Taxa de urbanização	
Perímetro urbano	
Perímetro rural	
Distritos (número e nome, população)	

- Será importante ter no diretório ou nos comitês de campanha, na parede, o mapa atualizado com os dados e informações do município.

População

	Informações
Pessoas residentes – total	
Pessoas residentes – área urbana (número e %)	
Pessoas residentes – área rural (número e %)	
População flutuante (temporariamente na cidade)	
Faixa etária da população residente (o estatuto do idoso considera idosas as pessoas com mais de 60 anos de idade)	
População trabalhadora no município	
Trabalhadores/as desempregados/as	
Trabalhadores/as no setor informal	
Faixa etária da população trabalhadora	
Índices de emprego e desemprego	
Eleitores/as	
Imigração ¹	
Emigração ²	
Taxa de natalidade	
Taxa de mortalidade	
Taxa de mortalidade infantil	
Taxa de crescimento da população	

- Há políticas específicas para as diferentes faixas etárias (crianças, jovens, idosos/as)?
- Quantos habitantes há por quilômetro quadrado?

Este dado é importante porque identifica o predomínio de características rurais ou urbanas no município. Segundo a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), o parâmetro utilizado para considerar uma localidade urbana é de 150 habitantes por km². Obter dados precisos sobre isso é importante porque implica saber se o município terá ou não acesso aos benefícios legais voltados à população urbana ou à população rural.

¹ **Imigração** é a entrada de pessoas, de outro país, no nosso. Emigração é a saída para outro país

² **Migração** é o processo de mudança de uma região para outra, dentro do mesmo país.

Domicílios

	Informações
Domicílios (número total de residências)	
Domicílios com água encanada (%)	
Domicílios com rede de esgoto (%)	
Domicílios com luz elétrica (%)	
Domicílios com coleta de lixo (%)	

Situação de Infra-estrutura (referenciado por bairro ou distrito ou subprefeitura)

	Informações
Iluminação pública	
Calçamento	
Limpeza urbana	
Segurança pública	

- Existe algum programa em andamento ou alguma previsão de destinação de recursos estaduais ou federais para infra-estrutura? Para quais locais?

Abastecimento

	Informações
Feiras livres	
Sacolões	
Mercados públicos	
Hortas comunitárias	
Agricultura familiar	

- De onde vêm os alimentos?
- Há programa de hortas ou de produção de alimentos na região?
- Qual a origem dos alimentos usados na merenda escolar?

Serviços de Saúde

	Informações
Hospitais	
Leitos hospitalares	
Unidades ambulatoriais	
Postos de saúde	
Centros de saúde	
Consultórios médicos	
Número de médicos	
Consultórios odontológicos	
Número de dentistas	
Agentes de saúde (em que bairros e quantos?)	
Ambulatórios de unidade hospitalar geral	

- Há Programa de Saúde da Mulher? Há programas de pré-natal e planejamento familiar?
- Há programa materno-infantil?

- Quais são os programas dos governos federal e estadual no município ou na região que têm importância para a vida da população?
- Quais outros programas existem?

Doenças mais comuns e surtos epidêmicos dos últimos anos (exemplos)

Motivos das consultas médicas e internações	Impacto	Providências
Epidemia de dengue em 2019	240 casos e 2 mortes	Campanha municipal e redução de casos em 2019
Verminose em crianças até 10 anos no Distrito Rural de Floresta	35% das crianças examinadas	Instalação de rede de esgoto em 14% das casas

- Cruze os dados sobre as doenças mais comuns e/ou de mortalidade infantil com os dados sobre saneamento básico (esgoto, água encanada). Quais providências foram tomadas?

Educação

	Informações
Nº de pessoas e % com ensino fundamental completo (1ª a 8ª séries)	
Pessoas e % com ensino fundamental incompleto	
Pessoas e % com ensino médio completo (segundo grau)	
Pessoas e % com ensino médio incompleto	
Pessoas e % com ensino superior completo	
Pessoas e % com ensino superior incompleto	
Pessoas analfabetas	
Cursos de alfabetização de jovens e adultos – quantas vagas?	
Número de creches – Quantas vagas?	
Unidades de ensino pré-escolar – Quantas? Quantas vagas?	
Unidades de Ensino Fundamental – Quantas? Quantas vagas?	
Unidades de Ensino Médio – Quantas? Quantas vagas?	
Unidades de ensino universitário	
Centros de pesquisa	
Nº de professores/as concursados da rede municipal	
Nº de professores/as contratados da rede municipal	

- Há plano de cargos e salários atualizados?
- O Município paga o piso salarial profissional nacional do magistério?
- Existem programas de formação para os docentes e dirigentes de escolas? Quais? Esses programas são permanentes ou episódicos?
- Compare a quantidade de crianças (a partir de zero anos de idade) e o número de vagas oferecidas pela rede municipal. Há demanda não atendida? Quantos estão fora das escolas? Em qual região?
- Qual o motivo? Quais são as taxas de evasão escolar?
- Quanto tempo os alunos ficam na escola por dia?
- Há qualidade no ensino?
- Qual é o desempenho dos alunos nas avaliações nacionais?
- Há avaliação local? Há avaliação qualitativa do desempenho?
- As escolas realizam reuniões pedagógicas? Elas tem coordenação e continuidade?

- A jornada de trabalho dos professores e professoras prevê tempo para a realização dessas reuniões e o trabalho extra-classe?
- Como o município tem desenvolvido o Plano de Desenvolvimento da Educação do MEC?
- As escolas participam do Plano de Ações Articuladas (PAR) a partir da orientação do MEC?

É muito importante conhecer os motivos pelos quais as crianças estão fora da escola, para que as propostas para a solução desse problema sejam adequadas. Nem sempre o problema é falta de vagas. Pode ser a falta de renda dos pais, que colocam as crianças para trabalhar.

Em municípios nos quais a atividade predominante é rural, as crianças podem morar longe da escola. Então, o problema é transporte e não escola. É necessário também verificar o calendário escolar em função das atividades das famílias. Isso vale também quando a atividade predominante é a pesca.

Se for um município que tem acesso ao programa Bolsa Família e a outros programas locais é preciso estabelecer o cruzamento entre a complementação de renda recebida e o número de crianças na escola.

Para cada uma dessas respostas, a proposta é diversa, por isso o diagnóstico tem que ser bem feito.

Como as escolas estão distribuídas territorialmente?

- Existe projeto de ampliação da rede?
- As escolas possuem condições de infra-estrutura adequadas (salas de aula, materiais pedagógicos, bibliotecas, merenda escolar, transporte)?
- Quais são as ações do governo estadual ou federal na região ou município que têm causado impacto na vida da população? (Por exemplo, o ProUni, o ENEM, programas e cursos de educação profissional etc.).

Cultura e lazer

	Informações
Casas de cultura e oficinas culturais	
Centros culturais	
Bibliotecas	
Museus	
Salas de espetáculos	
Salas de cinema	
Festas populares	
Centros de convivência (jovens, idosos, mulheres)	
Telecentros	
Cinemas	
Clubes e associações recreativas	
Bandas de música	
Orquestras	

- Quantos são os equipamentos de cultura e lazer, onde estão localizados e quantas pessoas atendem?
- Quais são as ações do governo estadual ou federal na região ou município que têm causado impacto na vida da população?

Esporte

	Informações
Estádios de futebol	
Arenas Multiuso	
Centros esportivos e quadras	
Clubes municipais	
Piscinas públicas	
Escolinhas de esporte – quais?	

- Quais são as ações do governo estadual ou federal na região ou município que têm causado impacto na vida da população?

Transporte

	Informações
Meios de transporte utilizados pela população – índice de utilização	
Valor das tarifas do transporte público (ônibus, lotação, trem, metrô, táxi)	
Transporte escolar	
Transporte para trabalhadores rurais	
Transporte em rios	
Ciclovias e ciclofaixas	

Caracterização dos meios de transporte

Meio de transporte	Administração		Capacidade do equipamento	Capacidade de transporte por dia	N° de pessoas transportadas por viagem	Tamanho da frota
	pública	privada*				

* Entende-se por administração privada o meio de transporte particular utilizado como transporte público, sem ingerência do Estado.

Capilaridade do transporte público

Meio de transporte	Bairro atendido/a*	Número de linhas	Passageiros/as	População não atendida

				%	N° de pessoas

* Sugerimos “bairro”, mas pode ser outra região administrativa ou localidade.

- O transporte público é suficiente para atender a demanda?
- Todas as regiões do município têm acesso ao transporte público?
- Qual é o tempo de deslocamento desses meios?

Recursos naturais

	Informações
Mananciais	
Fontes e reservas minerais	
Outros: praias, rios, lagos, campos, matas, florestas, bosques, lagoas, trilhas	
Formas de utilização dos recursos naturais para incremento ao turismo ecológico	

Meios de comunicação

	Informações
Estações de rádio AM	
Estações de rádio FM	
Rádios comunitárias	
Geradoras de TV	
Retransmissoras de TV	
Jornais impressos	
Provedores de Internet	
Sites públicos	
Sites privados	

- Qual a tendência editorial dos meios de comunicação existentes no município? Que tipo de noticiário priorizam? Política, economia, polícia, esportes, variedades, música?
- Quem são os proprietários dos meios de comunicação do município? Defendem quais interesses?
- Quais veículos têm mais leitores/ouvintes/telespectadores?

Estrutura política

- Quais os principais projetos do PT votados na atual gestão?
- Quais foram os principais projetos aprovados pela Câmara?
- Quais projetos rejeitados devem ser reapresentados?
- A Câmara tem um sistema de informação ágil e acessível sobre as legislações do município?

B – ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Organização da administração municipal

Nome dos Órgãos	Administração direta	Fundação, autarquia	Economia mista

- Há necessidade de reforma administrativa?
- O número e o perfil das secretarias ou departamentos estão compatíveis com as necessidades do município?

Composição do quadro de pessoal da administração direta

	Informações
Total de funcionários/as ativos da administração direta	
Total de funcionários/as ativos da administração direta – Estatutários	
Total de funcionários/as ativos da administração direta – CLT	
Total de funcionários/as ativos da administração direta – Outros	
Total de funcionários/as ativos da administração direta – Nível Auxiliar	
Total de funcionários/as ativos da administração direta – Nível Médio	
Total de funcionários/as ativos da administração direta – Nível Superior	

Composição do quadro de pessoal da administração indireta

	Informações
Total de funcionários/as ativos da administração indireta	
Total de funcionários/as ativos da administração indireta – Estatutários	
Total de funcionários/as ativos da administração indireta – CLT	
Total de funcionários/as ativos da administração indireta – Outros	
Total de funcionários/as ativos da administração indireta – Nível Auxiliar	
Total de funcionários/s ativos da administração indireta – Nível Médio	
Total de funcionários/as ativos da administração indireta – Nível Superior	

- Existe Plano de Carreira, Cargos e Salários?
- Há política de aperfeiçoamento e capacitação dos/as agentes públicos?
- Os pisos salariais e jornadas setoriais (educação, saúde etc.) são observados/cumpridos?
- Há políticas e programas de formação permanente e aperfeiçoamento para os/as agentes públicos que trabalham na administração direta?
- É praticada a negociação e contratação coletiva com a representação sindical do funcionalismo público?

Funcionários/as inativos

	Informações
Total de aposentados/as	

Total de pensionistas	
-----------------------	--

- Há Instituto ou Fundo Municipal de Previdência para os funcionários/as da prefeitura?

Desconcentração e Descentralização Administrativa³

	Unidades	Funcionamento
Administração distrital ou região administrativa		
Subprefeituras		

- Os serviços estão informatizados e podem ser acessados pela Internet?
- Como é o processo de descentralização?
- Existe descentralização física da administração? Em quais Distritos ou Regiões?
- As unidades descentralizadas prestam serviços, manejam orçamento, planejam com a população?

³ A descentralização administrativa inclui desconcentração de serviços públicos pelo território do município e também o compartilhamento do poder decisório, de maneira planejada, mantendo-se as diretrizes do governo, sem perda da unidade político-administrativa do município.

C – LEGISLAÇÃO E INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO NO MUNICÍPIO

Instrumentos de planejamento municipal

	É conhecido?	Data de definição
Lei Orgânica Municipal		
Plano de Governo atual		
Plano Plurianual de Investimentos (PPA)		
Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)		
Lei de Orçamento Anual (LOA)		
Plano estratégico – existe?		
Plano de Metas – existe?		

- Esses instrumentos foram construídos com participação da população? Estão atualizados?

Instrumentos de gestão urbana

	É conhecido?	Data de definição
Plano Diretor		
Lei de Perímetro Urbano		
Lei de Parcelamento do Solo		
Lei de Zoneamento ou Equivalente		
Legislação sobre Áreas de Interesse Especial		
Legislação sobre Áreas de Interesse Social		
Código de Obras		
Código de Posturas		
Código de Vigilância Sanitária		
Lei do Solo Criado		
IPTU Progressivo		
Operação Interligada		
Operações Urbanas		
Transferência de Potencial Construtivo		

- Esses instrumentos estão atualizados?
- Esses foram construídos com participação da população? Existem conselhos ou grupos de gestão?

D – RECURSOS PARA GESTÃO

Consórcios intermunicipais dos quais o município participa (exemplo)

Tipo de consórcio	Data de criação	Importância
Consórcio para tratamento dos resíduos		

Informatização – relacionar o que existe (exemplos)

Tipo	Informações	Quem opera?
Cadastro e/ou bancos de dados de saúde		
Cadastro e/ou bancos de dados da educação		
Cadastro e/ou bancos de dados de patrimônio		
Cadastro único de usuários de serviços		
Site oficial da Prefeitura		
Site oficial da Câmara Municipal		
Contabilidade informatizada		
Controle da execução orçamentária		
Cadastro de alvarás		
Cadastro de ISS		
Cadastro imobiliário (IPTU)		
Cadastro de funcionários/as		
Folha de pagamento		
Mapeamento digital (geoprocessamento)		
Programas de Inclusão digital e telecentros		

- A informatização da prefeitura foi acompanhada por um processo de revisão de estruturas e processos?

Serviços contratados pela Administração (exemplos)

	Situação	Informes
Coleta de lixo (domiciliar, hospitalar, industrial)	Contrato até dez	2 empresas
Varredura de rua e limpeza urbana		
Limpeza dos prédios da administração municipal		
Segurança dos prédios da administração municipal		
Obras civis		
Processamento de dados		
Serviços de advocacia		
Transporte escolar		
Manutenção de estradas ou vias urbanas		
Serviço de abastecimento de água		
Serviço de esgotamento sanitário		

- Os contratos foram legalmente estabelecidos? Contém cláusulas para garantia dos direitos trabalhistas?
- O executivo fiscaliza a prestação dos serviços na cidade?
- Os contratos em parceria (por exemplo, para serviço de creche) estão sob controle de gestão do município, visando à lisura do processo e a obtenção de resultados efetivos e com qualidade?

Consórcios intermunicipais dos quais o município participa (exemplo)

Tipo de consórcio	Data de criação	Importância
Consórcio para tratamento de resíduos		

Cadastro imobiliário

	Informações	Datas
Cadastro imobiliário		
Unidades prediais e territoriais cadastradas separadamente ou em conjunto		
Número de unidades prediais cadastradas no ano anterior às últimas		
Número de unidades prediais cadastradas no ano da última eleição		
Número de unidades territoriais cadastradas no ano anterior às últimas eleições		
Número de unidades territoriais cadastradas no ano da última eleição		
Ano do último recadastramento		
Ano da última atualização da planta de valores do IPTU		

Instrumentos de apoio ao planejamento e à gestão democrática

	Existe?	Funciona?	Observações
Planejamento estratégico do governo			
Ouvidoria			
Governo Eletrônico e modernização			
Núcleo de Políticas no Governo			
Audiências Públicas – no Executivo			
Audiências Públicas – no Legislativo			
Tribuna Livre – no Legislativo			
Administração por programas integrados			
Contratos de parceria e de gestão			
Instrumentos de informação sobre o governo			
Guia de Serviços Públicos			
Cartas-compromisso de serviços públicos			
Geo-referenciamento do território, com identificação da situação sócio-econômica, das políticas e dos serviços			
Mapa atualizado do município			

Conselhos e Fundos Municipais

	Existe?	Existe legislação que regulamenta?	Funciona?	Composição	Período do mandato
Conselho do Orçamento Participativo					
Conselho de Segurança Alimentar					
Conselho de educação					
Fundo Municipal de Educação					
Conselho de Saúde					
Fundo Municipal de Saúde					
Conselho Municipal de Assistência Social					
Fundo Municipal de Assistência Social					
Conselho de Direito das Crianças e Adolescentes					
Fundo Municipal de Direito das Crianças e Adolescentes					
Conselho na área de emprego/trabalho					
Fundo municipal na área de emprego/trabalho					
Conselho na área de turismo					
Fundo municipal na área de turismo					
Conselho de Cultura					
Fundo Municipal de Cultura					
Conselho de Habitação					
Fundo Municipal de Habitação					
Conselho de Meio Ambiente					
Fundo Municipal de Meio Ambiente					
Conselho de Transportes					
Fundo Municipal de Transportes					
Conselho de Política Urbana ou Desenvolvimento Urbano					
Fundo Municipal de Política Urbana ou Desenvolvimento Urbano					
Conselho do Desenvolvimento Econômico					
Fundo Municipal do Desenvolvimento Econômico					
Outros conselhos					

- Como são escolhidos os representantes da sociedade civil?
- Há necessidade de mudanças legais ou de institucionalização desses mecanismos?

E – POLÍTICAS SETORIAIS

Levantamento de carências habitacionais

O IBGE realizou uma análise das condições habitacionais de todos os municípios, com base nos dados do Censo de 2010. Esses dados são um ponto de partida importante para a elaboração do diagnóstico.

No site da Secretaria Nacional de Habitação do Ministério das Cidades e no Portal Federativo você pode conseguir informações sobre programas desenvolvidos e qual o perfil dos municípios a serem beneficiados.

Uma questão importante que deve ser considerada no diagnóstico, principalmente para os grandes centros urbanos, é o processo de regularização das terras ocupadas ilegalmente e sua adequação ao Estatuto da Cidade (Lei 10.257).

	Informações
Favelas ou assemelhados – quantidade	
Cadastro de favelas ou assemelhados – data do último levantamento	
Número de favelas ou assemelhados cadastrados	
Número de domicílios em favelas ou assemelhados cadastrados	
Grau de abrangência do cadastro de favelas ou assemelhados (% da realidade?)	
Cortiços – quantidade	
Cadastro de cortiços – data do último levantamento	
Número de cortiços cadastrados	
Grau de abrangência do cadastro de cortiços (% da realidade)	
Loteamentos clandestinos – quantidade	
Cadastro de loteamentos clandestinos – data do último levantamento	
Número de loteamentos clandestinos cadastrados	
Grau de abrangência do cadastro de loteamentos clandestinos (% da realidade)	
Loteamentos irregulares – quantidade	
Cadastro de loteamentos irregulares – data do último levantamento	
Número de loteamentos irregulares cadastrados	
Grau de abrangência do cadastro de loteamentos irregulares (% da realidade)	
População em situação de rua – quantidade	
Data do último levantamento sobre população em situação de rua	
Equipamentos e serviços de atendimento a população em situação de rua	

Políticas e programas habitacionais

	Informações
Tamanho do lote mínimo	
Órgão para implementação de política habitacional - Existe? Qual é? Desde quando?	
Cadastro ou levantamento de famílias interessadas em programas habitacionais – data da atualização	
Ações ou programas na área de habitação – quais existem?	
Programa de construção de unidades – o que existe?	
Programa de oferta de lotes – o que existe?	
Programa de urbanização e assentamentos – o que há?	
Programa de regularização fundiária – o que há?	
Programa de oferta de material de construção – o que há?	
Programa de melhoria de cortiços – o que há?	
Outros programas e ações	

Infra-estrutura urbana

	Informações
Licenças para construir em 2011	
Licenças para construir em 2012	
Alvarás de habitação em 2011	
Alvarás de habitação em 2012	
Licenças para construir em 2015	
Alvarás de habitação em 2015	
Outros dados significativos	

Assistência Social

	Informações (características, quantidade)	Parcerias	Convênios
Plano Municipal de Assistência Social			
Serviços diretos da prefeitura (abrigos, etc.)			
Programa de Liberdade Assistida			
Programa de Benefício Continuado			
Programas de transferência ou complementação de renda			
Política de conveniamento			
Comando único da política municipal de Assistência Social			
Cadastro único dos beneficiários de Assistência Social			

- Como a prefeitura se relaciona com o governo estadual e o governo federal para prover esses programas?

Justiça e Segurança Pública

	Existe?	Como funciona?
Defensoria Pública (ou Advocacia gratuita)		
Comissão de defesa do consumidor		
Tribunal ou juizado de pequenas causas		
Conselho tutelar – existência		
Núcleos ou Delegacias especializadas (da mulher, do/a idoso/a etc.)		
Guarda municipal		
Delegacias civis		
Defesa Civil		

- Há serviços de orientação sobre direitos?
- Há estatísticas sobre crimes na cidade? Quais?

Desenvolvimento local e sustentável – identificando condições e potencialidades Aspectos econômicos e sociais

Indústria, comércio, serviços

	Quantidade				Principal ramo de atividade	Quantidade de empregos vinculados
	Total	Pequena	Média	Grande		
Empresas individuais						
Empresas comerciais						
Empresas industriais						
Cooperativas de economia solidária						
APLS – Arranjos Produtivos locais						
Produtos p/ exportação						
Agroindústrias						

Agropecuária

	Quantidade				Principal ramo de atividade	Quantidade de empregos vinculados
	Total	Pequena	Média	Grande		
Agroindústrias						
Propriedades (familiares, pequenas, médias e grandes)						
Assentamentos						
Cooperativas						
APLS – Arranjos Produtivos locais						
Produtos p/ exportação						

- Qual a vocação econômica do município?
- Qual a atividade econômica predominante do município?
- Qual a inserção econômica do município em sua região?
- Como tem sido a evolução (ou involução) das atividades comerciais no município?
- Quais foram as últimas mudanças sentidas (queda de produção, evasão de indústrias, implantação de indústrias, mudanças nas atividades agropecuárias etc.)?
- Quais as possibilidades ainda não exploradas no município que podem produzir desenvolvimento econômico com sustentabilidade?
- Cruze os dados da faixa etária predominante no município com os de atividade econômica e com os dados sobre formação escolar ou profissional existentes. O que é necessário criar?

Pontos turísticos e Turismo

Quais os pontos turísticos existentes?	A infra-estrutura é adequada?	Empregos vinculados

- O turismo é ou pode ser importante para o desenvolvimento econômico e social?
- O município recebe algum incentivo, público ou privado, para incrementar o turismo local?
- Existe turismo ecológico? É desenvolvido de modo a educar a população e preservar o meio ambiente natural?

Políticas de fomento à atividade econômica e para a geração de trabalho e renda

	Quais são?	Qual o impacto?
Banco do Povo		

Incentivos para atração de atividades econômicas		
Tipo de benefício tributário relativo ao IPTU		
Tipo de benefício tributário relativo ao ISS		
Doação de terras		
Fornecimento de infra-estrutura e equipamentos		
Distrito industrial		
APLS		
Conselho Municipal de trabalho e Renda		
Outros incentivos		
Programas de capacitação para o trabalho		
Sistema público de compras de pequenos produtores		
Sistema público de comercialização para pequenos produtores		
Grau de formalização das relações de trabalho/emprego		
Principais ocupações no mercado de trabalho		
Programas públicos para intermediação de mão-de-obra		
Programas públicos de qualificação e certificação profissional		
Programas públicos de qualificação para a economia solidária		
Incubadoras para pequenas empresas e empreendimentos solidários		
Sistema público de compras de pequenos produtores		
Sistema público de comercialização para pequenos produtores		

- Como a prefeitura se relaciona com os governos estadual e federal para prover esses programas?
- Há estudos de impacto desses programas?

Aspectos sócio-culturais

Indicadores	Resultado ou Considerações
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano	
Renda per capita por sub-regiões	
Direito à Habitação	
Direito à Educação	
Direito à Saúde, SUS – Sistema Único de Saúde. Controle Epidemiológico etc.*	
Transporte Público	
Índices de Violência	
Níveis de emprego e renda	
Outros Indicadores (direito, equipamentos sociais, etc.)	

Meio ambiente e recursos naturais

	Informações
Mananciais* e qualidade da água	
Saneamento e tratamento de esgoto	
Áreas de proteção ambiental (parques e reservas ecológicas)	
Florestas	
Reservas minerais	
Outros: praias, rios, lagos, campos, matas, bosques, lagoas, trilhas	
Qualidade do ar	
Qualidade do solo (permeabilidade, erosão etc.)	
Poluentes industriais, de agrotóxicos etc.	
Destinação e tratamento do lixo	
Política e programas de reciclagem de resíduos sólidos	
Áreas verdes em regiões urbanizadas	

*Mananciais são fontes de água doce, locais onde ocorre produção, armazenagem e destinação de águas subterrâneas e superficiais para o consumo público; mantidas pela vegetação e o ciclo hidrológico; necessitando de proteção legislativa e gerencial.

- As áreas de mananciais existentes e de proteção ambiental estão adequadamente protegidas?
- Nas áreas de floresta, qual a relação das empresas e da população com a floresta? O manejo é sustentável? Qual a importância para atividades econômicas, trabalho e renda?
- Existem reservas minerais? Elas são objeto de extração? Qual a importância para as atividades econômicas, trabalho e renda; e os impactos no meio ambiente?
- Nas áreas urbanas, como é a incidência de vegetação? Existem parques e jardins, e árvores nas vias?

Relações federais, estaduais, regionais e municipais

Fóruns regionais existentes	O município participa?	Principais resultados e problemas.

Consórcios intermunicipais existentes	O município participa?	Principais resultados e problemas.

Programas estaduais que incidem no município	Há parcerias formalizadas?	Quantos são os beneficiários?	Onde se encontram?

Programas federais que incidem no município	Há parcerias formalizadas?	Quantos são os beneficiários?	Onde se encontram?

- O governo municipal mantém relações de diálogo e participação com o empresariado, o movimento sindical, ONGs, instituições culturais e institutos de ensino e pesquisa?
- O governo municipal mantém boas relações políticas com os municípios vizinhos e com o governo estadual e federal?

DICA - É importante compreender que a industrialização não é o único meio de promover o desenvolvimento e, atualmente, menos ainda, em função da reestruturação produtiva (uso intensivo da tecnologia na produção, que diminui a absorção de mão-de-obra) e do nosso compromisso com a sustentabilidade.

Outras atividades podem ser desenvolvidas como forma de geração de renda, tais como: dinamização do setor de serviços, experiências de cooperativas, de economia solidária, incentivo à pesca (considerando o incentivo dado pelo governo federal à atividade pesqueira). É preciso buscar alternativas econômicas, alavancar potencialidades.

É importante ter a visão das potencialidades da região e o trabalho de articular forças produtivas regionais em um programa de desenvolvimento regional sustentável.

Analisando dados referentes às características físicas do território, pode-se depreender possíveis fontes de matéria-prima que podem ser economicamente aproveitadas, criando-se novas atividades produtivas.

Deve-se avaliar também a possibilidade da utilização econômica das próprias características físicas do município para fomentar o setor de turismo: cachoeiras, serras e montanhas, rios, grutas, lagos, praias, matas, campos, diversidade da fauna e da flora, das condições climáticas (ar puro, frio) etc.

O município pode promover o descobrimento dessas possíveis atividades, especialmente junto à população local, que conhece bem o território, e criar formas de incentivos para desenvolvimento sustentável dessas atividades: parques, pousadas, hotéis-fazenda, clínicas de recuperação, spas, passeios turísticos, esportes radicais, observatórios etc.

Os incentivos podem ser diversos: fiscais, financeiros (empréstimos por meio de banco do povo ou de aval para empréstimos bancários), mecanismos de comercialização de produtos, cursos de capacitação e formação para potenciais empreendedores e trabalhadores, fóruns de discussão para troca de experiências etc.

DICA - Características específicas, tais como grupos étnicos, grupo de migrantes, estilos arquitetônicos etc., podem ser aproveitadas não só pelos municípios que as possuem, mas também pelos municípios da região que podem desenvolver atividades correlatas, articuladas e complementares, como em um consórcio.

Variáveis externas

Ter atenção especial para os dados e características do município quando:

- Está inserido numa região metropolitana;
- Faz parte de grande bacia hidrográfica;
- Faz parte de um pólo universitário, turístico, industrial, cultural etc.

Situações conjunturais dos últimos anos com grandes impactos sócio-econômicos

(exemplos)

Situações	Impactos
Novos investimentos no município por grupo industrial ou agrícola	Demanda por unidades de saúde, educação e habitação para 200 famílias de um novo bairro industrial
Implantação de pólo de inovação tecnológica	Fluxo migratório de profissionais qualificados para a cidade
Enchentes sistemáticas na região xx, na época das cheias.	..
Desapropriação de cinco grandes terrenos rurais e previsão de assentamento para cem famílias	...
Abertura de jazida de calcário para extração
Aprovação de funcionamento de duas faculdades	...
Início de obras de conjunto habitacional para duzentas famílias

Toda a ação da prefeitura, seja de investimento ou de custeio, depende de suas condições financeiras. Estas serão determinadas pela sua própria arrecadação de tributos, pelas transferências constitucionais de recursos do Estado ou da União, pelos financiamentos onerosos ou a fundo perdido, bem como por eventuais parcerias com entes da administração pública municipal.

É fundamental a realização de um bom diagnóstico de todas essas variáveis já na elaboração do Programa de Governo, com o intuito de conhecer a real capacidade econômico- financeira atual e futura da administração.

Receita Tributária Própria

A receita própria municipal é composta por uma grande quantidade de tributos (impostos ou taxas). As duas receitas mais importantes são, na quase totalidade dos casos, o IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), e o ISSQN (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza).

O IPTU incide sobre o valor venal de terrenos e prédios da área urbana. Os imóveis rurais são tributados pelo ITR (Imposto Territorial Rural) que é um tributo não municipal e sobre o qual se falará mais à frente. É importante conhecer o comportamento histórico do IPTU, através da análise dos balanços municipais de anos anteriores. Mais importante ainda é conhecer a base de cálculo desse tributo, que é o valor venal. Este é definido pela

Planta Genérica de Valores, com a definição dos valores unitários de terrenos e prédios, sendo os valores dos terrenos legalmente variáveis em função da localização dos mesmos, e os valores unitários dos prédios podendo variar em função tanto da localização como da tipologia construtiva. Muitas vezes, esse tributo tem bases de cálculo defasadas em relação aos valores de mercado, o que deve motivar uma revisão da Planta Genérica de Valores e do Cadastro Imobiliário Municipal. Também a variação das alíquotas precisa ser analisada, pois é comum elas não serem progressivas em relação a valores, sendo algumas vezes até regressivas.

O ISSQN, incidente sobre a prestação dos serviços previstos na Lei complementar nº 116, é um tributo pago pelas empresas prestadoras de serviços. Quanto a este tributo, é importante conhecer seus valores anuais históricos, através dos balanços anuais, bem como a estrutura de alíquotas incidentes, previstas em lei municipal específica, bem como saber se existem ou não mecanismos de controle e fiscalização que possam melhorar esta arrecadação.

Os demais tributos municipais são menos importantes para a administração direta. Se existirem empresas públicas ou autarquias no município, é importante conhecer também suas estruturas de receitas, através de taxas ou tarifas. Quanto aos demais tributos, há o ITBI (Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis) e as taxas. Estes também podem ser conhecidos, em série histórica, através da análise dos balanços municipais.

Receitas Transferidas

As receitas transferidas constitucionalmente são o ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) e o FPM (Fundo de Participação dos Municípios). Na maior parte das vezes, essas duas transferências são mais importantes para os pequenos municípios do que suas receitas próprias.

O ICMS é um imposto de caráter municipal e, do total arrecadado pelo estado, 25% são transferidos para os municípios, segundo um índice de participação. Esse índice é composto por vários fatores definidos em legislação estadual própria, que é muito diferente de estado para estado, mas sempre, pelo menos 75% desse índice terá, constitucionalmente, que ser definido pelo valor adicionado⁴ no município onde o bem foi produzido. Exatamente por isso, o ICMS é mais importante para os municípios que concentram em seu território maior produção de bens. Para a análise dessa receita, é importante conhecer as séries históricas dos índices municipais de participação e o valor transferido.

Esses valores podem ser vistos no site da Receita Federal, assim como nos balanços municipais.

O FPM é um fundo constituído pela arrecadação de dois impostos federais, o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e o IR (Imposto de Renda). Da soma desses impostos, 23,5% são distribuídos aos municípios brasileiros, segundo também algumas regras legais. É um tributo muito importante, principalmente para os municípios menores, de forte característica rural. O levantamento histórico de informações também pode ser obtido, em séries históricas, no mesmo site citado acima.

Ainda no campo da receita, é importante conhecer a capacidade de endividamento que tem a prefeitura, pois os financiamentos, muitas vezes, são importantes para que se empreendam certos investimentos

Despesas Municipais

É fundamental também conhecer a estrutura das despesas municipais, sejam elas de custeio ou de investimentos, além daquelas decorrentes da amortização de dívidas.

O custeio é composto por aquelas despesas obrigatórias e contínuas, seja de pessoal civil, seja de materiais e serviços contínuos obrigatórios. A mais importante das despesas de custeio diz respeito ao pessoal civil, isto é, as decorrentes dos salários e encargos referentes aos gestores públicos municipal. É importante ter informações sobre sua série histórica para poder dominar seu comportamento total e relativo à despesa total do município. Também se deve fazer o mesmo com as demais despesas de custeio, nas diferentes atribuições que o município tem, nos diferentes serviços públicos prestados.

Alguns dos serviços prestados têm definições constitucionais, como educação e saúde, sendo também importante estar informado sobre o comportamento dessas despesas.

⁴ **Valor Adicionado**, para os efeitos da cobrança do ICMS, é a diferença entre o valor de bens e serviços adquiridos no processo de produção ou comercialização de um produto e o valor desse produto quando de sua posterior comercialização.

Os gastos com a amortização de dívidas também são um item relevante. Vale a pena conhecer seu comportamento histórico nos balanços municipais, mas é interessante obter informações sobre as características de cada um dos contratos de financiamento pendentes, bem como das dívidas acumuladas anteriormente com o descumprimento de qualquer obrigação patronal ou outra, como precatórios⁵ ou não recolhimento de alguma obrigação, como a previdenciária e outras.

As informações sobre as despesas também podem ser obtidas nos balanços municipais.

Capacidade de Investimentos

Conhecidas as Receitas e as Despesas Municipais, pode-se, então, conhecer a “Capacidade de Investimentos” do município, que é o que sobra entre a Receita e as Despesas de toda ordem, para os investimentos e eventuais novas despesas de custeio. Os custeios futuros, decorrentes da implantação de novos serviços, pleiteiam os mesmos recursos que são disputados pelos investimentos.

Balanços Municipais

Os balanços municipais são públicos e podem ser acessados na Câmara Municipal ou, em muitos municípios, pela Internet, no site da própria prefeitura. Esses balanços são a principal fonte de informação para a realização dos diagnósticos sobre as finanças públicas municipais.

⁵ **Precatórios** são condenações já transitadas em julgado, onde o município foi condenado a pagar algo a alguém. Podem ser de duas ordens, os precatórios “alimentares”, que são os provenientes de pendências trabalhistas, e os “não-alimentares”, provenientes das demais condenações a pagamentos a que o município seja réu.