

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

**SECRETARIA DE ESTADO
DE AÇÕES ESTRATÉGICAS
E PLANEJAMENTO**



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE VIANA**

**FASE 1 - PROBLEMAS E POTENCIALIDADES DO MUNICÍPIO
E DA ADMINISTRAÇÃO**

JUNHO/1993

71.07822

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE VIANA**

FASE 1 - PROBLEMAS E POTENCIALIDADES DO MUNICÍPIO

E DA ADMINISTRAÇÃO

GOVERNO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS E PLANEJAMENTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE VIANA**

FASE 1 - PROBLEMAS E POTENCIALIDADES DO MUNICÍPIO
E DA ADMINISTRAÇÃO

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

GOVERNO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS E PLANEJAMENTO
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE VIANA**

**FASE 1 - PROBLEMAS E POTENCIALIDADES DO MUNICÍPIO
E DA ADMINISTRAÇÃO**

Vitória, junho/93

GOVERNO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO

Albuino Cunha Azeredo

SECRETARIA DE ESTADO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS E PLANEJAMENTO

Luiz Paulo Vellozo Lucas

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

Luiz Paulo Vellozo Lucas

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Antonio Marcus Carvalho Machado

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Julia Maria Demoner

EQUIPE TÉCNICA

Fernando Augusto B. Betarello

Luciene Maria Becacici E. Vianna

Maria Emilia Coelho Aguirre

Mauricio Faria

"Permitida a reprodução total ou parcial desse documento, desde que citada a fonte".

O presente documento objetiva sintetizar o resultado da 1ª fase do processo de Planejamento Estratégico (ver Figura 1 em anexo) em implantação na Prefeitura Municipal de Viana.

Esse trabalho de assessoramento técnico vem sendo desenvolvido pelo Instituto Jones dos Santos Neves, por solicitação da atual Administração Municipal, e deverá resultar nos seguintes produtos:

Fase 1

- . **Diagnóstico do Ambiente Interno** da Prefeitura, quando serão hierarquizados, pela equipe de governo, os problemas da administração, do Município e dos diferentes setores de governo.
- . **Diagnóstico do Ambiente Externo** que deverá indicar as expectativas e as prioridades da população com relação ao Município, ao bairro e à Administração Municipal.

Fase 2

- . **Plano Estratégico Municipal** tem como objetivo detalhar e hierarquizar as ações internas e externas da Prefeitura Municipal. Será elaborado em conjunto com a equipe de governo local, tendo como base a análise dos diagnósticos interno e externo e entrevistas realizadas.

SUMARIO

APRESENTAÇÃO

1 - ETAPAS DO PROCESSO	7
2 - PRINCIPAIS PROBLEMAS DO MUNICIPIO	8
3 - PRIORIDADES DE GOVERNO PARA 1993	11
4 - QUADRO ECONOMICO DO MUNICIPIO	18
5 - QUADRO POLITICO DA ADMINISTRAÇÃO	20
6 - O PENSAMENTO DE ALGUMAS LIDERANÇAS	25
7 - CONSIDERAÇÃO FINAL	32
ANEXOS	33

1 - ETAPAS DO PROCESSO

Para a elaboração de um documento contendo os problemas e potencialidades para o município de Viana, foi definida uma metodologia, em conjunto com a Prefeitura Municipal de Viana, composta pelos seguintes eventos:

- **Seminário interno** com a presença do Prefeito e da equipe de governo, com a aplicação de questionários a serem respondidos individualmente, que dessem como resultado, na visão da equipe, quais os 5 maiores problemas e potencialidades (possibilidades) do Município, da administração e de cada setor de governo.

Esta reunião aconteceu no dia 25 de março de 1993 e contou com a presença da equipe de governo, Prefeito, Secretário da SEPLAE e equipe do IJSN.

- **Reunião com vereadores e lideranças comunitárias** de Viana (Seminário Externo), com a aplicação de questionários para se conhecer, na visão das lideranças e vereadores, quais os 5 maiores problemas do município, de cada bairro representado, de cada setor apontado e o modo mais indicado da relação Prefeitura Municipal de Viana com a comunidade.

Esta reunião aconteceu no dia 6 de abril de 1993 e contou com a presença do Prefeito e equipe, Vereadores, lideranças e equipe do IJSN.

- **Entrevistas com algumas lideranças** de Viana, para que apontassem o papel e a perspectiva para o Município e a expectativa com relação ao governo municipal.

O resultado deste trabalho, apresentado nos próximos itens, indica os problemas, potencialidades e as expectativas da equipe de governo e das lideranças do Município.

O próximo passo do processo constituirá em aprofundar as informações em cada setor da administração com o objetivo de melhor detalhar os problemas apontados e identificar as ações necessárias ao seu equacionamento.

Estas ações serão trabalhadas em conjunto com a equipe de governo assim como a estratégia de operacionalização de cada uma.

Com isto espera-se que o governo municipal tenha um instrumento de planejamento em mãos que possa resolver os entraves da "máquina" e abrir um leque de caminhos necessários para atingir os objetivos programados.

Neste sentido, o Plano Estratégico deverá definir as ações de curto e médio prazos, entendidos estes como ações para o ano de 1993 - pois o governo tem que mostrar dinamismo e agilidade no enfrentamento dos problemas emergentes - e ações para 1994/1996 que devem ser detalhadas em 1993.

2 - PRINCIPAIS PROBLEMAS DO MUNICIPIO

Em resposta às questões formuladas nos Seminários Interno e Externo, foi possível identificar:

- . 5 principais problemas do Município na visão do Prefeito e de sua equipe;

- . 5 principais problemas que a administração imagina que a população considera mais graves;
- . 5 principais problemas do Município na visão da população (lideranças e vereadores).

Ver no Quadro 01 a síntese dos resultados obtidos:

Quadro 01

Principais Problemas do Município

NA VISÃO DA EQUIPE DE GOVERNO	EXPECTAT. POPULAÇÃO NA VISÃO EQUIPE DE GOVERNO	NA VISÃO DAS LIDER. COMUNIT. E ALGUNS VEREAD.
1º Saneamento Básico	1º Saúde	1º Saúde
2º Saúde Educação	2º Saneamento	2º Educação
3º Transp. Coletivo	3º Pavimentação e conservação de vias	3º Drenagem e Pavimentação
4º Conservação de Estradas/Pavimentação de vias	4º Segurança e Educação	4º Conservação Estrada/Transp. Col.
5º Segurança/Coleta Lixo/Limpeza	5º Transporte Coletivo	5º Segurança/Coleta Lixo

Como se pode observar nesse quadro, Viana, na visão da administração e de seus habitantes, carece de infra-estrutura básica que proporcione melhores condições de vida à população.

Município pertencente a Grande Vitória, Viana era, até bem pouco tempo, considerado o "primo pobre" da região, distante do centro de Vitória e das áreas de maior dinamismo comercial e industrial (norte de Vitória e município da Serra).

Caracterizou-se como área para expansão residencial de Cariacica, com loteamentos abertos sem qualquer planejamento, sem infra-estrutura e, pior, distante da sede municipal.

Tais loteamentos foram ocupados rapidamente, e o Município, esquecido pelos Governos Estadual e Federal, não teve, e não tem, recursos suficientes para dotá-los da infra-estrutura necessária.

A receita do Município é baixa, sendo a maior parcela, de transferência de ICMS, apesar de ter no seu território algumas indústrias de porte como: Antartica, Realcafé, Chocolates Vitória, Condugel e CCPL.

Além disto, o setor comércio e serviços no Município é reduzido, o que contribui para a baixa arrecadação de ISS. É necessário, portanto, um estudo das finanças municipais para se ter uma avaliação mais detalhada da possibilidade de aumento da receita tributária e até mesmo de diminuição dos gastos a partir de uma proposta de nacionalidade operacional.

Como é possível verificar no Quadro 01, foram definidos como principais problemas: saúde, educação, saneamento básico e manutenção da cidade, isto é, conservação das vias e coleta de lixo. São problemas que demandam grandes volumes de recursos para a solução plena mas que podem ser minimizados através de uma série de ações que, embora mais simples e menos honerosas, quando implementadas podem resultar imediatamente em melhoria da qualidade do serviço prestado à população.

Essas ações deverão ser identificadas e priorizadas, pelo Prefeito e sua equipe, na Fase 2 do processo de Planejamento Estratégico na Prefeitura Municipal de Viana, resultando no Plano de Ação 1993 - 1996.

3 - PRIORIDADES DE GOVERNO PARA 1993 - ELEMENTOS PARA UM PLANO DE AÇÃO

O homem público (político) trabalha com problemas e operações. Uma forma de conseguir que um Plano de Ação seja prático, operacional e facilmente adaptável às circunstâncias locais, consiste em estruturá-lo por problemas e por operações. Os problemas são constatações de desconformidade existente ou potencial.

Assim, além daquelas situações de desconformidade mostradas no Quadro 01, e que se relacionam com ações no Município, a equipe de governo, no Seminário Interno, indicou, ainda, outras situações de âmbito interno na prefeitura, cujo equacionamento em 1993 é indispensável para o bom funcionamento da máquina administrativa. E no que diz respeito às "áreas fins", a equipe de governo elegeu também as prioridades para 1993.

O resultado obtido é apresentado no Quadro 02.

Quadro 02

Prioridades do Governo para 1993

GERAL	
Implantação de uma nova Estrutura Organizacional	
Captação de Recursos	
Saúde	
Aumento da Arrecadação	
Ampliação do Saneamento Básico	
Pontualidade do Pagamento	
Educação	
Conservação de Vias	
POR AREA	
AREA MEIO	AREA FIM
Estrutura Organizacional	Saúde-Construção de Hospital
Aumento da Arrecadação	Educação
Melhoria Salarial	Saneamento
Pagamento em dia	Conservação de vias
Plano de Cargos e Salários	Recuperação Prédios Públicos
Legislação	Transporte Coletivo
Captação de Recursos	Desemprego

O Quadro 02 registra, por área, as desconformidades apontadas pelo titular da pasta e pelas lideranças comunitárias. Tratam-se das áreas consideradas prioritárias em termos de ação programática. Não significa dizer, no entanto, que outros setores da prefeitura não enfrentam problemas. Ao contrário, os problemas de outras áreas encontram-se registrados no Quadro 04.

Desconformidades existentes por área indicada

AREA MEIO	PROBLEMAS
- Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> . Desestruturação Organizacional . Baixa capacitação dos recursos humanos . Perda de processos e contratos . Falta de equipamento de trabalho
- Receita/Tesouraria	<ul style="list-style-type: none"> . Baixa arrecadação . Cadastro urbano municipal desatualizado . Falta de recursos humanos e treinamento p/quadro atual. . Legislação Tributária defasada . Falta de um conhecimento melhor sobre as finanças municipais . Falta informatizar a divisão de contabilidade . Desentrosamento entre setor financeiro com o de orçamento . Ausência de uma Secretaria de Finanças e de um contador . Excesso de parcelamento da dívida ativa deixada pela administração anterior
- Captação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> . Ausência de uma equipe para elaborar projetos de captação . Ausência de projetos de captação
- Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> . Baixos salários . Pagamento atrasado . Ausência de um PCS . Desmotivação . Excesso de agregações . Excesso de funcionários . Necessidade de revisão das leis e do estatuto dos funcionários . Baixa capacitação dos Recursos Humanos

AREA FIM	PROBLEMAS
- Saúde	<p>VISAO DA EQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none"> . Estado de greve dos médicos . Falta de pessoal qualificado (excesso de médicos licenciados devido ao baixo salário) . Baixa produtividade, necessidade de reparos e falta de pessoal qualificado nos postos de saúde . Distância entre a sede e outros municípios . Grande permuta de profissionais com outros municípios <p>VISAO DA POPULAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Falta de médicos e dentistas . Falta de medicamentos no posto de saúde . Falta de postos de saúde . Infra-estrutura deficiente nos postos de saúde
- Saneamento Básico	<p>VISAO DA EQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ausência de maquinário . Carência de profissionais . Falta de Planejamento <p>VISAO DA POPULAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Esgoto a céu aberto . Falta de calçamento . Valas sem limpeza . Falta de rede de abastecimento d'água

AREA FIM	PROBLEMAS
- Educação	<p>VISAO DA EQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none"> . Baixos salários . Demora no repasse de verbas . Baixa capacitação de recursos humanos . Precária condição física dos prédios escolares <p>VISAO DA POPULAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Má remuneração dos professores . Precária condição física dos prédios escolares . Falta de merenda . Falta de escola de 2º Grau . Ausência de segurança
- Conservação e Pavimentação de vias	<p>VISAO DA EQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none"> . Carência de maquinário . Carência de profissionais . Distância entre os problemas e a área administrativa . Falta de planejamento . Falta de veículos leves <p>VISAO DA POPULAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Falta de conservação regular das vias urbanas e estradas vicinais . Falta de iluminação pública . Excesso de esgoto correndo a céu aberto

AREA FIM	PROBLEMAS
- Transporte Coletivo	<p>VISAO DA POPULAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Falta de integração ao Transcol . Onibus velhos . Passagem cara . Horários irregulares . Ruas pavimentadas . Falta de ônibus . Falta de terminal de integração
- Limpeza	<p>VISAO DA EQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none"> . Carência de maquinário e equipamento de transporte . Baixos salários <p>VISAO DA POPULAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Falta de caminhões para coleta . Coleta feita em horários irregulares . Falta de caixas coletoras . Excesso de lixo nas ruas . Falta de coleta diária . Falta de pavimentação em ruas para coleta . Falta de garis

Quadro 04

Gabinete e outras áreas da Prefeitura

AREA	PROBLEMAS
- Gabinete	<ul style="list-style-type: none"> . Baixa articulação política . Agenda do prefeito . Baixa capacitação de recursos humanos . Pouca aproximação com a Câmara Municipal . Muitos pedidos de emprego . Ausência de planejamento
AREA	PROBLEMAS
- Agricultura e Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> . Poucos recursos . Falta de máquinas agrícolas . Baixos salários . Má conservação das estradas vicinais . Poluição dos rios Formate e S. Agostinho . Falta de avaliação dos convênios em vigor . Baixa capacidade de mão-de-obra rural
- Ação Social	<ul style="list-style-type: none"> . Alto assistencialismo . Baixa capacidade dos recursos humanos . Poucos recursos . Falta de veículos . Dificuldade em definir as prioridades
- Procuradoria	<ul style="list-style-type: none"> . Inexistência de equipamentos . Desestruturação organizacional . Excesso de ações trabalhistas . Excesso de ações na vara dos feitos da fazenda pública

Vale destacar que, apesar de não ter sido priorizado pela equipe de governo (Quadro 03), o gabinete do prefeito deve sempre ser tratado como um setor prioritário. Por ser o "carro chefe" da administração, o gabinete, bem estruturado, dá o "ritmo" do governo e monitora o Programa de Ações para que sejam atingidos os objetivos da administração.

4 - QUADRO ECONOMICO DO MUNICIPIO

Como é possível verificar nos capítulos e quadros anteriores que tratam dos problemas do Município e das prioridades da administração, os setores de saúde, educação, conservação de vias e coleta de lixo são os que necessitam de um volume maior de recursos para minorar a situação de carência atual.

A administração tem consciência, mesmo que de uma forma preliminar, que é necessário captar recursos do Estado ou da União, pois somente com recursos próprios não será possível fazer frente aos problemas.

Esse capítulo sobre o quadro econômico é baseado em questionário respondido pela equipe de governo e neste sentido, não se trata de uma análise econômica, pois para isto seriam necessários dados mais detalhados da economia municipal (este estudo inclusive é indicado na avaliação da receita).

No Quadro 05 abaixo, estão ligados, numa visão da equipe de governo, os pontos fracos e os pontos fortes da economia municipal.

Quadro 05

Avaliação Econômica do Município

PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
- Area Meio	
1. Arrecadação	
<ul style="list-style-type: none"> - Sonegação - Legislação desatualizada - Legislação isenção/anistia - Problemas na fiscalização 	
- Area Fim	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Baixa renda da população 2. Pouca utiliz. de mão-de-obra 3. Convênio inexpressivo 4. Falta de incentivo agrícola 5. Baixa produção industrial 6. Baixa infra-estrutura urbana e rural 7. Ausência de um centro industrial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Malha viária 2. Localização 3. Indústrias 4. Extensão rural/disponibilidade de área 5. Produção agrícola 6. Serviços/comércio/pecuária 7. Boa topografia

Há problemas internos na prefeitura, como fiscalização deficiente, anistias, legislação desatualizada que, em última instância, incentivam a sonegação e dificultam o controle, pela administração, acarretando a perda de informações necessárias para melhorar a arrecadação municipal.

Por outro lado, o Município carece de infra-estrutura e de, atividades que consigam trazer comércio/serviços e indústrias para seu território. A população residente, em sua maioria de baixa renda, viabiliza apenas o comércio de subsistência. Compras especializadas são feitas em Campo Grande ou em Vitória. A mesma situação ocorre com os serviços. Viana, a exceção de algumas grandes indústrias, que contribuem com parcela da arrecadação municipal, pode ser classificado como um município de economia predominantemente agrícola.

5 - QUADRO POLITICO DA ADMINISTRAÇÃO

O meio social não é homogêneo. Há um jogo, em que é necessário conhecer as regras e acima de tudo, os parceiros e os adversários. As ações que serão desenvolvidas para atingir os objetivos da administração serão conduzidas com maior ou menor dificuldade quando o quadro social em que elas irão atuar estiver bem definido.

Há de se aproveitar, nessa fase de início de gestão, o clima positivo da equipe de governo em superar suas deficiências naturais, buscando o conhecimento da "máquina" municipal, o conhecimento real dos problemas que serão enfrentados, a melhoria do relacionamento da equipe com os funcionários da PMV, etc.

Há também, em início do governo, uma espécie de "trégua" da população para com a administração, pois ela sabe que é necessária um prazo, até que a equipe tome pé da situação. No entanto, esta situação não dura mais do que 4 meses de governo, a partir do qual ações têm que ter início no Município, com a possibilidade de ser caracterizada uma situação de imobilismo da administração.

O Quadro 6, a seguir, registra, na visão da equipe de governo, os pontos fracos e fortes da situação política da atual administração.

Quadro 06

Avaliação Política da Administração

PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none"> . Relacionamento com Governo Estadual . Relacionamento com as comunidades . Clientelismo, politicagem . Interferência de políticos profissionais no Município . Comprometimento político . Demanda por melhores salários . Falta de apoio dos Órgãos Estaduais e Federais . Ausência de lideranças comunitárias . Falta de expressividade do Município a nível regional . Falta do conhecimento da máquina administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> . Bom relacionamento com: <ul style="list-style-type: none"> - Câmara Municipal - Assembléia Legisl. - Secretários Estaduais - Deputados Federais - Vice Governador - Senado . Vontade de acertar/garra . Credibilidade, seriedade, honestidade . Boa utilização dos recursos financeiros . Visão administrativa e política do prefeito . Atendimento as comunidades . Relacionamento interno na Prefeitura Municipal de Viana

Há, pelo menos, duas situações políticas bem caracterizadas no Município. O Governo local tem um relacionamento fraco com os executivos federais e estaduais que poderiam vir a ajudar o Município. Por outro lado, há um bom relacionamento entre o executivo municipal e o legislativo que, embora importante, não é o suficiente para garantir a viabilização dos recursos necessários.

O que se detecta também em conversas com a equipe de governo e com algumas lideranças, é que há, em Viana, alguns políticos tradicionais que têm interesses próprios na condução política (clientelismo), assim como há outros que tentam usar o Município como trampolim. Há também, como ficou muito claro a falta de interlocutores com respaldo, seja ao nível do Município ou dos bairros.

O relacionamento administração x população, é uma questão importante na gestão do Município, que pode ampliar ou reduzir a credibilidade do governante. Um jogo social, uma jogada e bem feita, quando há controle das variáveis e/ou quando há acúmulo de forças. Um bom relacionamento com a comunidade significa, para o governante, a possibilidade de acumular forças. Ela passa a ser uma aliada nas "jogadas" importantes.

Questionadas sobre qual a melhor via de relacionamento com a administração, as lideranças comunitárias responderam, na sua quase maioria, que deveria ser com a presença do Prefeito e sua equipe no bairro. Isto é claro, pois o líder quer ter o prestígio da presença do Prefeito no seu bairro e quer que ele responda às questões na presença dos moradores, pois isto evita o repasse de informações. No entanto, essa prática exige do governo muita responsabilidade nas promessas feitas, pois o não cumprimento acaba por levar o governo ao descrédito e as críticas.

Em seguida, no Quadro 7, estão listadas, por ordem de prioridade, as formas de relacionamento indicadas pelas lideranças comunitárias que participaram do Seminário Externo. Naquela oportunidade as lideranças presentes se manifestaram com relação ao mal atendimento e à falta de transparência da administração, e sobre a necessidade de ocorrer uma séria moralização administrativa.

Quadro 07

Relacionamento Administração x Comunidade

PRIORIDADE	RELACIONAMENTO
1º	Reuniões em cada bairro com as lideranças/moradores do local
2º	Reuniões na Prefeitura com as lideranças comunitárias.
3º	Reivindicações populares encaminhadas via Vereadores
4º	Através de boletins e/ou jornais distribuídos nos bairros.

6 - O PENSAMENTO DE ALGUMAS LIDERANÇAS

As entrevistas foram feitas com lideranças informais das áreas comunitária, comercial, industrial e esportivo-cultural. Os nomes foram identificados nos questionários respondidos no Seminário para Diagnóstico Interno. A área política não foi contemplada na oportunidade, face às dificuldades de localizar a pessoa agendada, que enfrentava problemas de saúde na família.

O "eixo de leitura" do pensamento dos líderes foi baseado nos seguintes temas:

- Evolução/Função e Papel do Município;
- Preocupações Centrais das Lideranças;
- Principais Problemas do Município;
- Principais Atores Políticos;
- Expectativa da População na visão das lideranças; e
- Principais eixos de mudanças/potencialidades.

Deve-se ressaltar que, algumas frases colocadas entre aspas significam a "imagem" do entrevistado, isto é, a forma como o entrevistado vê o tema.

6.1 - Evolução/Função e Papel do Município

"Quando você chega a sede do Município de Viana, parece que está a 1.000 Kms da Capital."

"Tradicionalmente uma cidade velha."

"Viana é esquecida na Grande Vitória."

A imagem que as lideranças entrevistadas têm do Município é de que ele está estagnado.

A sede do Município tem características de cidade do interior, tanto nos hábitos quanto nos costumes.

Pertence à região da Grande Vitória, assume um papel de periferia, nos limites de seu território próximo ao Município de Cariacica, especificamente na região cortada pela BR-262.

O Município não tem sido alvo de investimentos públicos, que concorram para alguma mudança no seu perfil urbano, explicado talvez, pela pouca capacidade de investimentos com recursos próprios ou pelo pouco caso dos governos Estadual e Federal, levando-se, inclusive, em conta, o pouco peso da classe política que historicamente o vem representando.

"As pessoas que tem mais recursos fazem suas compras, e/ou colocam seus filhos para estudar em Campo Grande ou Vitória."

A consolidação do polo comercial e de serviços representado por Campo Grande (Cariacica), contribui para tipificar os bairros mais periféricos como dormitórios, ligando os seus habitantes muito mais a vida de outros municípios do que a Viana.

... "é bem provável que tenha morador de Marcílio de Noronha que nunca tenha ido à sede."

Tal fato reduz a pressão por melhoria dos serviços públicos locais. A ação de **movimentos comunitários** cujo alcance no passado foi bem maior, restringe-se, hoje, a poucos ativistas.

A população do Município é de baixa renda, e no caso da sede tem um expressivo contingente trabalhando na Prefeitura, que por pagar baixos salários, gera no local apenas um comércio de subsistência.

A sede do Município não consegue expandir-se habitacionalmente, uma vez que seu perímetro, é contido pelos proprietários agrícolas no seu entorno. Não há oferta de lotes.

6.2 - Preocupações Centrais das Lideranças

Os entrevistados não vêem seus representantes formais preocupados com questões de fundo.

Alguns quando atuam, o fazem de forma localizada (somente nas áreas de influência) com reivindicações pontuais e, na maioria das vezes, clientelista.

"As lideranças políticas estão mais preocupadas com si próprias."

Os políticos que tem poder, ou aqueles que já tiveram algum poder, são conservadores ou politicamente atrasados. Por outro lado, as lideranças populares tem uma preocupação mais imediata, no geral, emprego.

Estes fatores não contribuíram para que o Município se **instrumentalizasse** para fazer frente a falta de recursos, nem para que se tivesse um movimento político que identificasse interlocutores do governo local.

Embora haja sinais da expectativa ... "Se Nonô colocar a casa em ordem já está bom"..., esta não é muito comum, visto que alguns citaram que a população ... "está com um pé na frente e outro atrás"... pelo fato de considerar que o preenchimento dos cargos de confiança, passou muito mais pelo nepotismo, que pela capacidade técnica.

Outro fator de apreensão dos entrevistados, é com relação a **expectativa de futuro** dos moradores do Município. Os jovens se dão por satisfeitos **em terminar** a escola pública, e entrar na Prefeitura. Não há uma **esperança no futuro**, que faça com que a população assuma um papel crítico no presente, e se manifeste, já que quase todas as famílias tem pelo menos um membro trabalhando no Executivo local.

No entanto, apesar do quadro, como o atual Prefeito é um empresário, percebe-se, ainda, um crédito de confiança.

6.3 - Principais Problemas do Município

- Economia Fraca - Falta de emprego

- Educação e Saúde - Falta de motivação, salários baixíssimos, rede física insuficiente, falta conservação, 2º grau não profissionaliza mão-de-obra para o mercado de trabalho. É preciso colocar o hospital para funcionar;

- Transporte Coletivo - Não integração com o Transcol, linhas fantasmas servindo aos bairros, ônibus velhos que colocam em risco a vida de usuários;
- Esporte e Lazer - "Deve ser o único Município do Brasil que não tem uma quadra de esportes. O que existe é pátio cimentado".
- Saneamento - Falta tudo.

6.4 - Principais Atores Políticos

São poucos. "O cacife político do Município sempre foi pequeno para bancar benefícios".

"O povo fica esperando um SALVADOR DA PATRIA, não tem perspectiva, fica parado, deixa correr. Desesperança e imobilismo.

"Falta identidade do morador com o Município."

Noventa e cinco por cento das pessoas que ocuparam cargos de confiança na Administração passada, eram de fora de Viana. O mesmo acontece, com os técnicos das indústrias. Tais fatos são comprometedores, pois não geram nenhum compromisso destas pessoas com a cidade.

6.5 - Expectativas da População na Visão das Lideranças

"A Prefeitura deve constituir-se em uma extensão da comunidade."

A comunidade não tem laços (envolvimento emocional) com o Município.

Percebe-se uma insegurança total, relacionada ao futuro, e uma apatia crescente, provavelmente mais sensível a partir do esvaziamento da participação (ou articulação) dos movimentos sociais urbanos junto ao Poder Público local.

É preciso resgatar o envolvimento dos moradores com o Município. A cultura, seus locais característicos, seus personagens, seu futuro, isto deve ser motivo de uma campanha e de ações concretas. Por exemplo: os moradores da sede ("a 1.000 Kms de Vitória") não recebem um bom sinal de televisão. Falta-lhes prestígio para tal?

6.6 - Principais Eixos de Mudanças/Potencialidades

A localização do Município, a existência de grandes vazios, principalmente ao longo da BR-262, os sistemas viário e ferroviário (considerando-se, inclusive, certa proximidade com o ramal Vitória/Minas), o potencial agrícola não explorado, a possibilidade turística, são algumas potencialidades, que precisam ser estudadas de modo mais intenso, com vista a intervenções que tragam ao Município um perfil de desenvolvimento,

Algumas idéias foram colocadas pelas lideranças:

- Porto Seco entre a rodovia e a ferrovia integrando o Município ao Corredor de Exportação;
- Incentivo a instalações de agro-indústrias objetivando criar indústrias de transformação que utilizem matéria-prima produzida em Viana e municípios vizinhos;
- Estudos visando a exploração da atividade turística;
- Incentivo à moradia de classe média e alta. Num raio de 30 Kms da Sede, é possível encontrar clima temperado, praia e a capital do Estado. Alguns melhoramentos estão sendo executados e outros tem facilidade de serem implementados, que justificam esta perspectiva.

A duplicação da BR-262 até o entrocamento com a BR-101, a possibilidade de se usar o leito da EFL de Vila Velha até Viana como eixo de transporte rápido, são fatores/potencialidades de preferência de aceitação das classes médias, na forma de condomínios ou loteamentos bem estruturados. E há espaços suficientes para isso ocorrer. Longe da poluição, com acessibilidade, e com terrenos a um custo acessível. Isto concretizado altera a imagem de Viana, de Município Periférico, para Município Alternativo, pois esta população tem renda e prestígio político para levar outros tipos de melhorias. Porque não se pensar num **Parque**, uma grande área verde, com zoológico e outros atrativos.

Algumas lideranças entrevistadas tem essa perspectivas de ocupação com qualidade, justificando sua afirmativa no preço do terreno em Campo Grande que é atualmente um dos mais altos da Grande Vitória.

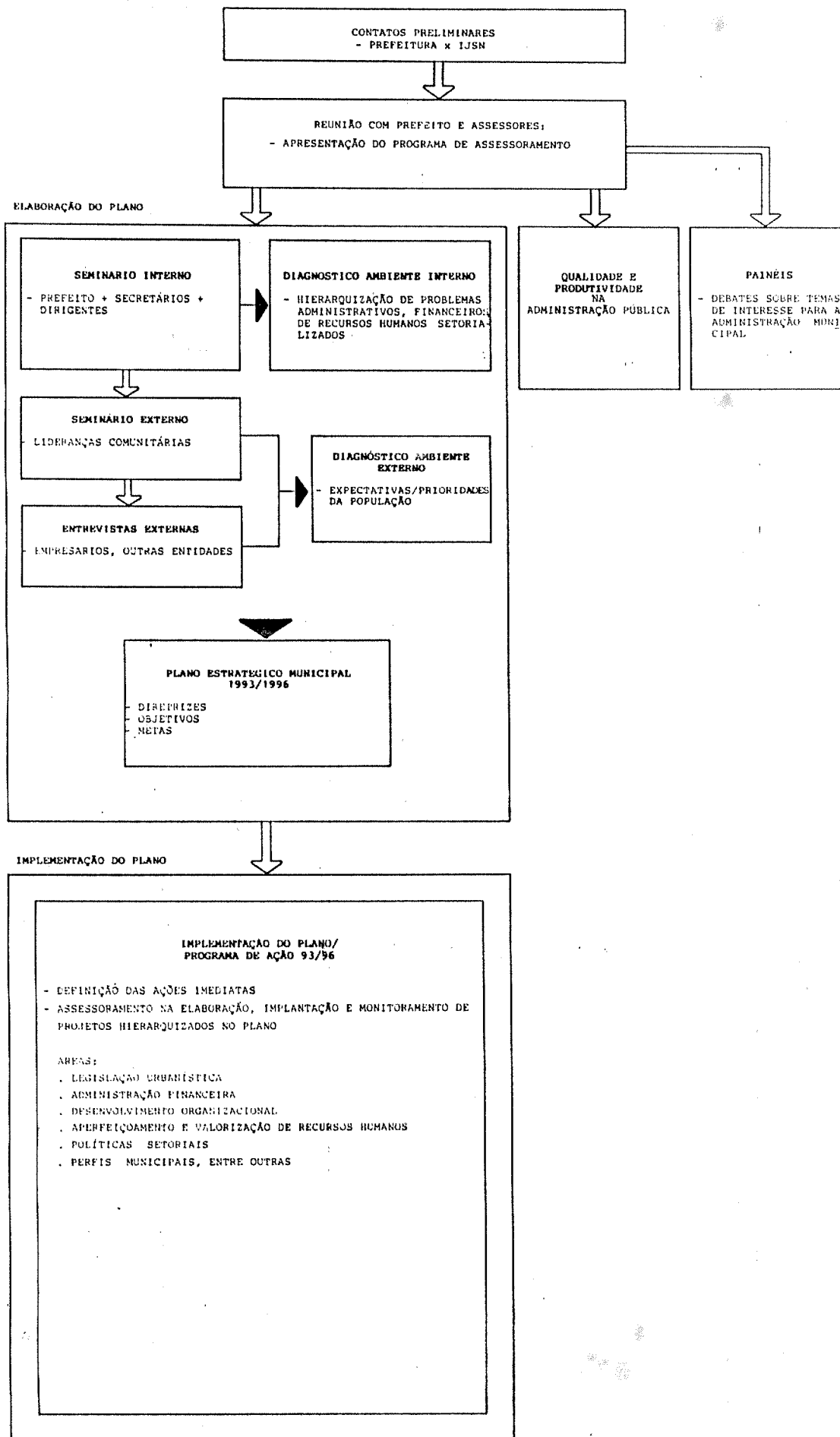
Outras idéias de grande viabilidade com os recursos locais foram colocadas como, a criação de hortas comunitárias, a construção de creches pelo Município e a manutenção delas por empresários (estes são obrigados a construir creches para seus empregados), a implantação de uma escola profissionalizante para ampliar a expectativa dos jovens e de um polo de micro empresas que usem poucos recursos e empregam muita mão de obra (fábrica de tecido, roupa, vassoura, etc.).

"Viana é o Município mais fácil de se administrar na Grande Vitória. Ele não tem os problemas de Cariacica e Vila Velha".

7 - CONSIDERAÇÃO FINAL

É importante ressaltar, mais uma vez, que nesta 1ª fase do processo de Planejamento Estratégico, os problemas apontados são muito abrangentes, indicando, na verdade, as áreas mais carentes de intervenção.

Na 2ª fase, em uma avaliação mais aprofundada e precisa, buscar-se-á identificar a origem e a natureza desses problemas, analisando também o alcance que se pretende e a real capacidade de governo para resolvê-los. Somente após essa avaliação o Governo Municipal terá em mãos um Programa de Ação com todas as chances de ser realizado.



ANEXO 2**QUESTOES RESPONDIDAS PELA EQUIPE DE GOVERNO**

A título de complementação, os quadros seguintes indicam a visão da equipe de governo com relação aos problemas, pontos fortes, pontos fracos e prioridades de cada setor da administração.

GABINETE

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
Muitos pedidos de emprego	. Ausência Planejamento	. Confiança na equipe	. Planejamento
Pouca aproximação com a Câmara Municipal	---	. Vontade trabalhar (garra)	. Estruturação Organizacional
Baixa articulação política	. Articulação política	---	. Articulação política
Agenda do Prefeito	. Agenda do Prefeito	---	. Agenda
Baixa capacitação dos recursos humanos	. Baixa capacitação dos recursos humanos	---	---

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
. Leis e Estatutos do Funcionalismo precisam de revisão	. Baixa capacidade de recursos humanos	. Garra e vontade de acertar (nova equipe)	.Melhoria do atendimento dos funcionários ao público
. Desestruturação Organizacional	. Falta de um PCS	. Informatização do Depto. Pessoal	.Organização da PMV por andar
. Baixa Capacitação dos recursos humanos	. Lei Orgânica e Estatuto	. Cooperação mútua entre Prefeito e alguns Secretários	.Reestruturação Organizacional
. Perda de processos e contratos na transição	. Vícios adquiridos por pessoas da admin. anterior	. Livre acesso p/ todos os que procuram a secretaria	.Revisão de Leis
. Agregação	. Falta de equipamentos de trabalho, espaço físico		.Revisão de contratos, convênios e processos que estão sumidos

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
	. Excesso de funcionários		.Criação do PCS
			.Organização de arquivo
			.Organização do Protocolo
			.Etiquetagem dos bens móveis da PMV
			.Organização da divisão de Compras e licitação
			.Organização do Depto. Pessoal
			.Integração/articulação das Secretarias

DEPARTAMENTO DE RECEITA

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
. Excesso de funcionários	. Ociosidade de funcionários	. Conhecimento da legislação	. Recadastramento Urbano Municipal (CTM)
. Baixa capacitação dos recursos humanos	. Burocracia (morosidade)	. Vontade de acertar	. Treinamento de pessoal
. Desmotivação	. Pouco interesse pela Assessoria Jurídica	. Alguns técnicos na área	. Alteração da Legislação Tributária
. Faltam recursos	. Faltam recursos materiais	. Entrosamento entre colegas	. Maior entrosamento entre comunidades
. Baixos salários	. Faltam recursos humanos (capacitação)	. Crédito de contribuintes (credibilidade)	

TESOURARIA

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
. Ausência de uma Secretária de Finanças e de um Contador	. Baixa capacitação dos recursos humanos (especializ.)	. Vontade de acertar (da equipe)	. Projeto p/ melhoria de aplicação de recursos
. Burocracia			. Capacit. Recursos Humanos
. Parcelamentos e dívidas encontradas			

CONTABILIDADE

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
. Financeiro/ Orçamentário	. Inexistência de um PCS	. Vontade de acertar	. Informatiza- ção da divi- são
. Dificuldade para remane- jamento de verbas		. Honestidade	

SECRETARIA DE SAUDE

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
. Distância da Sede aos ou- tros municí- pios	. Baixa capaci- tação dos re- cursos humanos	. Empenho da equipe (se- cretariado)	. Convidar em- presários p/ que "adotem" uma unidade sanitária
. Estado de greve dos médicos (re- negociação fi- nal de abril)	. Permuta de profissionais c/ outros mu- nicípios	. Atuação ime- diata em ca- so de epide- mia (como cólera)	. Fazer todas as unidades sani- tárias funcio- narem 2 turnos de 2ª a 6ª feira
. Falta de ma- terial e me- dicamentos	. Insatisfação dos médicos		. Descentralizar o serviço cons- truindo Pronto -Socorro em Vi- la Betânia e Marcílio de No- ronha
. Postos de Saúde - Baixa produ- tividade - Necessidade de Reparos - Falta pessoal qualificado			
. Falta pessoal qualificado (ex- cesso de médicos licenciados de- vido aos baixos salários)			

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
.Poucos recursos financeiros	.Baixa capacitação dos recursos humanos	.Elaboração de projetos	.Mudança na legislação
.Baixos salários	.Legislação	.Convênios	.Elaborar projetos de captação de recursos
.Demora repasse de verbas	.Inexistencia de um PCS		.Capacitação de rec. humanos
.Capacitação dos recursos humanos			
.Má condição física dos prédios escolares		.Reformulação dos documentos que regem a educação	.Melhoria da Rede Física
			.Merenda escolar
			.Implantação de postos de Biblioteca
			.Elaboração e implantação de projetos pedagógicos e administrativos

SECRETARIA DE AGRICULTURA E MEIO AMBIENTE

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
.Poucos recursos financeiros	.Financeiros	.União com os órgãos do governo	.Construção de uma Escola Agrícola
.Máquinas agrícolas para as associações		.Trabalho em equipe	.Aquisição de maquinárias agrícolas
.Convênios feitos na administração anterior		.Formação das associações de produt. rurais	.Formação de associações de produtores
.Baixos salários			.Eletrificação rural .Recuperação dos rios Formate e Santo Agostinho .Recuperação de estradas, pontes, bueiros, etc.

SECRETARIA DE OBRAS

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
.Carência de profissionais	.Carênc. técnicas	.Conhecimento dos problemas	.Saneamento Básico, principalmente esgoto sanitário
.Carência de maquinário	.Deficiência maquinárias e equipamentos de transporte	.Pessoal existente	.Recuperação/ampliação escolas
.Falta de planejamento	.Carência de rec. humanos p/ área operacional	.Espírito de luta e mudança	.Recuperação das vias urbanas, paviment. das ruas
.Falta de veículos leves	.Pouco conhecimento da Legislação		.Iluminação pública
.Distância entre os problemas e a área administrativa	.Necessidade de atualização dos códigos		.Construção de casas populares
	.Necessidade de votação da Lei de Parcelamento do solo		.Construção pontes área rural

SECRETARIA DE SERVIÇOS URBANOS

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
.Maquinário e equipamento de transporte	.Maquinário e equipamento de transporte	.Bom relacionamento funcionários x Prefeitura	.Recursos financeiros
.Poucos braçais	.Pessoal qualificado	.Vigilância dos set. públicos	.Maquinário
.Baixos salários (desmotivação)	.Baixo salário .Fiscalização		.Braçais .Veículos

SECRETARIA DE AÇÃO SOCIAL

PROBLEMAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PRIORIDADES
.Assistencia- lismo da ad- ministração anterior	.Baixa capacita- ção dos recursos humanos	.Garra	.Organização real da Secre- taria
.Baixa capaci- tação dos re- cursos huma- nos	.Burocracia emper- rada	.Convênios	.Reciclagem
.Poucos recur- sos financei- ros	.Dificuldade popu- lação em definir prioridades	.Area Social ocupando Se- cretaria (1ª vez)	.Atendimento ao público e acom- panhamento e/ou encaminhamento
.Transporte insuficiente		.Reuniões co- munitárias + secretarias + gabinete .Abertura para atendimento ao público	.Inovação área sócio-educativa (creches/lares) .Contato c/todas as comunidades e órgãos go- vernamentais

