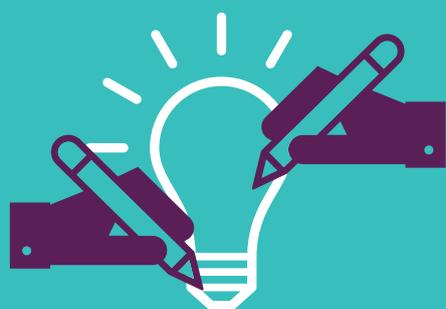


caso 18

# Como aumentar a efetividade de processos a partir da participação social?



o caso do  
Orçamento  
Cidadão



*O que podemos  
copiar e colar  
deste projeto?*

Realização de:



**(011)**lab



# CIDADE DE SÃO PAULO

## FAZENDA

### Quem fez o Orçamento Cidadão

#### SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA (SF)

Artur Junqueira Lascala, Fabiano Martins de Oliveira, Fernanda Pardini Costa, Igor Galvão de França, Leticia Cotrim de Oliveira, Paula Paes Ramos da Silva, Philippe Duchateau, Samuel Ralize de Godoy, Sandro Luis Palanca, Tácio Piacentini, Vicente Affonso Oliveira Calvo e Wilson Cabral da Silva.

#### SUPERVISÃO PARA ASSUNTOS DE GOVERNO ABERTO (SAGA)/ SECRETARIA DE GOVERNO MUNICIPAL (SGM)

Alexis Vargas, Henrique Ribeiro Goes, Lucilla Idalina de Cassia Borges Ramos Dias e Patrícia Marques.

#### PARTICIPANTES DO 2º PLANO DE AÇÃO EM GOVERNO ABERTO (COMPROMISSO 1 - ORÇAMENTO)

Secretaria Executiva de Relações Institucionais (SERI)	Gleuda Simone T. Apolinário Rute Alzira Mesquita
Controladoria Geral do Município (CGM)	Ana Dienstmann Bruna Attina Glaucia Bellei Neix
Secretaria Municipal das Subprefeituras (SMSUB)	Lucimara Castilho de Souza
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)	Marcus Bomfim
Open Government Partnership (OGP)	Leticia Rey
Associação de Projetos Integrados de Desenvolvimento Sustentável (PIDS)	Maria Angélica Oliveira
Movimento Cultural das Periferias (MCP)	Pablo Paternostro
Fundação Tide Setubal (FTAS)	Handemba Mutana



# CIDADE DE SÃO PAULO

## INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

### SMIT Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (011).lab, o laboratório de inovação da Prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da Prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da Prefeitura de São Paulo.

Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.

**SECRETÁRIO**  
Juan Quirós

**COORDENADOR DO (011).lab**  
Vitor Cipriano de Fazio

**SECRETÁRIO-ADJUNTO**  
Alexandre Amorim

**COORDENADORA DO PROJETO**  
Maíra Tatit

**ASSESSORIA TÉCNICA**  
Coral Michelin Basso  
Rafaela Mendes

#### Realização



**CEBRAP**

centro brasileiro de análise e planejamento

**Coordenação:** Monise F. Picanço

**Equipe:** Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach e Marina Castro de Oliveira

**Design gráfico:** Eduardo Asta

**Ícones:** The Noun Project CCBY ©



Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

Julho.2021



COPI  
COLA

---

## O CopiCola

O CopiCola é uma iniciativa da Secretaria de Inovação e Tecnologia que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da Prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de sistematizar as práticas que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.





# Como aumentar a efetividade de processos a partir da participação social?

CopiCola  
CASO

18

<b>Apresentação</b>	<b>6</b>
<b>1. O que é o Orçamento Cidadão?</b>	<b>8</b>
Como funciona?	10
Pontos centrais	11
Resultados do processo de 2020	12
<b>2. Quais problemas busca resolver?</b>	<b>13</b>
Contexto	13
Problemas	15
Quando fazer	16
Quando não fazer	16
Antes e Depois	17
<b>3. Por que é inovador?</b>	<b>18</b>
<b>4. Como trazer efetividade a processos a partir da participação social?</b>	<b>19</b>
Mapeamento dos desafios	20
Desenho da solução	22
Pactuação e sensibilização	27
Operacionalização	28
<b>5. Fatores de sucesso, desafios e aprendizados</b>	<b>31</b>
Fatores de sucesso	31
Desafios	32
<b>6. Como replicar?</b>	<b>33</b>
<b>7. Entrevistados</b>	<b>40</b>

# Apresentação

O CopiCola é o programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo (SMIT) que tem como objetivo identificar, valorizar, sistematizar e registrar projetos inovadores da PMSP para que outros órgãos possam se inspirar e implementar essas práticas. Para tanto, produz materiais sobre os projetos inovadores, apresentando aprendizados e desafios em sua elaboração, implementação e gestão.

Este guia é o décimo oitavo da série e apresenta o Orçamento Cidadão, iniciativa que potencializou as capacidades operacionais e tornou efetiva a participação da população na proposta de orçamento. O guia tem seis capítulos que descrevem como a Secretaria Municipal da Fazenda, em conjunto com a Secretaria de Governo Municipal e membros da sociedade civil, cocriou um novo processo de coleta e análise de demandas da população para o orçamento público municipal. O novo processo aprimorou as ferramentas de priorização, consolidou responsabilidades e aumentou a transparência e a capacidade de inclusão de propostas no orçamento público.



## O que é o Orçamento Cidadão?

págs. 8 a 12

O Orçamento Cidadão é a iniciativa da Secretaria Municipal da Fazenda (SF) da Prefeitura Municipal de São Paulo que investe na cocriação para aumentar as capacidades operacionais e a incorporação de demandas populares ao Projeto da Lei Orçamentária Anual (PLOA).



## Quais problemas busca resolver?

págs. 13 a 17

A Secretaria Municipal da Fazenda recebia entre três mil e quinhentas e quatro mil propostas neste processo. Sem ferramentas para priorização e com pouco tempo para análise das Secretarias, o tratamento das sugestões da população era limitado. Com isso, o esforço dedicado na etapa de coleta de demandas não obtinha resultados no momento da análise para montagem do projeto de lei. Além disso, não havia processo de devolutiva, o que fragilizava tanto a transparência quanto à inclusão das demandas públicas, diminuindo a confiança da população na capacidade de incidir no orçamento.

  
**3**

### **Por que o Orçamento Cidadão é inovador?**

---

**pág. 18**

O Orçamento Cidadão é um programa inovador, pois cocriou sua reestruturação em articulação com outra Secretaria e com sociedade civil e constituiu uma metodologia e critérios precisos para a análise de viabilidade das demandas públicas. Além disso, o projeto foi o primeiro a fazer uso da plataforma de participação social da Prefeitura de São Paulo, o Participe+, fez uso da participação social enquanto ferramenta de gestão para priorização de propostas e promoveu transparência para todos os seus processos.

  
**4**

### **Como trazer efetividade a processos a partir da participação social?**

---

**págs. 19 a 30**

A reestruturação do Orçamento Cidadão buscou aprimorar o fluxo de formulação do orçamento público a partir de múltiplas interações entre áreas da administração pública e sociedade civil. Reformular um processo consolidado é uma tarefa difícil que pode gerar resistências. Para atingir seu objetivo, a equipe do Orçamento Cidadão mapeou seus desafios, desenhou a solução em colaboração com outra Secretaria e sociedade civil, pactuou responsabilidades a partir de instrumentos jurídicos, sensibilizou os atores envolvidos com ações de transparência e operacionalizou o projeto a partir de ferramentas como a ficha de avaliação dos projetos e o uso da plataforma Participe+ para priorização de propostas e realização de devolutivas.

  
**5**

### **Fatores de sucesso e desafios**

---

**págs. 31 a 32**

Os fatores de sucesso do Orçamento Cidadão são: reformulação estruturada, uso da participação civil como ferramenta, uso de plataforma tecnológica para implementação, articulação governo e sociedade civil e apoio político. Os principais desafios e riscos enfrentados foram: a viabilidade das propostas enviadas, a identificação de ferramentas tecnológicas adequadas para interação em audiência, o diálogo com os Conselhos Participativos Municipais e o monitoramento das propostas.

  
**6**

### **Como replicar?**

---

**págs. 33 a 39**

O guia traz um material de apoio para o leitor se inspirar no caso do Orçamento Cidadão e pensar como aumentar a efetividade de processos a partir da participação social.

# 1

## O que é o Orçamento Cidadão?

### O projeto

O Orçamento Cidadão é a iniciativa da Secretaria Municipal da Fazenda (SF) da Prefeitura de São Paulo que investe na cocriação para aumentar suas capacidades operacionais e sua legitimidade no processo de coleta e avaliação das demandas públicas apresentadas para o Projeto da Lei Orçamentária Anual (PLOA).



### O que é?

Proposta de orçamento que estima as receitas e despesas para o ano seguinte. Para ser materializado, o PLOA precisa ser apreciado pelo Poder Legislativo, entrando em vigor como Lei após análise e ajustes vindos da Câmara. O orçamento público, é um instrumento importante de planejamento e equilíbrio das contas públicas municipais.

A Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei Orgânica do Município de São Paulo preveem a gestão democrática e participação da sociedade na elaboração do orçamento. Para atender a esta atribuição, a SF realizava, até 2019, audiências públicas presenciais, em cada uma das 32 Subprefeituras Municipais. Os eventos abertos ao público, em geral, introduziam o tema para os cidadãos e cidadãs presentes. Representantes da SF apresentavam a estimativa de receita para o ano seguinte e coletavam as indagações e propostas da população presente, por meio físico e digital. Após a coleta das sugestões, a Secretaria Municipal da Fazenda as compilava em uma planilha e as enviava para as Secretarias responsáveis, sem priorização ou direcionamento para a análise.

A Secretaria Municipal da Fazenda recebia cerca de 3 mil propostas anualmente nas audiências públicas. Sem ferramentas para priorização e com pouco tempo para análise das Secretarias, o tratamento das sugestões da população era limitado. Com isso, o esforço dedicado na etapa de coleta de demandas não tinha obtinha os resultados desejados no momento da análise para montagem do projeto de lei.

Para mudar esse cenário, a equipe responsável pelo Orçamento Cidadão inovou ao reformular o processo de coleta de propostas da sociedade civil e aprimorar as ferramentas para sua priorização, buscando dar mais efetividade às propostas coletadas junto à população. O projeto também inovou ao tornar o processo mais acessível, consolidando as responsabilidades de cada parceiro envolvido e tornando a análise de viabilidade das propostas para o Orçamento mais consistente e detalhada.

As inovações do Orçamento Cidadão se tornaram possíveis por unir, em um processo de cocriação, a Secretaria Municipal da Fazenda (SF), a Secretaria de Governo Municipal (SGM), a Secretaria Executiva de Relações Institucionais (SERI), a Controladoria Geral do Município (CGM), a Secretaria Municipal das Subprefeituras (SMSUB) e a sociedade civil. Esses atores, juntos, foram capazes de mapear as fragilidades existentes e formular novos mecanismos de coleta e priorização de demandas da população para o orçamento municipal. O novo processo promove transparência à construção do Orçamento e inclui a sociedade civil em etapas estratégicas desse fluxo, legitimando assim a seleção das propostas por meio do envolvimento dos Conselhos Participativos Municipais (CPMs) e de votações abertas à população na plataforma digital Participe+. Para desenvolver esse novo formato, a iniciativa pactuou responsabilidades e criou um método de análise das demandas. Isso foi feito usando diferentes ferramentas de trabalho e instrumentos normativos para consolidar juridicamente os novos processos

e garantir clareza sobre a atuação de cada parceiro envolvido com o PLOA.

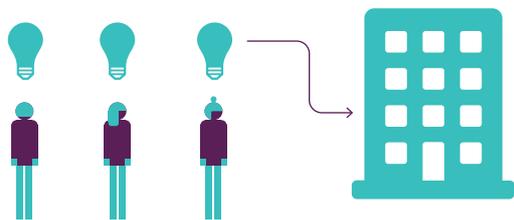
O Orçamento Cidadão foi bem-sucedido ao enfrentar um grande desafio: reformular processos que envolvem diferentes atores, ampliando a capacidade operacional, tornando suas etapas mais transparentes e garantindo a inclusão mais efetiva da população na elaboração do orçamento, como previsto em lei. Por essa razão, é um caso inspirador de inovação na gestão de processos públicos.



### O que é?

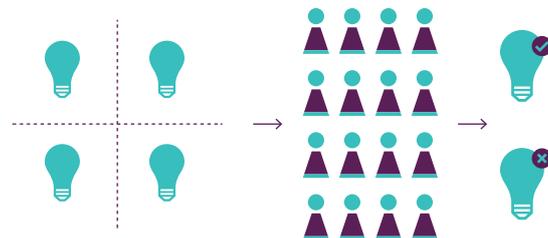
Portal da Prefeitura de São Paulo para a participação social online. Desenhado para ser a referência para os processos participativos online da cidade de São Paulo, o Participe+ busca proporcionar um ambiente para a discussão e formulação de políticas públicas municipais. Ele impulsiona processos de trabalho colaborativos entre população e governo, dando ferramentas para o recebimento de propostas da sociedade civil, realização de consultas públicas e votações. Para saber mais, acesse: <https://participemais.prefeitura.sp.gov.br/>

## Como funciona?



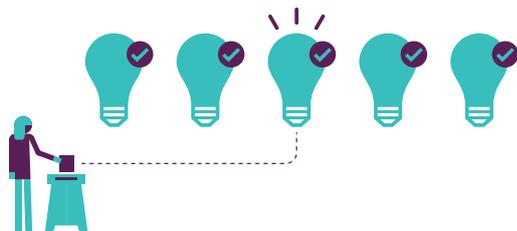
### 1 Coleta das propostas

Cidadãos e cidadãs se cadastram na plataforma Participe+ e enviam propostas de forma regionalizada (por Subprefeitura) para o orçamento do ano seguinte. Esse formato será articulado a reuniões presenciais depois da pandemia.



### 2 Priorização das propostas

A Secretaria Municipal da Fazenda sistematiza as propostas enviadas pela sociedade civil e envia para os Conselhos Participativos Municipais (CPMs) das 32 Subprefeituras. Os CPMs então selecionam até quinze propostas que parecem ser prioritárias para sua região.



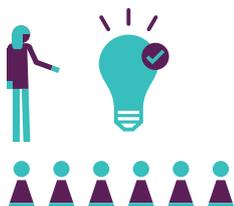
### 3 Votação

As propostas priorizadas vão a votação popular na plataforma do Participe+. Nesse momento, a população pode votar em até 5 propostas diferentes que considere mais importantes para inclusão na Lei Orçamentária Anual.



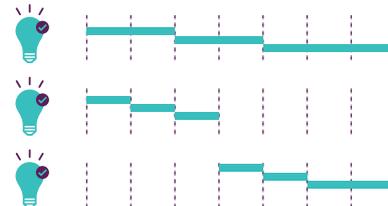
### 4 Análise de viabilidade

As Secretarias responsáveis analisam as 5 propostas mais votadas em cada Subprefeitura a partir de critérios técnicos, jurídicos e orçamentários, e incluem as propostas viáveis no projeto de lei orçamentária anual.



### 5 Audiências Públicas devolutivas

A Secretaria Municipal da Fazenda publica no Participe+ a análise das propostas e realiza, junto às Secretarias responsáveis, audiências públicas devolutivas, explicando as decisões para a população.



### 6 Monitoramento

O andamento das propostas aprovadas é enviado pelas áreas responsáveis à Secretaria Municipal da Fazenda, que divulga o estágio de implementação das ações previstas no orçamento através da plataforma Participe+.

**?** Os Conselhos Participativos Municipais são instâncias eleitas de representação civil. Existem em todas as Subprefeituras da cidade e exercem controle social sobre as ações e os gastos públicos.

## Pontos centrais



### Inovação de processos

A SF cocriou, em articulação com a SGM e a sociedade civil, um método bem definido em etapas, prazos e responsabilidades dos diferentes atores envolvidos. Esse novo padrão de acolhimento das demandas inovou processos administrativos, utilizou a participação da sociedade civil como ferramenta de priorização e criou uma etapa de devolutivas para a população.



### Cocriação Governo e sociedade civil

Novo procedimento de elaboração do orçamento foi cocriado entre governo e sociedade civil. Essa configuração trouxe diferentes perspectivas, redes de conexão e conhecimentos que foram cruciais no redesenho de um processo mais legítimo, transparente e funcional.



### Atuação intersecretarial

O desenvolvimento do Orçamento Cidadão envolveu a articulação entre Secretarias com capacidades técnicas bastante distintas. Essa diversidade de visões e experiências permitiu a elaboração de instrumentos inovadores e eficazes em promover a inclusão das demandas populares no orçamento.



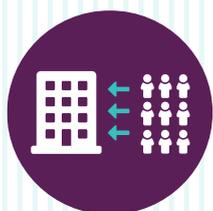
### Consolidação jurídica

A nova operacionalização das audiências públicas do PLOA foi detalhada em portarias e registrada, em linhas gerais, pelo Decreto 59.574/2020. Essa consolidação jurídica dá segurança e previsibilidade para o novo processo, garantindo o modelo de inclusão das demandas públicas aos instrumentos de planejamento orçamentário do município.



### Transparência ativa

O Orçamento Cidadão abriu o processo de viabilização de propostas no orçamento e seus resultados disponíveis para a população em plataforma online. O projeto também traduziu processos orçamentários complexos através de cadernos e divulgação de relatórios de avaliação simplificados em critérios técnicos, jurídicos e orçamentários. Ambas as estratégias possibilitaram o entendimento e acompanhamento de todo o processo, tornando-o mais transparente.



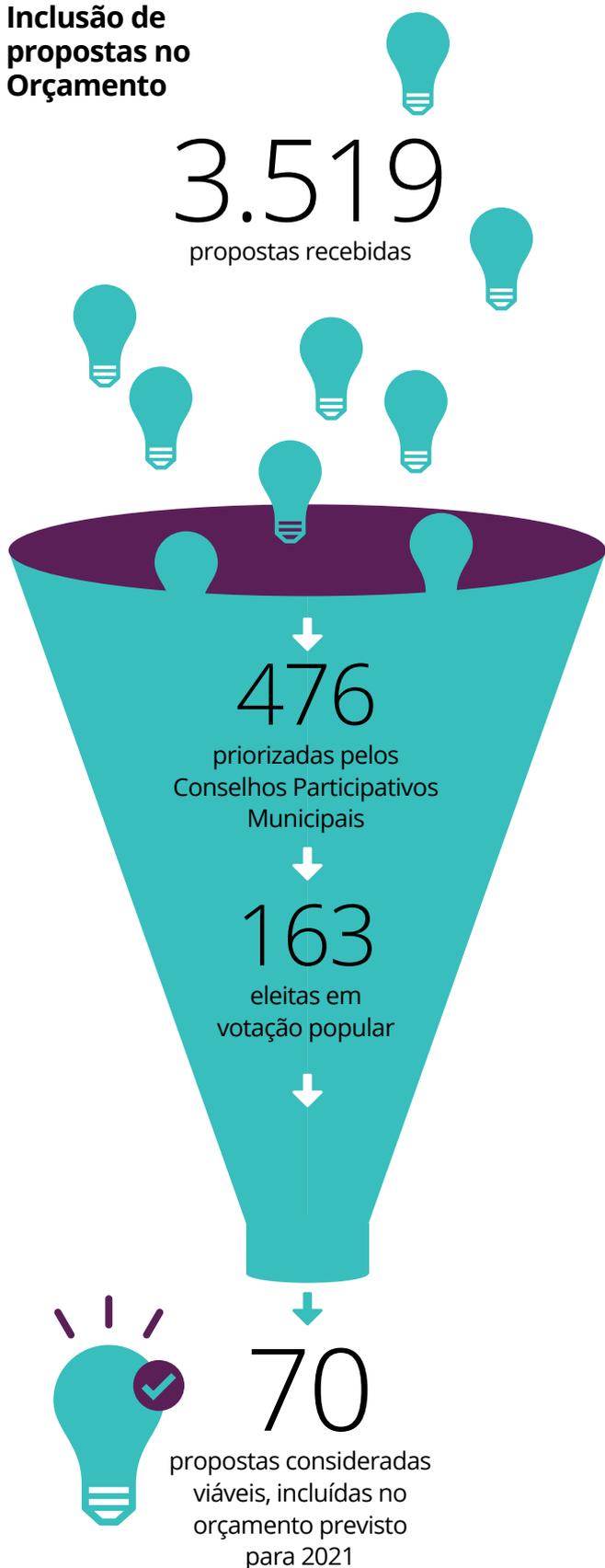
### Aproximação governo-cidadão

A reformulação das audiências públicas nas etapas do Orçamento Cidadão constrói um canal aberto entre governo e sociedade civil, dá legitimidade às escolhas de planejamento público e transforma a participação civil em uma ferramenta potente para o aprimoramento da gestão pública.

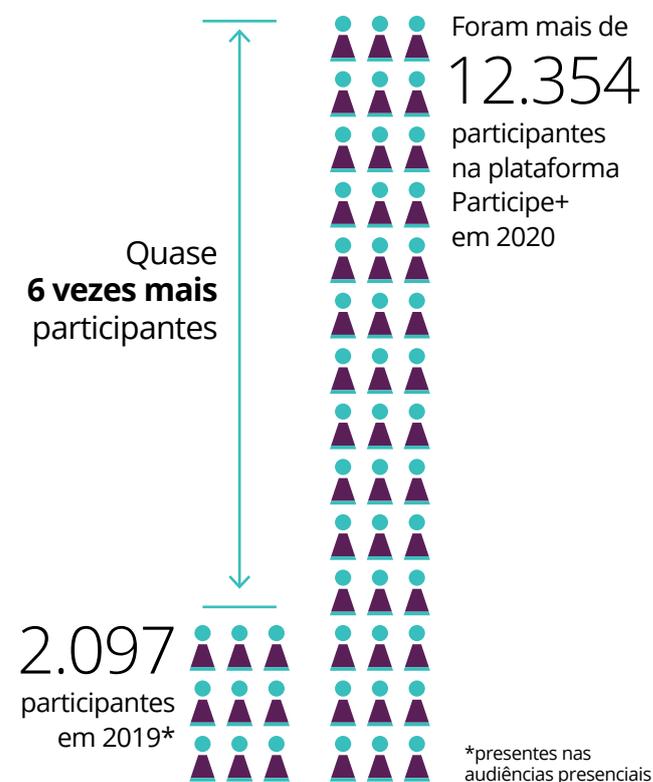
Os cadernos, os relatórios de avaliação das propostas e o resultado final do que foi considerado viável para o orçamento 2021: <https://participemais.prefeitura.sp.gov.br/budgets/1/results> e <http://orcamento.sf.prefeitura.sp.gov.br/orcamento/uploads/2021/OrcamentoCidadaoCidadedeSaoPauloLOA2021.pdf>

## Resultados do processo de 2020

### Inclusão de propostas no Orçamento



### Crescimento do número de participantes em decorrência da plataforma



Elaboração do Caderno do Orçamento Cidadão



Realização de uma etapa devolutiva, após a conclusão do PLOA, para apresentar à população em geral os resultados das análises de viabilidade, com participação de representantes das Secretarias municipais responsáveis



Elaboração de um decreto e portarias que institucionalizam o processo de audiências públicas orçamentárias no âmbito municipal

# 2

## Quais problemas busca resolver?

### Contexto

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é o instrumento de planejamento municipal que o governo utiliza para estimar as receitas que espera arrecadar ao longo do ano e, com base nelas, fixar as despesas a serem realizadas. Planejar um orçamento é essencial para que haja compatibilidade entre receitas e despesas, o que preserva o assim o equilíbrio das contas públicas. Ter clareza sobre os gastos possíveis permite ainda priorizar e planejar quais ações serão executadas pelas Secretarias a cada ano.

A LOA, junto ao Plano Plurianual e a Lei de Diretrizes Orçamentárias, são instrumentos de planejamento do orçamento de competência da Secretaria Municipal da Fazenda na Prefeitura de São Paulo. De acordo com a Lei Orgânica do Município de São Paulo e a Lei de Responsabilidade Fiscal, sua elaboração deve prever uma gestão democrática do planejamento orçamentário, com participação da sociedade civil. Para cumprir com esse compromisso, a Prefeitura de São Paulo, por meio da Secretaria Municipal da Fazenda, tradicionalmente organiza audiências públicas durante a construção. A responsável pelas audiências é a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento Municipal (SUPOM), por meio da Divisão de Avaliação e Aprimoramento do Gasto Público (DIAPRI) da Coordenadoria de Planejamento (COPLAN).

Até 2019, as Audiências Públicas do PLOA eram regionalizadas, em cada uma das Subprefeituras

municipais. Os 32 eventos presenciais eram abertos ao público em geral, e eram organizados da seguinte forma:

- ▶ A equipe da Coordenadoria de Planejamento (COPLAN) apresentava os dados e conceitos técnico-orçamentários para a população, apresentando a estimativa de receita para o ano seguinte.
- ▶ O microfone era aberto ao público presente, para que pudessem participar expondo suas colocações sobre o orçamento. Então, fichas eram distribuídas para que suas sugestões fossem registradas por escrito.
- ▶ O evento se encerrava com as considerações finais por parte da mesa. Em 2019, além da coleta das fichas preenchidas no evento, foi adotado o uso de formulário online para envio de propostas, o qual foi divulgado nas audiências entre os cidadãos e cidadãs.

Após a coleta, a Secretaria Municipal da Fazenda compilava todas as propostas coletadas em uma planilha, que era encaminhada às Secretarias responsáveis, pedindo para que as propostas dos cidadãos e cidadãs fossem consideradas na elaboração do orçamento da Secretaria para o ano seguinte.

No entanto, essa formulação era pouco efetiva para a inclusão das demandas públicas no PLOA. Isso se dava por diferentes razões:

- ▶ Os conceitos técnicos orçamentários são de difícil compreensão para quem não trabalha com isso no dia a dia, o que dificulta o entendimento da temática por cidadãos e cidadãos. Por consequência, isso dificultava a organização de propostas na curta duração do tempo da audiência. O formulário online resolveu esse problema apenas parcialmente, dado que facilitou o envio das propostas, mas manteve a barreira de compreensão do processo orçamentário.
- ▶ O período de análise, somado à capacidade operacional, era insuficiente para contemplar a apreciação detalhada das propostas. A Secretaria Municipal da Fazenda recebia entre 3500 e 4000 propostas nas audiências públicas do PLOA. O tempo previsto para sistematizar, enviar todas as propostas recebidas, sem qualquer filtro ou prioridade, para avaliação das Secretarias responsáveis, e incluir aquelas que foram consideradas viáveis pelas Secretarias no PLOA era de apenas dois meses. Ainda que houvesse um esforço em sistematizar e enviar para os órgãos responsáveis, o prazo de resposta era pequeno diante do número de propostas enviadas para as Secretarias e nem sempre o órgão identificado como responsável era o encarregado por aquela atribuição. Ambos os cenários inviabilizavam um retorno em tempo hábil para a inclusão no PLOA.
- ▶ O fluxo de coleta, análise e envio das propostas não era definido e não havia critérios estabelecidos para selecionar quais demandas seriam atendidas, o que dificultava a capacidade dos órgãos envolvidos de analisar a viabilidade das propostas.

Para reverter esse cenário, a equipe responsável pelas Audiências Públicas da Coordenadoria de Planejamento (COPLAN), a partir da interação com a Supervisão para Assuntos de Governo Aberto e a sociedade civil nos fóruns do 2º Plano de Ação em Governo aberto, reformulou o acolhimento de propostas da sociedade civil e aprimorou as ferramentas para sua priorização visando inserção no PLOA. Garantiu capacidades operacionais pactuando responsabilidades com os diferentes atores envolvidos com o planejamento do orçamento municipal e desenhando um novo método para a coleta, avaliação e seleção das propostas. Isso deu clareza para o processo e tornou a análise de viabilidade de inclusão das propostas para o orçamento mais efetiva.

Essa reestruturação começou a ser idealizada no 2º Plano de Ação em Governo Aberto, parte do Programa de Metas da Prefeitura, outro importante instrumento de planejamento municipal. O 2º Plano constituiu como um dos seus 5 compromissos o desenvolvimento de um novo modelo de participação social na elaboração do orçamento, de forma a torná-lo mais democrático e efetivo.

O 2º Plano de Ação em Governo Aberto é parte do envolvimento da cidade de São Paulo com a Parceria para Governo Aberto (Open Government Partnership, OGP, em inglês). Além de trazer visibilidade à Prefeitura, a parceria coloca a cidade desde 2016 em uma rede global de governos e atores da sociedade civil interessados em promover a pauta na gestão pública mundial. O 2º Plano de Ação em Governo Aberto foi elaborado pela Supervisão de Assuntos para Governo Aberto (SAGA), da Secretaria de Governo do Município (SGM), em conjunto com técnicos da prefeitura e a sociedade civil.

A criação do 2º Plano de Ação em Governo Aberto colocou a equipe da Fazenda em contato com a Supervisão de Assuntos para Governo Aberto, a Secretaria Especial de Relações Institucionais, a Controladoria Geral do Município, a Secretaria Municipal das Subprefeituras e atores da sociedade civil interessados em tornar mais efetivo o processo de inclusão de demandas públicas no Orçamento. Isso permitiu que a Fazenda cocriasse com esses atores a reformulação das audiências públicas do PLOA. Reunidos em um grupo de trabalho, esses atores diagnosticaram as fragilidades do formato anterior e redesenharam todo o processo com o objetivo de garantir capacidade operacional, legitimar a seleção das propostas e definir um método de análise da viabilidade das propostas padronizado para as Secretarias municipais. Essa reformulação constituiu o Orçamento Cidadão, que deu efetividade à inclusão das propostas da população no PLOA.

---

## Problemas

- ▶ O Orçamento público é um instrumento técnico de difícil compreensão. Ainda que sua apresentação fosse feita em audiência pública, o uso de conceitos complexos e a falta de documentos explicativos em linguagem simples sobre o funcionamento do planejamento municipal dificultavam tanto a compreensão da população quanto a coleta de sugestões assertivas dentro das audiências públicas.
- ▶ As audiências coletavam muitas propostas e o prazo entre a coleta das demandas públicas nas Subprefeituras e o fechamento do PLOA era pequeno. Ainda que as propostas fossem sistematizadas pela SF e enviadas para as Secretarias responsáveis, o grande número de sugestões e o prazo exíguo inviabilizavam a resposta dos órgãos responsáveis sobre as demandas no tempo estipulado.
- ▶ COPLAN não acreditava possuir legitimidade para selecionar certas propostas da sociedade civil como prioritárias. Com isso, nenhuma proposta era filtrada no envio às Secretarias.
- ▶ As Secretarias e áreas responsáveis não compreendiam integralmente o potencial das propostas e não conseguiam analisar centenas de propostas em tempo hábil para inclusão no PLOA.
- ▶ Não havia métodos e instrumentos que auxiliassem a identificação de propostas viáveis para o PLOA. Não havia um método, nem critérios claros, para identificar a viabilidade das demandas. Isso dificultava a atuação das Secretarias e gerava descrença no processo entre os cidadãos e cidadãs.
- ▶ Não havia processo de devolutiva, o que fragilizava a transparência da Secretaria quanto à inclusão das demandas públicas, gerando descrença da população na capacidade de incidir no orçamento.

## Quando fazer

-  Quando existe um processo que requer a elaboração de ferramentas e critérios para garantir o cumprimento legislativo
-  Quando a forma atual da iniciativa não alcança efetividade em seus objetivos por que não possui capacidade operacional para desenvolver atividades no tempo estipulado
-  Quando não se identifica um órgão representativo da sociedade civil capaz de priorizar demandas públicas
-  Quando não se tem responsabilidades e critérios sedimentados.
-  Quando o governo precisa de apoio para a melhoria de um processo e não sabe exatamente como fazê-lo.

**Exemplo:** Orçamento Cidadão precisava garantir a gestão democrática das diretrizes orçamentárias do município, como previsto em lei. No entanto, o processo anterior das audiências públicas não garantia a análise de viabilidade das demandas da sociedade. Não havia tempo hábil, nem ferramentas legítimas de priorização das propostas. Também não havia clareza sobre critérios de análise da viabilidade e a capacidade operacional era reduzida. A articulação com a SGM e sociedade civil permitiu a cocriação de um novo processo para as audiências públicas mais efetivo, capaz de incluir demandas da sociedade no PLOA sem sobrecarregar a capacidade operacional existente.

## Quando não fazer

-  Quando os processos estão claros, com responsabilidades sedimentadas, e atendem as necessidades das pessoas
-  Quando uma deliberação envolve poucos atores (órgãos ou setores)
-  Quando não se tem evidência de sucesso em contexto similar

**Exemplo:** Com o grande número de casos de HIV no município, faz-se necessário o diagnóstico precoce, permitindo que o cidadão ou cidadã desse início ao tratamento no momento certo, trazendo também controle da disseminação da doença. A realização de um teste rápido de HIV em um Centro de Testagem e Aconselhamento é um exemplo de atendimento ao cidadão e cidadã que possui processos operacionais claros e bem definidos, com capacidade operacional aderente e resultados de controle da epidemia do HIV que demonstram a efetividade de sua atuação.

## Antes e Depois

### Antes da reformulação

#### Método do processo

Após a coleta de propostas em fichas nas audiências públicas presenciais da LOA, não havia método de priorização e análise das propostas.

#### Crítérios e análise de Viabilidade

Não havia nenhum tipo de diretriz ou critério para as Secretarias avaliarem a viabilidade de cada proposta coletada.

#### Seleção e acolhimento de propostas

Propostas eram recolhidas através do preenchimento de formulário online e fichas nas audiências presenciais realizadas por cada Subprefeitura. Sem nenhum tipo de filtro, as propostas chegavam aos milhares, sendo separadas e enviadas por Secretarias. Pelo grande número de propostas recebidas, e sem nenhum critério de análise, as Secretarias não conseguiam dar um retorno efetivo sobre as demandas públicas.

#### Transparência

Não havia documentos que facilitassem a compreensão da população sobre o orçamento público, nem qualquer tipo de devolutiva a cidadãos e cidadãs sobre o acolhimento de suas demandas.

### Depois da reformulação

Foram definidas etapas de priorização e análise das propostas, além de identificar todos os passos necessários desde a recepção das propostas até o monitoramento das demandas atendidas na LOA.

A análise de viabilidade sobre critérios técnicos, jurídicos e orçamentários das propostas recebidas passou a ser obrigatória.

Por conta da pandemia, todas as propostas passaram a ser recebidas na plataforma Participe+. Depois de recebidas, as 3519 propostas foram encaminhadas a uma etapa de priorização por Conselhos Participativos Municipais (CPMs). Estes selecionaram até quinze propostas por Subprefeitura, que representam os interesses coletivos da população regional. Cidadãs e cidadãos foram então convidados a votar em até 5 propostas priorizadas pelos CPMs. Das 476 propostas priorizadas, 163 foram selecionadas pelo voto popular e encaminhadas às Secretarias responsáveis, que, agora recebiam menos propostas e possuíam critérios técnicos, jurídicos e orçamentários para analisar sua viabilidade.

Todas as propostas e análises de viabilidade realizadas pelas Secretarias ficam disponíveis ao público no site do Participe+. As propostas viáveis são ainda identificadas com as dotações orçamentárias correspondentes, permitindo assim acompanhar sua execução no Portal da Transparência e no site da Secretaria Municipal da Fazenda. Além disso, a Secretaria Municipal da Fazenda passou a editar, desde 2020, o Caderno Orçamento Cidadão na cidade de São Paulo, destinada ao público geral. Esse caderno apresenta de forma simplificada o Orçamento Municipal. A SF também passou a realizar audiências devolutivas para a população, explicando o aceite ou não das propostas, por Secretaria e região.

# 3

## Por que é inovador?



### **Cocriação entre gestão pública e sociedade civil**

A reformulação das audiências públicas foi cocriada em conjunto com órgãos públicos e sociedade civil. A articulação entre esses atores deu acesso a conhecimentos e redes de relações diversas, o que permitiu a construção de uma solução que garantia a possibilidade de inclusão de demandas sociais no PLOA.



### **Análise de viabilidade**

A análise segundo critérios técnicos, jurídicos e orçamentários para orientar a avaliação de propostas realizadas pelas Secretarias municipais trouxe maior clareza e reforçou a importância do processo avaliativo, garantindo a análise efetiva da viabilidade das propostas.



### **Plataforma de participação virtual**

Orçamento Cidadão foi o primeiro projeto a utilizar a plataforma elaborada pela Supervisão de Assuntos para Governo Aberto: o Participe+. A inclusão do processo na plataforma trouxe maior dinamismo e garantiu a participação dos cidadãos e cidadãs na elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) do município.



### **Colaboração governo-sociedade enquanto ferramenta de gestão**

Incluir os CPMs e o voto da população para selecionar propostas transformou a participação social em ferramenta valiosa para atuação do poder público. Reduziu a quantidade de propostas avaliadas e garantiu a seleção de propostas coletivas, reconhecidas por quem vive e conhece os problemas locais como prioritárias.

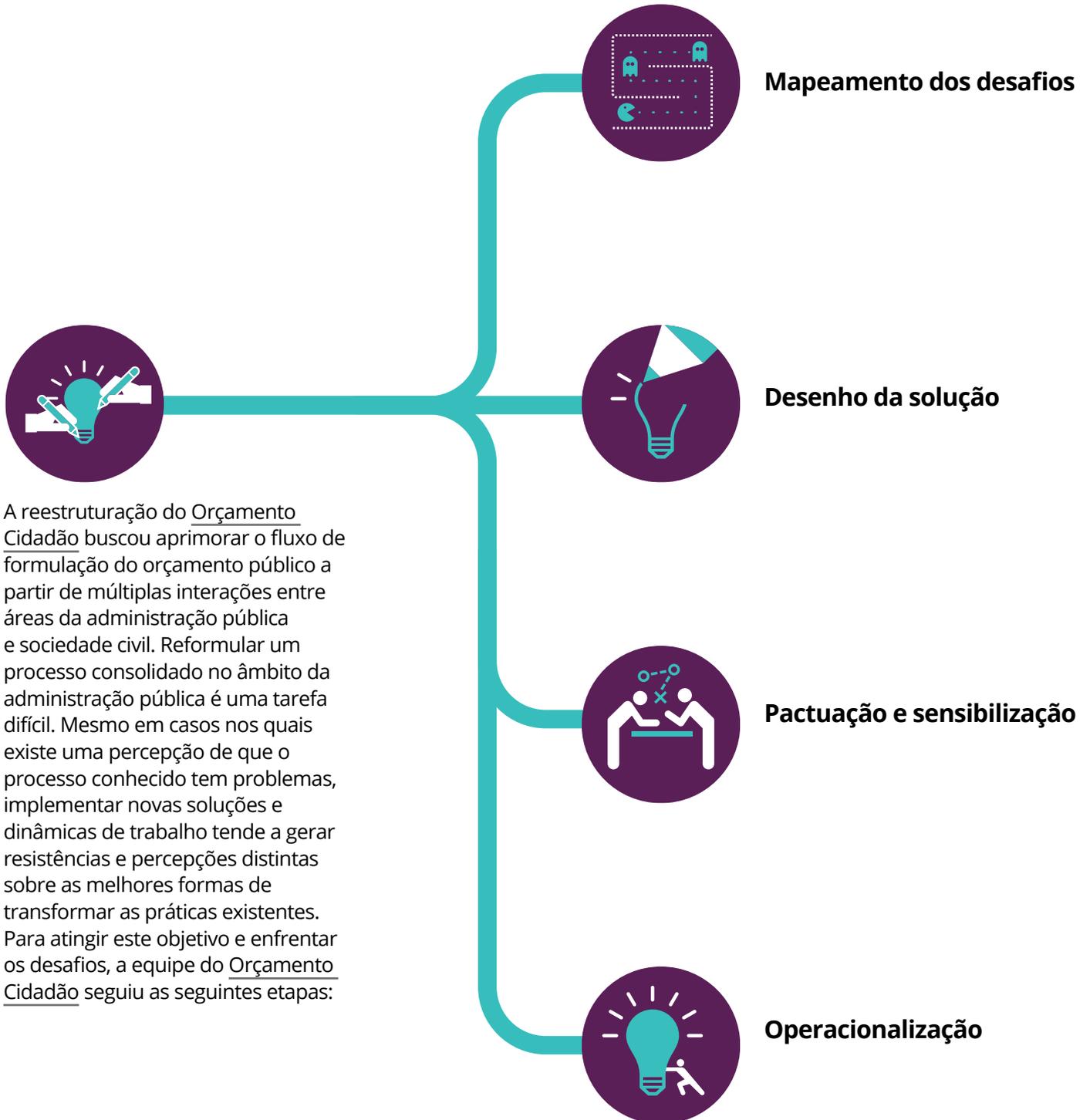


### **Transparência operacional**

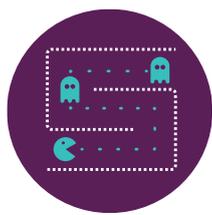
O Orçamento Cidadão constituiu um processo de coleta, priorização e análise de demandas da sociedade transparente. Todas as suas etapas de operação têm seus resultados divulgados na plataforma Participe+. Além disso, ele realiza audiências devolutivas que esclarecem para a população o que foi feito com cada proposta enviada, e organiza um Caderno explicativo dos instrumentos orçamentários que deixa clara a importância do PLOA para o planejamento municipal. Esses processos são pioneiros em transparência, e agregam valor e confiabilidade da sociedade civil em relação ao governo.

# 4

## Como trazer efetividade a processos a partir da participação social?



A reestruturação do Orçamento Cidadão buscou aprimorar o fluxo de formulação do orçamento público a partir de múltiplas interações entre áreas da administração pública e sociedade civil. Reformular um processo consolidado no âmbito da administração pública é uma tarefa difícil. Mesmo em casos nos quais existe uma percepção de que o processo conhecido tem problemas, implementar novas soluções e dinâmicas de trabalho tende a gerar resistências e percepções distintas sobre as melhores formas de transformar as práticas existentes. Para atingir este objetivo e enfrentar os desafios, a equipe do Orçamento Cidadão seguiu as seguintes etapas:



## Mapeamento dos desafios

O processo de realização de audiências públicas da Lei Orçamentária Anual é realizado há muito tempo pela Prefeitura de São Paulo, por meio da Secretaria Municipal da Fazenda. Trata-se de um processo desenvolvido em todas as 32 Subprefeituras do município, cuja dinâmica já estava constituída.

Apesar disso, a avaliação era de que o processo tinha problemas. A coleta de sugestões era feita e encaminhada para as Secretarias responsáveis. Porém, diante de um número grande de contribuições do cidadão (cerca de 4 mil por ano) e uma orientação geral e pouco assertiva para avaliação de cada proposta, os resultados eram frustrantes. A execução das audiências públicas acabava sendo um processo protocolar, levando a poucos resultados práticos para o planejamento do orçamento da cidade.

### Escuta nos territórios da cidade

O compromisso de reformulação do processo de elaboração do orçamento público veio das discussões com a sociedade civil, no âmbito do 2º Plano de Ação em Governo Aberto, em encontros que debatiam os desafios da administração pública municipal. O tema do orçamento foi considerado prioritário.

A partir da prioridade dada ao orçamento público, a equipe de SAGA foi aos territórios aprofundar o tema identificando a demanda de reformulação no processo:

- ▶ Primeiro, foi realizada uma consulta pública virtual para confirmar a demanda no processo de participação no orçamento municipal;

- ▶ Em seguida, foram realizadas audiências presenciais em cada região da cidade junto à sociedade civil para identificar possíveis soluções para as dificuldades apontadas.
- ▶ Essas reuniões contavam com uma mediação externa para a condução das oficinas. Isso foi fundamental para que os agentes do governo municipal se concentrassem nas contribuições e desenvolvimento das soluções, e não no encaminhamento da discussão.

### Aprofundamento da avaliação a partir de um grupo interdisciplinar e multitemático

O mapeamento dos processos anteriores de coleta de propostas se beneficiou de olhares diversos que buscaram entender os gargalos para sua efetividade. A equipe que tratou do compromisso do orçamento municipal no 2º Plano de Ação permitiu constituir um grupo de trabalho com diferentes pontos de vista para pensar a reformulação. Embora tenha havido um consenso sobre a inadequação do processo existente e o desejo de transformá-lo, a pluralidade dos pontos de vista a partir de diferentes experiências e conhecimentos foi essencial:

- ▶ **Responsáveis pela gestão orçamentária** identificaram problemas relacionados ao grande volume de sugestões recebidas diante da capacidade operacional existente e o desafio de identificar demandas diretas à Prefeitura e passíveis de priorização orçamentária.
- ▶ **Atores de Secretarias que já realizavam processos participativos** apontaram características importantes da colaboração com a sociedade civil. Deixaram claro que, para ter efetividade, importava construir uma mesma gramática de discussão, garantir tempo de análise e construção de propostas (haja visto que essa não é a atividade principal da população) e estar aberto ao diálogo.

- ▶ **Membros da sociedade civil** retrataram as frustrações do processo do ponto de vista de quem participa e de quem demanda políticas e propostas para o orçamento público.

A leitura de um problema sob diferentes ângulos permitiu a discussão de um modelo de reestruturação do processo que considerasse as diferentes dificuldades encontradas. Neste sentido, ajudou a pensar em soluções que, embora não significassem atender a todos diferentes pontos de vista, colocassem em balanço as distintas necessidades.

---

## Pesquisa e identificação de casos inspiradores

Buscar casos de referência, baseados em cidades que passaram pelo mesmo desafio, foi importante para construir o desenho das soluções para a reestruturação das audiências públicas do PLOA. Para isso, a equipe do projeto realizou uma pesquisa de experiências em outras cidades para compreender as soluções desenvolvidas.

A pesquisa envolveu o aprofundamento de duas experiências consideradas exitosas e que dialogavam com os problemas identificados em São Paulo: a cidade de Curitiba, com o projeto Fala Curitiba, e Madri, com a experiência Decide Madri. Dois aspectos chamaram atenção nesta etapa e contribuíram para o desenho da solução de reestruturação de processo:

- ▶ Possuir uma maneira de priorizar propostas era um elemento central das experiências analisadas. Isso porque, dialogava com um problema identificado nas discussões de aprofundamento realizadas anteriormente: a dificuldade em dar um tratamento adequado às milhares de propostas oriundas das audiências públicas do orçamento.

- ▶ A importância de desenhar uma solução que assegurasse a qualidade no retorno das propostas, chamadas de devolutivas. Isso é fundamental para a efetividade da participação da sociedade civil, pois além de trazer respeito a voz do cidadão e cidadã, incentiva a confiabilidade no processo de participação, incentivando ainda mais que os cidadãos participem com interesse.



Além da análise do material disponível sobre estas iniciativas, as equipes estabeleceram trocas com os responsáveis pelos projetos. Estas trocas foram facilitadas pelo fato de a Prefeitura fazer parte da Parceria para Governo Aberto (OGP), permitindo a interlocução direta com esses atores. A mobilização de redes de atores institucionais e governamentais revelou-se uma oportunidade importante para mapear casos inspiradores e desenhar uma solução.

A pesquisa sobre experiências inspiradoras também se debruçou sobre o tema das ferramentas de participação digital. Os momentos de interação presencial eram tidos como fundamentais, mas avançar em estratégias de construção de plataformas virtuais também foi considerado importante para ajudar a pensar em soluções para os problemas apontados.

Nesse sentido, duas experiências foram fundamentais. A plataforma BA Obras, desenvolvida pela Cidade de Buenos Aires, que busca estimular o conhecimento a obtenção de informações e participação dos cidadãos e cidadãs de forma interativa. E a plataforma Decide Madrid dedicada à participação social digital, com ênfase nos processos de participação orçamentária. Estas referências foram decisivas para a estruturação da ferramenta de participação que apoiou a reestruturação do processo em seguida.



## Desenho da solução

Desenhar uma solução de consenso, partindo de um diagnóstico comum dos problemas, foi um processo

que exigiu um esforço de coordenação dos responsáveis pelo Orçamento Cidadão. O projeto demandava organizar um fluxo com diferentes atores internos e externos à Prefeitura. Para isso, o desafio estava dividido em dois grandes processos:

- ▶ **Criação de um fluxo para o acolhimento e análise das propostas vindas da sociedade**, incluindo a definição de etapas de priorização e a inclusão de novos atores no processo. Isso foi feito para superar os desafios de priorização das propostas, que impactava diretamente a capacidade operacional das equipes envolvidas com o planejamento do orçamento anual, e para potencializar o aproveitamento da contribuição dos cidadãos e cidadãs.
- ▶ **Desenho do processo de troca de informações dentro do governo**, de forma a otimizar o tempo e contribuição das áreas envolvidas. Era necessário assegurar a dedicação de tempo das diferentes áreas da Prefeitura viabilizando o projeto mesmo diante da forte carga de trabalho e equipes enxutas nas áreas de administração e finanças das Secretarias envolvidas.

## Fluxo de acolhimento e seleção das propostas vindas da sociedade

A etapa de mapeamento do problema identificou como uma necessidade importante a construção de um fluxo de recepção das demandas públicas que envolvesse a sociedade permitindo combinar duas necessidades:

- ▶ Preservar um ponto forte do processo, que era o de assegurar a continuidade de um grande volume de propostas, potencializando o envolvimento da sociedade no processo.
- ▶ Criar um método que:
  - permitisse priorizar propostas coletivas, identificadas pela população como essenciais para sua localidade;
  - potencializasse a capacidade de resposta a tais propostas pelo governo municipal.

Para assegurar estas duas dimensões de forma simultânea, o desenho da solução considerou a realização de dinâmicas para a priorização das propostas. Assim, colocar em votação para que o próprio cidadão pudesse definir um conjunto de prioridades aproveitaria o potencial das sugestões e criaria um filtro para que as propostas pudessem ser efetivamente analisadas, e, se viáveis, incorporadas pela administração municipal.

Entretanto, havia ainda um problema: como poderia o cidadão escolher entre centenas ou milhares de propostas? Era preciso introduzir no desenho da solução uma etapa intermediária de forma a criar uma primeira seleção de propostas e facilitar a escolha por parte do cidadão. Quem, porém, poderia fazer esse processo? Como o processo tratava de sugestões da sociedade civil, foi preciso buscar uma instância que se situasse ainda no campo da sociedade civil.

A solução desenhada trouxe um novo elemento para o processo: os **Conselhos Participativos Municipais (CPMs)**. Trata-se de uma instância de representação da sociedade civil, que tem entre seus objetos de atuação previsto por lei a participação na gestão democrática do orçamento e realização de audiências públicas. Por essas razões, os CPMs foram considerados como atores chave, capazes de representar a população e priorizar dentre a grande quantidade de propostas enviadas quais mais importariam para sua região. Eles foram assim indicados como **instância legítima para selecionar até 15 propostas mais significativas de suas Subprefeituras**.



### O que é?

Conselhos Participativos Municipais (CPMs) São organismos autônomos da sociedade civil, criados pela Lei Municipal nº 15.764/2013 e reconhecidos pelo Poder Público Municipal como instância de representação eleita pela população a cada Subprefeitura da cidade de São Paulo. Sua composição varia entre 5 e 41 conselheiros e conselheiras, de acordo com o tamanho da população de cada Subprefeitura. Sua função é representar os cidadãos e cidadãs, exercendo controle social, por meio da fiscalização de ações e gastos públicos, e da apresentação de demandas, necessidades e prioridades na área de sua abrangência. Para saber mais, acesse o Decreto 59.023/19. [<http://egislação.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59023-de-21-de-outubro-de-2019/consolidado>]



### Importante

A identificação dos CPMs como instância legítima para priorização das propostas da sociedade civil só foi possível porque dentro do grupo de trabalho criado para pensar o redesenho das audiências públicas de orçamento havia atores do governo e da sociedade civil familiarizados com essa instância. Isso mostra a importância de se cocriar reformulações de processos com atores com diferentes acessos e saberes.

## Definição de critérios para análise de viabilidade das propostas dentro do governo

O Orçamento Cidadão buscou avançar em relação a uma prática comum na administração pública que é encaminhar solicitações ou demandas para diferentes áreas, esperando uma manifestação aberta. Sem critérios definidos, caberia a cada área desenvolver as suas respostas. Sem uma orientação definida, as equipes não só respondiam de forma despadronizada, como tinham dificuldade de entender como realizar as avaliações e encaminhar o processo internamente.

Para solucionar esse problema, a construção e a definição de critérios de resposta foram cocriadas por áreas com expertises diferentes:

- ▶ A equipe da COPLAN trouxe seu conhecimento técnico sobre o processo orçamentário, suas particularidades e fragilidades. Com isso, a definição de critérios para análise das propostas teve a preocupação de listar elementos que são considerados dentro do governo para promover uma política pública.
- ▶ As equipes da SAGA e da Secretaria Especial de Relações Institucionais trouxeram sua experiência e conhecimento em processos de interação entre sociedade civil e a administração pública. Com isso, o desenho dos critérios também trouxe elementos que pudessem facilitar as respostas à população. Entre estes elementos, ganhou destaque a percepção de que, muitas vezes, a prefeitura já executa, parcial ou integralmente, algumas das propostas feitas pela população. Destacar estes elementos nas respostas seriam importantes para qualificar o diálogo entre sociedade civil e governo.

Depois de identificar demandas, necessidades e oportunidades de melhoria a partir de uma visão multidisciplinar, foram definidos os critérios de viabilidade:

- ▶ **Técnico:** Neste critério, as áreas deveriam se manifestar a respeito da viabilidade da proposta a partir das especificidades de cada política pública. Determinada solução proposta pode, por exemplo, não ser mais considerada adequada ou ter impacto satisfatório dado o histórico e o acúmulo de discussão em determinado tema;
- ▶ **Jurídico:** Neste critério, são trazidos os aspectos legais para a implementação da proposta feita pelo cidadão. A administração municipal pode, por exemplo, não ter atribuição para determinada política ou a realização de um projeto depender de uma alteração normativa que pode levar tempo ou demandar a articulação com o poder legislativo;
- ▶ **Orçamentário:** A disponibilidade de recursos, a relação custo-benefício de uma determinada ação sugerida e a adequação às despesas realizadas por uma determinada área devem ser analisados de acordo com este critério. Aqui também foi o espaço para apontar a fonte de recursos dentro da programação orçamentária da prefeitura, isso é, para a indicação dentro do orçamento dos recursos capazes de viabilizar as propostas.

## Organização do fluxo de informações entre diferentes áreas da Prefeitura

A partir da definição dos critérios de resposta, baseados em diferentes experiências e conhecimentos, foi preciso desenvolver um instrumento que organizasse o fluxo de informações a serem enviadas com a avaliação das propostas pelas diferentes áreas da prefeitura responsáveis. Simples no formato e essencial para a organização do processo de trabalho, a ficha da proposta foi o instrumento que:

- ▶ **Garantiu que as Secretarias envolvidas recebessem um material organizado,** possível de ser analisado em um tempo adequado à dinâmica do processo orçamentário e compatível com a estrutura administrativa e de pessoal das áreas envolvidas.
- ▶ **Permitiu enfrentar um dos principais gargalos do processo:** a ausência de respostas em tempo hábil para a formulação do orçamento público.
- ▶ **Deu instrumentos para aumentar a transparência do processo,** com a disponibilização das análises de viabilidade no Participe+ e a organização de audiências devolutivas sobre o orçamento para a população.

Um aspecto importante para o preenchimento das fichas dizia respeito às competências de cada Secretaria em relação às propostas enviadas. Competência é o nome dado pela administração pública para as funções de determinado órgão. Assim, ele só pode executar o que está previsto legalmente como sua função, caso contrário, a proposta deve ser analisada por outra área. Diante disso, foi criado um campo no formulário para que caso não fosse competência de cada área, essa resposta fosse antecipada para dar tempo de encaminhar para a área correspondente.

A organização do fluxo de informações também exigiu que a COPLAN se organizasse para conduzir da melhor maneira possível o monitoramento das avaliações. Isso demandou diferentes ações:

- ▶ **Encaminhamento formal e eletrônico:** As fichas foram enviadas formalmente em processo administrativo eletrônico. Isso permitiu um monitoramento mais efetivo dos recebimentos já que o sistema eletrônico permite uma consulta fácil a cada processo. Além disso, o processo eletrônico é mais transparente que e-mails ou outros tipos de correspondência.
- ▶ **Prazo e orientações:** As fichas foram acompanhadas por um documento com orientações, que reforçou explicações sobre cada campo. Além disso, foi dado um prazo de 30 dias para a resposta.
- ▶ **Equipe dedicada:** A SUPOM definiu uma equipe para acompanhar as respostas, esclarecer dúvidas e monitorar prazos. Isso permitiu antecipar problemas, cobrar as respostas e foi decisivo para o cumprimento dos prazos.
- ▶ **Definição de compromisso:** A ficha de avaliação das propostas demanda ainda que as áreas responsáveis identifiquem como e em que medida vão implementar a proposta viável, e apontem a dotação orçamentária que dará suporte à proposta.

## Ficha de avaliação das propostas

### FICHA DE ANÁLISE DAS PROPOSTAS PELAS ÁREAS RESPONSÁVEIS

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE FICHA 2/35	
DADOS DA PROPOSTA	
PROPOSTA N°	134
SUBPREFEITURA	Pirituba/Jaraguá
TÍTULO DA PROPOSTA	Implantação de UBS no Jardim Bandeirantes e comunidade da Doutor Campos Mello
DESCRIPTIVO DA PROPOSTA	Equipamento solicitado: Unidade Básica de Saúde (UBS). Local: Rua João Aires, ao lado da EMEF Estação Jaraguá ou Final da Rua Doutor Campos Mello ou praça da Rua Alto do Rio Bravo. Comunidade do Jardim Bandeirantes encontra-se isolada, sem nenhum equipamento de saúde, assistência social e para o idoso. Comunidade da Doutor Campos Mello necessita desses equipamentos devido ao grande numero de pessoas que encontra-se em alta vulnerabilidade social.
COMPETÊNCIA	
RETORNAR ATÉ 30/07	<b>QUESTIONAR COMPETÊNCIA</b> <input type="checkbox"/> Marque este item se sua Secretaria/Subprefeitura/Órgão não for responsável pela implementação da proposta. Indique no campo a seguir a Secretaria/Subprefeitura/Órgão responsável: _____ <i>[ao marcar este item não é necessário preencher o restante da ficha]</i>
	<b>COMPETÊNCIA COMPARTILHADA</b> <input type="checkbox"/> Marque este item se sua Secretaria/Subprefeitura/Órgão for responsável pela implementação da proposta em conjunto com outra Secretaria/Subprefeitura/Órgão. Indique qual(is): _____
ANÁLISE DA PROPOSTA	
CRITÉRIO TÉCNICO	
ANÁLISE E COMENTÁRIOS	(insira aqui análise sobre a viabilidade de implementação da proposta do munícipe sob a ótica técnica)
PARECER TÉCNICO FINAL	<input type="checkbox"/> Proposta viável, total ou parcialmente <input type="checkbox"/> Proposta inviável
CRITÉRIO JURÍDICO	
ANÁLISE E COMENTÁRIOS	(insira aqui análise sobre a viabilidade de implementação da proposta do munícipe sob a ótica jurídica)
PARECER JURÍDICO FINAL	<input type="checkbox"/> Proposta viável, total ou parcialmente <input type="checkbox"/> Proposta inviável
CRITÉRIO ORÇAMENTÁRIO	
ANÁLISE E COMENTÁRIOS	(insira aqui análise sobre a viabilidade de implementação da proposta do munícipe sob a ótica orçamentária)
PARECER ORÇAMENTÁRIO FINAL	<input type="checkbox"/> Proposta viável, total ou parcialmente <input type="checkbox"/> Proposta inviável
RETORNAR ATÉ 24/08	<b>AVALIAÇÃO FINAL DA PROPOSTA</b> <input type="checkbox"/> Proposta viável, total ou parcialmente - já em execução <input type="checkbox"/> Proposta viável, total ou parcialmente - novo projeto <input type="checkbox"/> Proposta inviável
	COMPROMISSO
Em caso de Avaliação final <b>viável</b> , é necessário especificar/detalhar o que será realizado no campo COMPROMISSO. Este campo é especialmente relevante no caso da proposta do munícipe ser parcialmente viável ou muito abrangente/genérica. Caso a proposta necessite mais de um exercício financeiro para implementação recomenda-se que o COMPROMISSO delimite o que será realizado no ano de vigência da LOA (2021).	
COMPROMISSO	(insira aqui o texto do compromisso da Secretaria em relação à proposta apresentada na Audiência Pública do PLOA 2021).
AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS (PROJETO/ATIVIDADE)	(indique aqui o Órgão/Unidade Orçamentária e as Ações Orçamentárias (Projeto/Atividade) associadas ao Compromisso; Caso seja necessário criar uma nova Ação Orçamentária, indique "Nova Ação"). FORMATO: [OO.UU.AAAA]

Com prazo de análise menor, esse item agiliza a identificação do órgão da prefeitura adequado para a análise da proposta.

Define critérios comuns, traz orientações e demanda explicação da decisão da área responsável sobre a viabilidade da proposta.

Institui a necessidade das áreas responsáveis especificarem o formato do compromisso em relação à proposta.

As fichas preenchidas pelas áreas responsáveis ficam disponíveis para consulta da população no Participe+ e são utilizadas nas audiências devolutivas, aumentando a transparência do processo e melhorando diálogo com a população.



## Pactuação e sensibilização

A partir do desenho do processo, estabelecido por meio de uma construção coletiva entre vários atores, foram desenvolvidos os ajustes para a implementação do projeto. Foi uma etapa decisiva em função das necessidades de institucionalização dos processos e da articulação de diferentes atores para a implementação do programa. Uma reformulação que afeta tantos atores dentro da prefeitura e envolve interface com a cidadã e cidadão exige uma preparação cuidadosa.

## Institucionalização e elaboração de decretos

Mudanças em processos de trabalho e fluxos, sobretudo internos, exigem uma adequação nas normas que orientam o trabalho da Prefeitura. A consolidação desse processo se deu por meio de uma articulação entre Secretarias, que permitiu registrar os processos de participação civil e as etapas da reformulação das audiências públicas em diferentes instrumentos de planejamento e orçamento da cidade.

Nesse sentido, o decreto 59.574/2020 consolidou aspectos importantes da reestruturação da formulação orçamentária:

- ▶ Consolidou um procedimento padronizado para diferentes instrumentos: Plano Plurianual, Programa de Metas, Projeto de Lei Orçamentária Anual e Plano de Ação das Subprefeituras;
- ▶ Definiu a Secretaria Municipal da Fazenda como responsável pela integração dos processos, com apoio da Secretaria de Governo Municipal, Secretaria Municipal das Subprefeituras, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Casa Civil;

- ▶ Formalizou a atuação regionalizada para estes instrumentos, destacando a realização de atividades em cada uma das 32 Subprefeituras da cidade;
- ▶ Consolidou procedimentos de convocação de audiências, de recebimento e análise de propostas de acordo com o desenho proposto e implementado no processo.

Por sua vez, a Portaria nº 124/2020 da SF, atualizada pela Portaria SF nº 73/2021 e baseada no desenvolvimento do Orçamento Cidadão, detalhou estes procedimentos:

- ▶ Estabeleceu a priorização de propostas para cada Subprefeitura e todo o processo criado no Orçamento Cidadão.
- ▶ Consolidou o trabalho de sistematização de propostas pela Secretaria Municipal da Fazenda.
- ▶ Definiu prazos e o processo de trabalho para análise de viabilidade das propostas por parte das Secretarias.



### Importante

Institucionalizar juridicamente reformulações de projetos deu segurança e previsibilidade para o novo processo e garantiu respaldo ao novo padrão operacional de formulação dos instrumentos de planejamento orçamentário do município.

---

## Sensibilização dos atores internos e externos

A etapa de sensibilização, interna e externa, foi fundamental para ajustar os procedimentos de trabalho. Ao mesmo tempo permitiu trabalhar em diferentes frentes para o convencimento e superação de resistências. Para cada conjunto de atores uma estratégia distinta foi definida a partir de questões e desafios levantados na etapa de desenho da solução.

**Sensibilização dos agentes públicos:** foram realizadas conversas com agentes da Prefeitura para tirar dúvidas sobre o processo de análise de viabilidade e envio de comunicações formais para garantir o acesso aos procedimentos de avaliação das propostas.

- ▶ Além disso, a alta hierarquia das áreas de prefeitura responsáveis pela avaliação das propostas foram contatados pelos Secretários da SF e SGM, o que também contribuiu para a priorização da análise de viabilidade na agenda destes órgãos.

**Sensibilização dos conselheiros e conselheiras municipais:** O desenho proposto para a solução e reestruturação do processo de participação deu centralidade ao papel dos Conselhos Participativos Municipais. Para que esse papel fosse compreendido e executado, foi necessário um trabalho de esclarecimento junto aos conselheiros e conselheiras que envolveu:

- ▶ Capacitação em orçamento público: era preciso tratar da complexidade de gestão do orçamento público (gastos obrigatórios, emendas, gestão fiscal etc.).
- ▶ Apresentação das mudanças propostas para o processo de debate público do orçamento e reestruturação do processo de escuta e sistematização.
- ▶ Além disso, mais perto da etapa de priorização, a Fazenda realizou reuniões

com os coordenadores dos Conselhos, explicando e tirando dúvidas sobre o passo a passo do trabalho que iriam realizar.

**Caderno do orçamento:** a execução do orçamento municipal conta com termos técnicos muito específicos, e conceitos de alta complexidade técnica. Por isso, a elaboração e divulgação do caderno sobre orçamento público foi fundamental para o trabalho de sensibilização dos conselheiros e conselheiras e para a compreensão do instrumento orçamentário pela própria população.



## Operacionalização

---

### Definição e implementação da Plataforma Participe+

O mapeamento das experiências de referência evidenciou a importância do desenvolvimento de uma plataforma adequada para promover a interação com a cidadã e com o cidadão. Assim, a definição e adaptação da ferramenta Participe+, considerou os seguintes elementos:

- ▶ **Sistema existente.** O foco do projeto era a reestruturação de um processo de trabalho na formulação do orçamento público, com a interação de diferentes atores. Por isso, contar com o trabalho que estava sendo desenvolvido por outra equipe da Prefeitura para implementar um sistema existente e robusto de participação, ajudou a manter o foco no conteúdo do projeto.
- ▶ **Sistema amigável.** Era chave para o Orçamento Cidadão contar com uma plataforma que garantisse um acesso e navegação fácil e intuitivo para o usuário. Isso porque o principal objetivo

era estimular a interação do cidadão e cidadã com a plataforma, e, no caso do Orçamento Cidadão, com as propostas para o orçamento público.

Por essas razões, e por trabalhar de maneira articulada com a SAGA, a equipe do Orçamento Cidadão pode contar com a plataforma do Participe+.

### **A construção da Plataforma do Participe+**

O Participe + é resultado do 2º Plano de Ação em Governo Aberto da cidade de São Paulo. Sua construção respondia a um dos 5 compromissos do Plano e ao objetivo de fortalecer o governo aberto da cidade do Programa de Metas da Prefeitura de São Paulo (2019-2020).

A construção da plataforma considerou fundamental a implementação de um sistema já existente desenvolvido a partir de código aberto. O sistema escolhido a partir de uma análise detida das iniciativas existentes foi o “Consul”, elaborado pela Prefeitura de Madri e utilizado por governos e instituições ao redor do mundo.

Utilizar uma aplicação em código aberto já testada e aprimorada em outros contextos traz maior confiança no que é possível (ou não) realizar a partir da plataforma. Além disso, coloca a cidade de São Paulo em contato com uma rede mundial de aprendizados que pode aprimorar o funcionamento da plataforma de participação continuamente.

### **Consultas e priorização**

O novo processo foi implementado entre maio e setembro de 2020, quando o Projeto de Lei Orçamentária Anual foi encaminhado à Câmara Municipal de Vereadores. O percurso seguiu o processo que havia sido desenhado previamente e consistiu nas seguintes etapas:

- ▶ **Coleta de propostas das cidadãs e dos cidadãos:** o planejamento inicial teve que ser adaptado por conta da pandemia, o que levou a recepção de propostas exclusivamente por uma plataforma online. A população teve quinze dias para enviar suas propostas e contribuir com a sua região, podendo fazer sugestões acerca de qualquer dos 15 temas previamente cadastrados. O município obtinha ainda a possibilidade de contribuir para outras Subprefeituras que não a dele. Ao todo foram coletadas neste processo 3.519 propostas, entre os dias 16 e 31 de maio de 2020.
- ▶ **Priorização das propostas:** a SF sistematizou as propostas recebidas e enviou para os Conselhos Participativos Municipais. Os Conselhos foram responsáveis por selecionar as 15 propostas mais significativas para cada Subprefeitura. Após pequenos ajustes e atribuição de título para cada proposta, foram encaminhadas para a plataforma de votação.
- ▶ **Votação:** cidadãs e cidadãos poderiam votar em até 5 propostas, por meio da Plataforma Participe +. A eleição de propostas foi realizada de 11 a 23 de julho de 2020, sendo escolhidas as cinco propostas mais votadas de cada Subprefeitura. Ao todo, foram registrados 43.831 votos, de 12.354 participantes (cada pessoa teve direito a até 5 votos), sendo selecionadas 163 propostas.
- ▶ **Análise de viabilidade:** realizada pelas Secretarias às quais foram atribuídas as propostas, segundo os critérios

pactuados na etapa de desenho da solução. Os critérios de análise dividiram-se em três dimensões (técnica, jurídica e orçamentária) e foram acompanhados de uma avaliação final. As propostas priorizadas e avaliadas como viáveis foram, então, incorporadas ao PLOA. Além disso, todas as análises, mesmo das propostas consideradas inviáveis, foram publicadas no Participe+.

- ▶ **Audiências públicas devolutivas:** foram realizadas 10 audiências públicas, em que as análises de viabilidade das 163 propostas eleitas foram comentadas publicamente, por representantes das Secretarias responsáveis. A realização de audiências devolutivas marcou uma mudança relevante no processo, atendendo uma demanda prioritária apontada nas fases iniciais do projeto.
- ▶ **Monitoramento:** as áreas responsáveis pelas propostas incluídas no Orçamento enviam as informações de andamento a cada quatro meses (maio/2021, setembro/2021 e janeiro/2022) para a SF, que as publiciza no Participe+.

# 5

## Fatores de sucesso, desafios e aprendizados

### Fatores de sucesso

- ▶ **Reformulação estruturada:** a reformulação dos processos do Orçamento Cidadão trouxe maior efetividade à inclusão das demandas públicas no planejamento orçamentário. A construção de etapas de priorização e de um instrumento de avaliação das propostas garantiu capacidade operacional para coletar, analisar e responder sobre as propostas.
- ▶ **Participação civil como ferramenta:** priorizar as propostas envolvendo os 32 Conselhos Participativos Municipais e a votação popular foi essencial para o funcionamento do Orçamento Cidadão. A atuação dos Conselhos na definição de prioridades locais foi uma ferramenta importante para garantir a capacidade operacional na análise de viabilidade das propostas e trouxe legitimidade para a escolha das propostas analisadas no Orçamento Cidadão.
- ▶ **Dinâmica virtual:** a adaptação das audiências para ambiente online motivada pela pandemia possibilitou maior envolvimento da população nos processos de consulta e coleta de propostas. Seu sucesso leva hoje a equipe a considerar um modelo híbrido para o pós-pandemia.
- ▶ **Plataforma Participe+:** O redesenho dos processos presenciais previstos para as audiências públicas da LOA, impulsionaram o desenvolvimento da plataforma Participe+. A plataforma, uma vez consolidada e incorporada ao ambiente virtual da prefeitura, serve para abrigar diversas outras iniciativas que envolvam audiências ou consultas públicas, garantindo assim um canal de comunicação da prefeitura com a sociedade.
- ▶ **Articulação Governo e sociedade civil:** a criação do grupo de trabalho para cocriar o redesenho e implementação de mudanças nas audiências públicas de orçamento uniu atores de diferentes Secretarias (SF, SGM, Secretaria de Subprefeituras) e membros da sociedade civil em torno de um problema comum, cujos saberes distintos foram chave para desenvolver uma reformulação que garantiu capacidades operacionais e melhor aproveitamento das propostas de cidadãs e cidadãos no planejamento orçamentário municipal.
- ▶ **Apoio político:** o desenvolvimento dos processos contou com o apoio e engajamento da alta gestão das Secretarias envolvidas, que tornaram possível a operacionalização da plataforma, o registro em atos normativos, e contribuíram para o convencimento de se priorizar a análise de viabilidade nas áreas responsáveis pela avaliação das propostas.

---

## Desafios

- ▶ **Viabilidade das propostas:** mesmo com a criação de instrumentos e critérios de análise, a conclusão das análises de viabilidade das propostas foi um desafio. Os trâmites do PLOA obedecem a rígidos prazos legais, e dificuldades de identificação da área responsável por certas propostas ou mesmo equipes enxutas nas áreas responsáveis, com pouco tempo para se dedicar a essa atividade, impuseram limitação temporal significativa à análise.
- ▶ **Ferramentas tecnológicas de interação:** audiências devolutivas realizadas durante a pandemia demandaram transmissão online de vídeo e interação com a população em geral. No entanto, a plataforma pública existente (e-Democracia) se mostrou bastante instável para suportar eventos desta magnitude, que contavam com centenas de participantes. Para o pós pandemia, deve ser adotado um modelo híbrido (presencial e virtual), para ampliar a participação a todos os públicos.
- ▶ **Diálogo com os CPMs:** garantir o envolvimento e confiança dos Conselhos Participativos Municipais na operacionalização do Orçamento Cidadão foi desafiador. Oficinas, Cadernos e reuniões foram desenvolvidos para sensibilizar conselheiros e conselheiras sobre a importância de sua participação nos processos.
- ▶ **Monitoramento das propostas:** o acompanhamento das propostas incluídas na Lei Orçamentária do município (LOA) apresenta desafios de monitoramento. As Secretarias devem se preparar para monitorar e disponibilizar dados para o monitoramento, em um processo de transparência e accountability a que, normalmente, não estavam expostas anteriormente. Garantir que as propostas sejam implementadas e suas ações publicizadas no Participe+ é um processo que envolve sensibilização, mobilização e trabalho de longo prazo por parte das áreas responsáveis pelas propostas e controle social pela população.

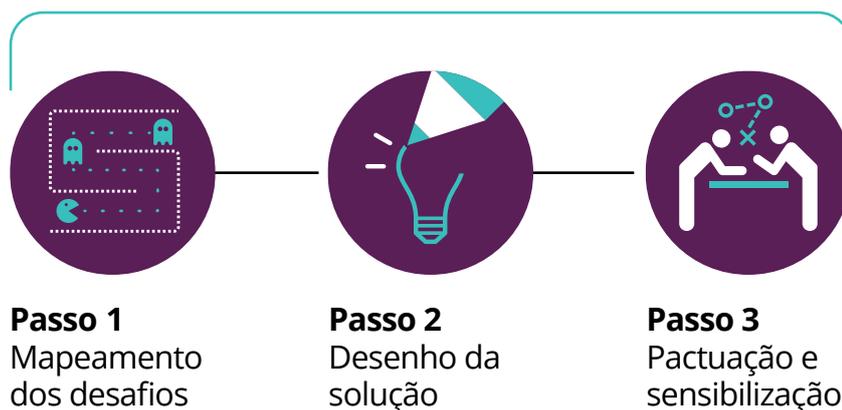
# 6

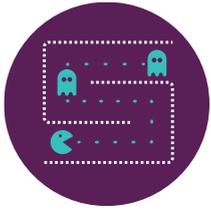
## Como replicar?

### Como podemos aumentar a efetividade de processos a partir da participação social?

O Orçamento Cidadão reformulou o processo de elaboração do orçamento público, dando ferramentas para que os atores que constroem o orçamento conseguissem efetivamente realizar suas atividades. Vamos agora desenvolver atividades que poderão te ajudar a replicar os aprendizados do projeto em seu caso?

Passos para a reformulação de processos





## Passo 1 Mapeamento dos desafios

O primeiro passo para implementar qualquer reestruturação é entender quais são as fragilidades e problemas do processo atual. Esse mapeamento funcionará como uma bússola para o desenho da solução.

### Por isso, vamos entender melhor seu desafio:

Indique abaixo quais são os passos seguidos hoje para realizar a ação que você quer reformular, bem como os responsáveis por cada passo:

Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4
Realização de audiências públicas presenciais para coleta de propostas	Sistematização das propostas	Análise das propostas	Inclusão das propostas no PLOA
Responsável: Ex: Secretaria Municipal da Fazenda. Propostas – população.	Responsável: Ex: Secretaria Municipal da Fazenda. Propostas – população.	Responsável: Ex: Áreas responsáveis na prefeitura	Responsável: Ex: Secretaria Municipal da Fazenda.

Agora que você já mapeou os envolvidos, reúna-os para uma conversa e tente estabelecer com eles:

Quais são as fragilidades enfrentadas hoje?	Que tipos de ganhos se espera com a reformulação?
Por que é importante diminuir os desafios enfrentados?	Quais são as limitações para a realização de uma reformulação?



**Dica!**

Caso seu projeto tenha envolvimento de atores da sociedade civil, busque realizar conversas também com esses atores, levando assim em consideração um olhar de alguém que não está no governo para o seu problema público.



## Passo 2 Desenho da solução

O Orçamento Cidadão partiu de um diagnóstico de seu problema e articulação com diferentes atores para cocriar sua solução. Desenhar um novo fluxo para o acolhimento e análise das propostas dos cidadãos e cidadãs demandou construir espaços de trocas entre os atores e pesquisa para pensar possíveis soluções.

### Para replicar parte desses passos, busque responder as seguintes questões:

Vamos primeiro mapear quais iniciativas que poderiam ser referência para você. Para isso, mapear seu próprio conhecimento e daqueles com quem você tem contato de iniciativas existentes pode ajudar. Marque conversas com esses atores para identificar essas iniciativas.

<b>Você</b>	<b>Equipe do seu órgão</b>
<b>Outros órgãos responsáveis (se houver)</b> Ex: SAGA: Fala Curitiba	<b>Ecossistema</b> (especialistas ou atores do governo ou sociedade civil envolvidos com a temática) Ex: Open Government Partnership: Decide Madrid

Agora que você já tem um conjunto de referências mapeadas, é hora que entender melhor como essas iniciativas desenvolvem suas ações. Por isso, para cada uma das iniciativas, busque identificar através de pesquisa documental e mesmo conversas com seus responsáveis (quando possível):

<b>Iniciativa</b>	
<b>Objetivo da ação</b>	<b>Passo a passo utilizado</b>
<b>Atores envolvidos</b>	<b>Ferramentas tecnológicas</b>

**Comparando as iniciativas analisadas com sua equipe, identifique:**

Ações/Processos que podem ajudar na reformulação do seu projeto?

.....

.....

.....

O que parece ser difícil ou mais sensível de implementar?

.....

.....

.....

 **Dica!**

Conversar com os responsáveis pelas iniciativas mapeadas ajuda a ter um panorama mais aprofundado do que precisou ser feito para que o processo mapeado fosse implementado.

Com as fragilidades mapeadas e as impressões acima em mente, reúna sua equipe e atores que trabalhem com temas semelhantes dispostos a ajudar. Desenhe agora um novo fluxo de desenvolvimento para o seu projeto. Pense quais são os passos necessários, o porquê de cada um deles e qual mecanismo pode ajudar a realizar cada etapa.

<b>Passo 1</b>	<b>Passo 2</b>	<b>Passo 3</b>	<b>Passo 4</b>
<b>O que é?</b> Ex: Priorização de propostas			
<b>Por que fazer?</b> Ex: Diminuir o número de propostas a serem analisadas para garantir que todas as priorizadas possam ser avaliadas com o efetivo atual			
<b>Mecanismos</b> Ex: Seleção por Conselhos Participativos Municipais e Votação popular online			
<b>Atores envolvidos</b> Conselhos, Cidadãs e Cidadãos			

A equipe do Orçamento Cidadão desenhou a solução a partir de sucessivas reuniões em grupos de trabalho com atores com expertises importantes para a reformulação. O conhecimento da SGM e dos atores da sociedade civil envolvidos nas reuniões sobre os atores e mecanismos possíveis de participação social foi chave para a reestruturação do processo. Por isso, se possível, mapeie atores próximos ao seu órgão que possam participar desta discussão.



### Passo 3

## Pactuação e Sensibilização

Reformular processos se beneficia da construção de instrumentos que deixem claro para todos os envolvidos as novas responsabilidades e a importância de seu envolvimento.

**Para pactuar responsabilidades e sensibilizar os atores envolvidos com o seu processo reestruturado, tente responder:**

**Quais instrumentos administrativos você pode construir para registrar os novos processos?**

Ex: Ficha de análise de viabilidade, Portaria, Decreto.

**Que tipo de ação você pode realizar para garantir que a reestruturação será notificada a todos?**

Ex: Envio dos materiais sobre o novo processo por e-mail, contato com os técnicos responsáveis pela análise, construção de relacionamento entre as altas hierarquias dos órgãos responsáveis.

**No caso de vocês agora envolverem atores novos em sua ação, que tipo de ação você pode construir para sensibiliza-los a participar do novo processo?**

Ex: Caderno explicando o Orçamento Cidadão; Palestras sobre o novo processo.

**E quais ações você irá desenvolver para informar a população sobre os resultados do novo processo?**

**Ex: Audiências devolutivas**

# 7

## Entrevistados

Este guia foi produzido a partir de pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas em profundidade presenciais com profissionais envolvidos na concepção e implementação do Orçamento Cidadão.

### **Artur Junqueira Lascala**

Servidor da carreira de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, ingressou na Prefeitura de São Paulo em 2016 e atua na Secretaria Municipal da Fazenda desde 2018, lotado na Coordenadoria de Planejamento. É mestre em gestão pública pela FGV e economista pela USP.

### **Gleuda Simone Apolinário**

Atualmente é diretora técnica da Diretoria de Mercado de Trabalho na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo da Prefeitura de São Paulo (SMDDET), na prefeitura de São Paulo. E, através da Secretaria de Governo, no período de 2019 e 2020, foi responsável pela Coordenação de diálogo e participação Social na gestão dos Conselhos Participativos Municipais. Atuou no Governo do Estado de São Paulo na Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social no planejamento de políticas públicas e controle social durante a 24 anos, participando como conselheira dos Conselhos Estaduais de Assistência Social, Dos Direitos da Criança e do Adolescente e de Política Sobre Drogas. Formada em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (USP) e especialista em gestão pública e atuou também na área de direitos humanos pelo Núcleo de Estude de Violência da USP.

### **Henrique Ribeiro Goes**

Diretor de parcerias do (011).lab, o Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. Formado em Relações Internacionais pela USP e pós-graduando em Gestão Pública pelo INSPER, Henrique atuou com os temas de governo aberto, inovação pública e participação social desde a sociedade civil e o governo. Entre 2019 e 2021, foi o representante da Prefeitura na Open Government Partnership.

### **Leticia Rey**

Urbanista e arquiteta há 6 anos, graduada pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, pós graduada em Controle Social de Políticas Públicas pela Escola do Tribunal de Contas do Município (TCM SP). Desde 2015 atua no fortalecimento do Controle e Participação Social diretamente como representante eleita do Conselho Participativo Municipal do Butantã na gestão 2016/2017 e enquanto Agente de Governo Aberto no Fórum de Gestão Compartilhada junto a Prefeitura de São Paulo na gestão 2018/2020. Já atuou em diversas áreas como mobilidade urbana e educação. Hoje está coordenadora de projetos pelo Observatório Social do Brasil São Paulo, trabalhando com análise de dados, orçamento e licitações públicas.

### **Lucilla Dias**

Gestora pública com experiência em desenho e implementação de políticas de inovação em nível local e regional. Atualmente é parte da equipe de Governo Aberto da Prefeitura de São Paulo, onde gerencia o site de participação social Participe+ e o desenho do 3º Plano de Ação em Governo Aberto. É ainda representante do Global Innovation Policy Accelerator da agência de inovação Nesta e voluntária no Vetor Brasil, mentorando e compartilhando experiências com recém-formados e minorias ingressando no setor público.

### **Maria Angélica Oliveira**

Educadora socioambiental e agente de Desenvolvimento Local. Gestora Pública de Formação, Pós-graduanda em Gestão Pública e Controle Social pela Escola de Contas do TCM. Atua em Fóruns, Redes e Conselhos da região da Subprefeitura desde 2002. Atualmente compõe enquanto conselheira e membro da Executiva do Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional. Desenvolve trabalhos junto ao comitê de Crise para diagnosticar, encaminhar e incidir junto ao poder público ações no agravamento de Insegurança alimentar em decorrência da pandemia de COVID-19. Fez parte enquanto representante da OSC do Fórum de Gestão o Compartilhada para cocriação, implementação e monitoramento dos Planos de Governo Aberto na municipalidade nos períodos de 2016/2018 e 2018/2020.

### **Patrícia Marques**

Graduada em Administração de empresas, formada pela Fundação de Escola e Comercio Alvares Penteado – FECAP, pós-graduação em gestão de negócios pela FAAP. Servidora pública desde 15/08/2017, atualmente é Coordenadora na Supervisão para Assuntos de Governo Aberto - SAGA, responsável pelo Programa Governo Aberto na Cidade de São Paulo, sob a Coordenação da Secretaria do Governo Municipal.

### **Sandro Luís Palanca**

Servidor público do município de São Paulo desde 2016, na carreira de APPGG, atualmente lotado na Secretaria Municipal da Fazenda no cargo de Diretor de Divisão Técnica. Possui formação acadêmica em Economia e Direito, com experiência profissional anterior, na esfera pública, na Secretaria de Saúde do município e nas Secretarias de Gestão e Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro; e na esfera privada, onde atuou por mais de dez anos no setor de telecomunicações, na área Regulatória.

### **Tácio Piacentini**

Advogado, bacharel em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (2011), pós-graduado em Direito Ambiental e Urbanístico pela Rede de Ensino Luiz Flávio Gomes-LFG (2013) e Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Prefeitura Municipal de São Paulo desde 2016.

