A roda cívica

Capa

Guia visual do ciclo: do primeiro ciclo mínimo à gestão formalizada, ao banco social, à incubadora e às empresas socializadas que devolvem o excedente.

O que este guia responde

- **Página 2:** o ciclo mínimo e o que cada elemento pede.
- **Página 3:** o caminho do ciclo mínimo à gestão formalizada.
- **Páginas 4 a 6:** os três órgãos da roda: gestão, banco social e incubadora.
- **Página 7:** as empresas socializadas, de classe A e de classe B.
- **Página 8:** a roda fechada, com o retorno do excedente ao banco.
- **Página 9:** o glossário e os parâmetros citados.

A ideia em uma frase

O território aponta o que falta. A gestão transforma o apontamento em mapa e prioridade. A incubadora estuda. O banco social financia. A empresa socializada supre a demanda e devolve parte do excedente ao sistema.

Como ler os diagramas

- **Caixa azul:** dados e demandas.
- **Caixa âmbar:** estudo e plano.
- **Caixa verde:** dinheiro e caixa.
- **Caixa terracota:** empresa socializada.
- **Caixa tracejada:** horizonte de longo prazo.
- **Seta:** o que circula de uma parte para a seguinte.

A roda em cinco passos

1. **O ciclo mínimo fecha com recurso próprio.** Necessidade real, grupo legitimado, processo visível, entrega verificável e rastro público.
2. **A gestão se formaliza e vira ponto de captação.** A instituição que gere o dinheiro dos outros pratica o que prega.
3. **O banco social concentra as fontes e financia.** Doações, vaquinhas, emendas e o retorno do excedente, por regras públicas.
4. **A incubadora estuda o gap e escreve o plano.** O plano de incubação tem quatro partes e a fila é pública.
5. **As empresas socializadas suprem e devolvem.** A classe A gera excedente e devolve 40% ao fomento. A classe B supre demanda sob custeio.

Princípios que valem nesta roda

- **Público por padrão.** Cada real, cada plano e cada decisão têm rastro.
- **Parâmetros públicos.** Os números que alocam recurso são visíveis.
- **Nenhum órgão decide sozinho.** A comissão valida, a diretoria libera, a unidade cívica re-ranqueia.
- **O crédito segue o dado.** Onde há gap mapeado, há base para financiar.
- **A entrega é verificável.** O ciclo só fecha com resultado observável.

Os números deste guia: todos vivem no Apêndice C (Parâmetros), no livro Rede Cívica. As proporções são ponto de partida, a calibrar com os dados reais dos primeiros ciclos.

O ciclo mínimo

A roda não começa inteira. Começa por um ciclo pequeno que precisa fechar antes de qualquer escala.

1. Necessidade real
Um problema concreto do território.

→

2. Grupo legitimado
Poucas pessoas com vínculo com o lugar.

→

3. Processo visível
Cada etapa registrada e consultável.

→

4. Entrega verificável
O resultado aparece e pode ser conferido.

→

5. Rastro público
O caminho fica documentado para o próximo ciclo.

O que cada elemento pede

ELEMENTO	EXIGÊNCIA
Necessidade real	Um problema concreto, com local e evidência.
Grupo legitimado	Pessoas com vínculo real e regras claras de entrada e saída.
Processo visível	Etapas registradas e públicas do começo ao fim.
Entrega verificável	Um resultado que qualquer pessoa consegue conferir.
Rastro público	Um caminho documentado e reaproveitável pelo próximo ciclo.

O recurso vem de dentro

Os primeiros ciclos não vêm de financiamento coletivo. Vêm de quem está construindo o sistema.

Uma praça com brinquedos novos, construída com recurso próprio e documentada passo a passo, é a primeira evidência de que o ciclo fecha. Uma rua com buracos tapados após o conselheiro acionar a prefeitura é a segunda.

Esses ciclos iniciais existem para gerar lastro, não para pedir dinheiro.

Primeiro o ciclo, depois o apoio

Instituições não financiam ideias. Financiam processos previsíveis. Influentes só entram quando a narrativa já existe e tem lastro.

O caminho é inverso ao que parece intuitivo: primeiro o ciclo funciona, depois o apoio aparece.

O primeiro combustível

Atenção estruturada, não financiamento grande. O ciclo não depende de fé externa para se completar.

Cada uma das cinco peças é pequena. Juntas, fecham o ciclo.

Ninguém precisa confiar cegamente

- **Cidadão:** visibilidade e voz concreta.
- **Instituição:** evidência pública.
- **Pesquisador:** dado real.
- **Estado:** pressão organizada.

O que sustenta o sistema não é adesão ideológica. É resultado observável. O ciclo mínimo é a menor unidade que prova isso na prática.

Do ciclo mínimo à instituição

A sequência é fixa: primeiro o ciclo fecha, depois a estrutura aparece. O mapa precede a instituição.

A linha do tempo

1. **Ciclos com recurso próprio.** A praça construída e a rua tapada, documentadas passo a passo, geram o primeiro lastro.
2. **Ciclos replicáveis.** Quando o processo se repete em mais de uma unidade cívica, existe evidência para formalizar.
3. **Gestão formalizada.** Uma empresa socializada com CNPJ, cargos definidos e carga de meio período, com transparência total desde o primeiro dia.
4. **Ponto de captação.** O caixa recebe o financiamento coletivo e aloca conforme o ranking de cada unidade cívica.
5. **Mapeamento profissional.** O primeiro uso do caixa é contratar mapeadores que vão de porta em porta, no modelo dos recenseadores.
6. **Incubadora e banco.** Com o mapa formado e os ciclos fechados, o caixa financia a cadeia de execução.

A instituição pratica o que prega

A folha salarial por cargo é pública. A razão entre o menor e o maior salário obedece ao limite de 10x que o modelo exige das empresas que aderem a ele.

Cada valor recebido, cada valor gasto e cada demanda atendida ficam visíveis. Sem isso, não há credibilidade.

Três níveis de execução

- **Nível 1 · Mapeamento.** O único obrigatório para validar o modelo. O mapa completo do município tem valor permanente.
- **Nível 2 · Projeto.** Engenharia e arquitetura socializadas transformam os gaps prioritários em projetos executivos.
- **Nível 3 · Obra.** Obras autônomas são viáveis cedo. Infraestrutura em rede exige licenciamento e concessões.

Gatilhos, não calendário

As estimativas de tempo são ordem de grandeza, não prazo-meta. Um contexto favorável comprime as fases, um contexto adverso alonga.

O que não muda é a sequência. Dentro de cada fase, são os gatilhos que autorizam o próximo passo.

O que é especulativo e o que não é: os níveis 2 e 3 dependem de volume de recurso e de condições jurídicas que só existem com adesão massiva. O primeiro passo não é especulativo: um ciclo mínimo fechado, com rastro público, em uma unidade cívica real.

A Gestão

O terceiro pilar. Recebe dados do território e a transparência das organizações. Organiza, prioriza e acompanha. Não decide, não executa, não legisla.

O que a gestão recebe

- Demandas, lugares e organizações das unidades cívicas.
- A transparência das empresas: cargos, salários, processos e excedente.
- Múltiplas fontes e canais de captura.

As demandas são tratadas no menor nível possível e só sobem quando excedem a capacidade técnica, financeira ou institucional daquele nível.

O que a gestão produz

- **Mapa de demandas e de cobertura.**
- **Ranking, agenda e pautas.**
- **Relatórios** da demanda e da unidade cívica.
- **Dossiês e conhecimento acumulado.**
- **Timeline e indicadores** do progresso.

Da captura ao acompanhamento

1. Captura de dados
2. Agenda, pautas e demandas
3. Ranqueamento e priorização
4. Ranking, votação e alternativas
5. Planejamento pelo órgão responsável
6. Execução, avaliação e registro
7. Acompanhamento contínuo

O conselheiro-relator

Cada agenda ativa tem um conselheiro designado como relator e um órgão responsável pela execução.

O conselheiro acompanha o andamento e registra documentos, protocolos, imagens e comunicações. A gestão estrutura os dados e devolve timeline e indicadores.

Os dois artefatos que abrem a porta

O **relatório da demanda** reúne a trilha completa, com o órgão responsável indicado. O **relatório da unidade cívica** agrega as demandas por categoria, com o responsável federal, estadual e municipal de cada uma.

Os dois se imprimem e se protocolam. O canal de atendimento continua sendo o do órgão público.

Manutenção programada

Ao concluir um projeto, o responsável técnico define os parâmetros de manutenção. No prazo, o sistema gera automaticamente uma nova demanda, com vínculo explícito ao projeto original.

O ciclo só fecha de fato quando o que foi construído é mantido.

Ciclo de avaliação

Concluída a execução, a gestão aciona a avaliação: aos 2 e 6 meses, depois a 1 e 5 anos.

Os resultados alimentam as próximas agendas da mesma categoria, com atalhos, gargalos e erros documentados.

Do caso ao atalho: a primeira demanda de buraco na rua ensina o canal certo. A segunda usa o atalho. A terceira já encontra o fluxo mapeado, resumido pelo sistema para o próximo conselheiro da mesma unidade cívica.

O Banco social

A estrutura de caixa e investimento. Cada real recebido e gasto é público. O banco não capta depósito e não empresta a juros.

De onde vem o dinheiro

- Doações.
- Vaquinhas.
- Emendas.
- Retorno do excedente das empresas socializadas.
- Captação pela gestão.

É um banco de desenvolvimento interno. O único tomador é o processo de incubação.

Dois fundos segregados

O **fundo de incubação** responde ao mapeamento e financia os planos que nascem do gap.

O **fundo de iniciativa social** atende propostas que nascem da sociedade organizada.

Os dois seguem as mesmas regras de portfólio e o mesmo critério de integração à rede cívica.

A cadeia de validação

A comissão sorteada valida o artefato e a aderência ao modelo socializado. A diretoria do banco, nomeada com teste de competência e idoneidade, decide a liberação dentro das regras.

Nenhuma das duas decide sozinha. O acompanhamento segue aos 2 e 6 meses, depois a 1 e 5 anos.

A escada jurídica

1. Caixa segregado dentro da gestão, com contabilidade própria desde o primeiro real.
2. Fundo patrimonial, figura prevista em lei (Lei 13.800/2019).
3. Cooperativa de crédito regulada pelo Banco Central, no horizonte longo.

É o caminho que Mondragón percorreu com a Caja Laboral: estudava, escrevia o plano, indicava o primeiro gestor e se retirava quando a cooperativa se sustentava.

As regras de portfólio

REGRA	REFERÊNCIA
Reserva de liquidez	20% do caixa nunca é investido.
Teto de custeio (classe B)	20% do caixa.
Teto de concentração	30% por investimento · 40% por unidade cívica.
Mix de horizonte	50% ciclo curto · 30% médio · 20% longo.
Tranches	40% abertura · 40% operação com transparência plena · 20% após a primeira avaliação.

Votação e transparência

A unidade cívica pode re-ranquear a fila de incubação do seu território, como faz com o ranking de demandas. Não pode obrigar o banco a investir fora dos tetos.

Marco não cumprido segura a tranche, com o registro exposto.

O financiamento vem depois do mapa: onde há gap documentado, há argumento concreto para abrir uma organização e base para financiá-la.

A Incubadora

A estrutura técnica regional que cruza o mapa para produzir uma proposta de organização. O acesso é integral, não secreto.

O que a incubadora lê

- Gaps de cobertura.
- Demandas ranqueadas.
- Mapa de lugares.
- Excedentes das organizações existentes.

Tudo que ela lê já é público. A diferença é que ela é a única estrutura com a função de cruzar essas camadas e produzir uma proposta de organização.

O artefato: o plano de incubação

- **Negócio.** Mercado local, demanda, gap, projeção de receita e custo, ponto de equilíbrio e excedente esperado.
- **Organizacional.** Estatuto, cargos e faixas salariais, direção interina e transição, conselho interno.
- **Operacional.** Processos, escala, turnos, jornada de meio período e marcos de maturação.
- **Implementação.** Etapas, agentes, custos e cronograma, do zero ao primeiro dia de operação.

O artefato é público do início ao fim, com premissas e fontes de cada número.

Fila pública, um analista por plano

A capacidade da incubadora é limitada, como a dos conselheiros. Um analista conduz um plano por vez, e a fila de planos é pública.

Sem capacidade técnica, não há incubação: há formação. O banco pode financiar capacitação no território como investimento prévio, e a fila de capacitação é pública como as demais.

O índice de incubação

```
Índice = gap de cobertura
       × peso de urgência
       × fator de sustentabilidade
       × disponibilidade técnica
       ÷ intensidade de capital
```

- **Gap:** quantidade faltante contra a densidade de referência, com evidência das demandas correlatas.
- **Urgência:** o score horizontal da categoria que a organização supre.
- **Sustentabilidade:** recorrência da receita e autonomia de consumo.
- **Disponibilidade:** sem capacidade técnica no território, o plano não entra na fila.
- **Capital:** o capital estimado dividido pelo caixa disponível do banco.

As duas classes

Classe A

Gera excedente. O capital retorna ao fomento pelo fluxo permanente de 40%.

Classe B

Não gera excedente mas supre demanda. É mantida pelo sistema sob custeio.

A incubadora estuda. O banco social financia. Nenhum dos dois decide o que a unidade cívica precisa. Os dois decidem como a necessidade mapeada vira organização operando.

As empresas socializadas

A organização que nasce da incubadora ou adere ao modelo. Supre uma demanda real, pratica transparência total e devolve o excedente ao sistema.

Classe A

Gera excedente. O capital retorna ao fomento pelo fluxo permanente de 40%.

Classe B

Não gera excedente mas supre demanda. É mantida pelo sistema sob custeio, dentro do teto de 20% do caixa.

O estatuto

Define por que a empresa existe e qual demanda ela supre. A meta é tecnicamente inalcançável por desenho: sempre cabe mais qualidade, mais alcance e menos perda.

O lucro entra como piso de solvência, não como objetivo.

O excedente em três destinos

40%	40%	20%
CAIXA INTERNO	RETORNO AO SISTEMA	TRABALHADORES

A divisão só começa depois da folha reequilibrada e dos processos transparentes. As proporções são parâmetros públicos.

As duas rupturas, nesta ordem

- **1. Transparência total.** Cargos, salários, processos e excedente visíveis. A unidade de exposição é o cargo e o agregado, nunca a pessoa.
- **2. Redistribuição interna.** A razão entre o menor e o maior salário tem limite. O ponto de partida é 10x, sem aumentar o custo total da folha.

A jornada

Quatro horas efetivas por dia, com remuneração equivalente a seis. As duas horas a mais cobrem deslocamento e refeição.

Não há deduções: o valor publicado no cargo é o que chega ao trabalhador.

Soberania, direção e execução

Soberania

De quem é a empresa. Da sociedade: os trabalhadores e a unidade cívica. Guarda o porquê no estatuto.

Direção

Quem aponta o rumo. A diretoria decide estratégia, com liberdade exceto a de desviar do estatuto.

Execução

Quem move cada parte. Gerência e operação detêm o como.

Quem dirige

A direção exige competência comprovada. Um teste de competência e idoneidade forma o conjunto de elegíveis, e a soberania nomeia a diretoria desse conjunto, com mandato definido e recall.

A competência define quem pode dirigir. A soberania define quem entra.

O horizonte de caixa

A empresa nasce com caixa para 24 meses de operação. Todos sabem quanto ela dura sem reinvestimento, e o número é público.

Entre 8 e 3 meses restantes, a empresa avisa. Nos últimos 3 meses de um fechamento decidido, os trabalhadores continuam a receber e são liberados para se realocar.

A adesão começa pelas pequenas: não há decreto de socialização compulsória. Quem trabalha nas primeiras vê o resultado no salário e no tempo livre, e o exemplo cria a pressão sobre as demais.

A roda fechada

Os três órgãos e as classes A e B em um só desenho. O que sai de uma parte alimenta a seguinte.



O horizonte: com o retorno do excedente, a proporção de empresas socializadas cresce e o ciclo deixa de depender de investimento externo. A classe A devolve 40% ao sistema. A classe B supre demanda sob custeio.

Referência da roda

O glossário curto e os parâmetros citados neste guia, com a fonte no Apêndice C do livro.

Parâmetros citados

PARÂMETRO	REFERÊNCIA
Razão máxima entre menor e maior salário	**10x**
Divisão do excedente	**40%** caixa interno · **40%** retorno ao sistema · **20%** trabalhadores
Horizonte do caixa	**24 meses** de operação, incluídos os 24 meses de nascimento
Reserva de liquidez do banco social	**20%** do caixa
Teto de custeio (classe B)	**20%** do caixa
Teto de concentração	**30%** por investimento · **40%** por unidade cívica
Mix de horizonte	**50%** ciclo curto · **30%** ciclo médio · **20%** ciclo longo
Tranches de liberação	**40%** abertura · **40%** operação com transparência plena · **20%** após a primeira avaliação

Fonte: Apêndice C (Parâmetros), no livro Rede Cívica. Os valores são referência, a calibrar com os dados reais dos primeiros ciclos.

Glossário

Ciclo mínimo — o primeiro ciclo completo, fechado com recurso próprio, antes de qualquer escala.

Banco social — a estrutura de caixa e investimento. Não capta depósito e não empresta a juros.

Plano de incubação — o artefato em quatro partes: negócio, organizacional, operacional e implementação.

Classe A — empresa que gera excedente e devolve 40% ao fomento.

Excedente — o que sobra depois do custo. Divide-se em caixa interno, retorno ao sistema e trabalhadores.

Fundo de incubação — financia os planos que nascem do gap mapeado.

Fila de capacitação — a formação financiada antes da incubação, onde falta capacidade técnica.

Rastro público — o registro de cada etapa, consultável por qualquer pessoa.

Gestão — o órgão que organiza, prioriza e acompanha. Não decide, não executa, não legisla.

Incubadora — a estrutura técnica regional que cruza o mapa e escreve o plano de incubação.

Gap de cobertura — a quantidade faltante de um serviço contra a densidade de referência.

Classe B — empresa que não gera excedente mas supre demanda, mantida sob custeio.

Tranche — a parcela de liberação do financiamento, vinculada a um marco do plano operacional.

Fundo de iniciativa social — atende as propostas que nascem da sociedade organizada.

Escada jurídica — caixa segregado, depois fundo patrimonial, depois cooperativa de crédito.

Porta a porta — o mapeamento profissional nas áreas de baixa adesão, no modelo dos recenseadores.