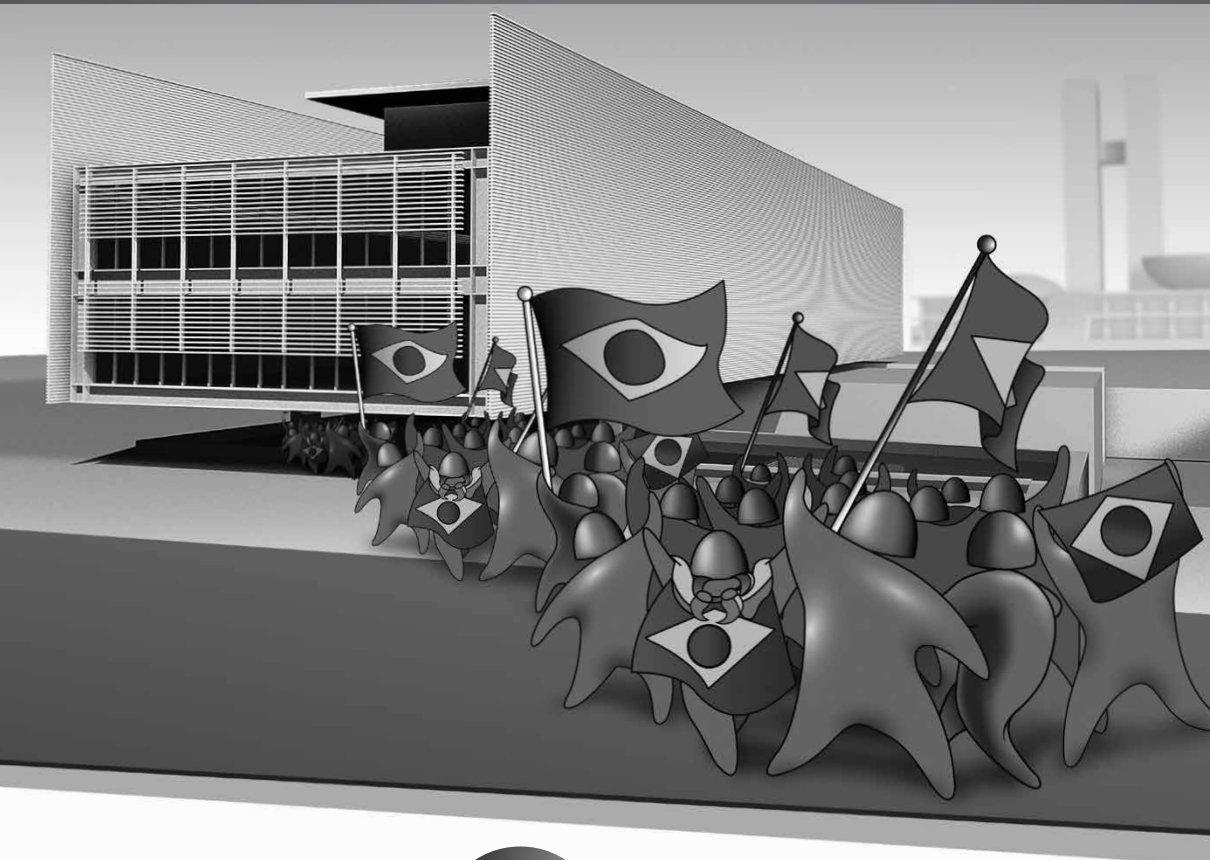


# GESTÃO E TECNOLOGIA

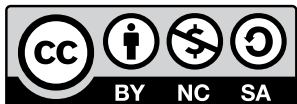




# GESTÃO E TECNOLOGIA



2016 Confederação Nacional de Municípios – CNM.



Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons: Atribuição – Uso não comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte. A reprodução não autorizada para fins comerciais constitui violação dos direitos autorais, conforme Lei 9.610/1998.

As publicações da Confederação Nacional de Municípios – CNM podem ser acessadas, na íntegra, na biblioteca *online* do Portal CNM: [www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br).

#### **Autores**

Augusto Braun  
Carlos Eduardo Higa Matsumoto  
Gustavo de Lima Cezário  
Marsden Alves de Amorim Paz

#### **Revisão da edição**

Denise Messias

#### **Supervisão Técnica e Editorial**

Zione Assis Rego  
Gustavo de Lima Cezário

#### **Diretoria-Executiva**

Gustavo de Lima Cezário

#### **Revisão de textos**

Keila Mariana de A. O. Pacheco  
Svendla Chaves

#### **Diagramação**

Themaz Comunicação Ltda.

Ficha catalográfica:

Confederação Nacional de Municípios – CNM  
Guia para Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros. O que os gestores municipais precisam saber – Brasília: CNM, 2016.

64 páginas.  
ISBN 978-85-8418-061-5

1. Modernização da gestão. 2. Tecnologia. 3. Gestão estratégica. *I. Título*



SGAN 601 – Módulo N – Asa Norte – Brasília/DF – CEP: 70830-010  
Tel.: (61) 2101-6000 – Fax: (61) 2101-6008  
E-mail: [atendimento@cnm.org.br](mailto:atendimento@cnm.org.br) – Website: [www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br)

# Diretoria CNM – 2015-2018

<b>PRESIDENTE</b>	Paulo Roberto Ziulkoski
<b>VICE-PRESIDENTE</b>	Glademir Aroldi
<b>1º SECRETÁRIO</b>	Eduardo Gonçalves Tabosa Júnior
<b>2º SECRETÁRIO</b>	Marcelo Beltrão Siqueira
<b>1º TESOUREIRO</b>	Hugo Lembeck
<b>2º TESOUREIRO</b>	Valdecir Luiz Colle
<b>CONSELHO FISCAL</b>	Mário Alves da Costa
<b>CONSELHO FISCAL</b>	Expedito José do Nascimento
<b>CONSELHO FISCAL</b>	Dalton Perim
<b>CONSELHO FISCAL</b>	Cleudes Bernardes da Costa
<b>CONSELHO FISCAL</b>	Djalma Carneiro Rios
<b>REGIÃO SUL</b>	Seger Luiz Menegaz
<b>REGIÃO SUDESTE</b>	Elder Cássio de Souza Oliva
<b>REGIÃO NORTE</b>	Valbetânio Barbosa Milhomem
<b>REGIÃO NORDESTE</b>	Maria Quitéria Mendes de Jesus
<b>REGIÃO NORDESTE</b>	Gilliano Fred Nascimento Cutrim
<b>REGIÃO CENTRO-OESTE</b>	Divino Alexandre da Silva



# Carta do Presidente



Prezado(a) Municipalista,

Idealizado há 14 anos pela Confederação Nacional de Municípios (CNM), o projeto *Seminários Novos Gestores* busca apresentar aos prefeitos as pautas correntes que precisam de especial atenção no dia a dia das gestões municipais com o governo federal e com o Congresso Nacional e proporcionar um momento de reflexão sobre alguns dos principais desafios que serão enfrentados no decorrer de seus mandatos.

A CNM, nesta *Coletânea Gestão Pública Municipal*, traz ao novo gestor um rol de temas que, neste momento, o guiarão e ajudarão no desenvolvimento de suas políticas locais. Ao longo de todo o mandato, a Entidade estará ao seu lado, apoiando suas iniciativas, orientando os caminhos a serem seguidos e, principalmente, lutando junto ao Congresso Nacional e ao governo federal pela melhoria das relações entre os Entes, por respeito à autonomia dos nossos Municípios e por mais recursos para possibilitar melhores condições de vida às nossas populações.

Nesta obra, integrante da coletânea, sob o título *Gestão e Tecnologia*, por meio de uma visão pragmática, a CNM evidencia as ações que os prefeitos e prefeitas devem implementar visando à modernização da gestão e à tecnologia municipal. De modo transversal, serão abordados temas que permeiam tanto as diferentes secretarias municipais quanto a sociedade como um todo.

Boa leitura e uma excelente gestão!

**Paulo Ziulkoski**

Presidente da CNM



# Sumário

<b>Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>1.Modernização da Administração .....</b>	<b>13</b>
1.1 Transição governamental – ganhando pé da administração .....	14
1.2 Mobilização de recursos – humanos, financeiros, conhecimento .....	18
1.3 Sistema de gestão municipal integrado – Urbem .....	21
1.4 Central de informação – banco de dados ao georeferenciamento...	24
<b>2.Gestão Estratégica – Planejamento e Projetos.....</b>	<b>28</b>
2.1 Priorização – planejamento estratégico municipal e tomada de decisão.....	29
2.2 Escritórios de projetos – elaboração e execução das ações .....	32
2.3 Indicadores de sucesso – avaliação e lições apreendidas .....	37
2.4 Prestação de contas – controle e auditoria interna .....	40
<b>3.Tecnologia da Informação e Participação.....</b>	<b>43</b>
3.1 Transparência – sites e gestão de documentos .....	46
3.2 Mecanismos de coordenação local – conselhos e fóruns.....	48
3.3 Inovação público-privada – sustentabilidade.....	52
3.4 Ambiente de negócios, desburocratização, microempreendedor individual e agentes de desenvolvimento .....	55
<b>4.Bibliografia .....</b>	<b>61</b>



# Introdução

Falar em **modernização da gestão** remete a uma decisão dos novos gestores locais que deverá ser tomada para os próximos quatro anos: seguir um modelo **proposto por Estados e pela União** ou **desenvolver uma forma própria de governar**. A CNM tem a convicção de que os Municípios devem seguir seu próprio caminho, mantendo a parceria com os outros Entes federados, mas sem se submeter a qualquer tipo de ingerência ou condicionalidade impossível de ser cumprida.

Muitas vezes, o conceito de gestão não é diretamente compreendido. Para este caderno, a gestão está relacionada aos princípios de **economicidade** e **eficiência**, que orientam todo servidor público a reduzir custos e a ampliar a receita que é de direito do Ente municipal. Todos os secretários (Educação, Saúde, Meio Ambiente etc.) querem aumentar para suas áreas a participação no orçamento. O bom servidor público, no entanto, deve fazer mais com menos, demonstrando para a sociedade a necessidade de maximizar os recursos escassos.

A gestão ainda remete a processos, sendo importante padronizar as atividades em etapas e definir modelos e requisitos, com acompanhamento automatizado para análise do desempenho. Em outras palavras, o que se espera é desdobrar os problemas em atividades cada vez menores, com condições de serem priorizadas. A tecnologia se insere aqui como um grande simplificador dessas etapas, coordenando informações de modo a facilitar a compreensão de todos.

Uma **gestão por resultado**, voltada para a satisfação dos usuários (cidadãos), necessita do alinhamento dos processos, dos recursos humanos, do conhecimento e da infraestrutura. Esses quatro eixos extrapolam os limites da administração pública, sendo importante envolver, também, a sociedade civil. Logo, gestão pública remete necessa-

riamente à **participação social** e às **parcerias público-privadas**.

A clareza sobre quais produtos devem ser entregues dentro de determinado período deve ser compartilhada com todos os atores locais para solucionar as fragilidades identificadas. A **gestão por projetos** é um método eficaz de organizar essas ideias, com fases complementares de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e prestação de contas. Em vez de se limitar à captação de recursos, os projetos devem representar uma cultura a ser inserida em todas as políticas públicas municipais.

A **modernização da administração** traz as primeiras medidas a serem consideradas pelo prefeito desde a transição governamental. Destaque é dado à mobilização de recursos, ao sistema integrado de gestão municipal, à consolidação de bancos de informação e à preparação da sede administrativa.

A **gestão estratégica** chama atenção para a priorização na forma de projetos, abordando todo o ciclo: o planejamento, a execução, o controle e a prestação de contas. A **comunicação e participação** trata das tecnologias de governança eletrônica, de mecanismos de parcerias com a sociedade e, por fim, do ambiente de negócios, que apresenta as diferentes formas com que o poder público pode estimular o desenvolvimento econômico local.

Essas dimensões da gestão pública serão abordadas nas ações elencadas nesta publicação. Para cada ação, foram apresentadas **experiências bem-sucedidas** de forma a ilustrar e comprovar sua validade na prática. Além disso, **publicações** adicionais da **CNM** são recomendadas ao final das ações para o aprofundamento do tema.

Espera-se que os textos aqui presentes contribuam na **sensibilização dos novos gestores para a modernização da gestão**. Além disso, busca-se convencer os próximos governantes locais para o uso da **tecnologia** como um instrumento eficaz de melhoria da administração pública local.

# 1. Modernização da Administração

Após um período intenso de campanha e de luta por ideias na disputa eleitoral, todo novo gestor busca formas de concretizar seus planos. O certo é que, independentemente da natureza partidária das propostas, a gestão precisa passar por um processo contínuo de modernização e de aperfeiçoamento. Esse passo só ocorre de forma eficaz por meio de uma gestão integrada.

**Gestão integrada** representa a necessidade de respostas interconectadas aos dilemas complexos da realidade. O que se observa é que essa capacidade de conectar os elementos administrativos está presente em todos os grupos locais organizados. Ao gestor municipal, cabe desenvolver uma forma coordenada de organizar e convergir ideias de modo a viabilizar soluções integradas nos Municípios.

A integração abordada aqui vai além da coordenação das atividades dos diversos órgãos da administração pública ou da inclusão de novos atores nas dinâmicas de governança, apesar de esses fatores serem fundamentais. A integração se refere à **interação entre o governo que entra e o que sai**, à mobilização dos **recursos** que proporcionam serviços de qualidade, à **utilização de tecnologias** que interconectam dados e setores e à **unificação física** das estruturas administrativas.

Nas próximas páginas, será possível percorrer rapidamente cada um desses tipos de integração. A intenção é demonstrar como a modernização da gestão pode ser incorporada à nova administração não por revoluções na forma de governar, mas por saídas criativas e de execuções incrementais.

Mais importante que isso, no entanto, é entender que a melhoria de gestão pública local não se limita a seguir a lei ou a se estar atento aos procedimentos de controle. Essas etapas são importantes para governar bem, mas, por si só, não garantem a qualidade dos serviços públicos prestados. É diante dessa reflexão que se aponta a **modernização da administração**, ancorada no **princípio de integração**, como uma **solução prática** para se alcançar uma gestão de qualidade.

Em outras palavras, é importante que os gestores sigam as regras e os ritos processuais-legais – e não são poucas as leis que atribuem aos gestores procedimentos obrigatórios. Mas é essencial também que o gestor inove em suas ações e insira uma cultura de modernização da gestão. Isso ultrapassa a ideia de “o que deve ser feito” ou “o que a lei me obriga a fazer”, chegando ao “como fazer mais e melhor com cada vez menos recursos”. Esse é um desafio para os próximos quatro anos.

As eleições municipais de 2016 trarão grande renovação nas prefeituras. Nesse contexto, é importante uma abordagem introdutória sobre administração pública municipal, sem perder a característica prática que seja útil aos gestores mais experientes. A proposta dessa unidade é fazer uma combinação entre ações muitas vezes intuitivas e recordações menos óbvias no âmbito da integração administrativa.

## **1.1 Transição governamental – ganhando pé da administração**

A institucionalização da transição governamental no âmbito municipal é uma demonstração de civilidade e democracia. A **criação de um grupo de trabalho entre o governo eleito e o seu antecessor** é, portanto, uma das primeiras ações a serem tomadas com o intuito de garantir o pleno funcionamento da máquina pública. A experiência federal regulada pela Lei 10.609/2002 é um parâmetro importante, mas deve ser considerada a particularidade de cada Município.

O foco no **princípio da legalidade** pode ser um ponto de partida, sobretudo no que tange à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Irregularidades nas entregas de contas, por exemplo, impossibilitam o recebimento de transferências voluntárias e a realização de operações de crédito. Condicionais de convênios não cumpridos em 2016 resultam na corresponsabilidade do gestor recém-eleito.

A legalidade ainda chama atenção para as atribuições de cada Ente federativo. A CNM sugere que esse grupo de transição:

1. levante todos os custos de ações realizadas pelo Município **fora de sua competência**, principalmente as ações judiciais no campo da saúde;
2. em seguida, a prefeitura deve **entrar com processos judiciais** para reaver esses recursos a que o Município tem direito;
3. no caso dos **convênios** federais e estaduais, deve-se calcular o **custo total** desses programas para o Município, além das condicionais que afetam limites da LRF, para que haja uma tomada de decisão sobre qual programa deve ser rejeitado ou continuado.

A **atualização de nomes, endereços, e-mails e telefones** dos principais dirigentes do órgão ou entidade, bem como de servidores ocupantes de cargos de chefia, deve ser repassada para instituições parceiras. Essa comunicação com os Municípios é muito importante, pois, por meio dela, a CNM é capaz de orientar os gestores públicos nas mais diferentes áreas. Além da lista de contatos, é recomendado que o prefeito indique o nome de um assessor de confiança para manter essa interação quando ele mesmo não puder atender. O **agente municipalista** apoia a interlocução do Município com a CNM. Desde esse primeiro momento, o novo gestor e sua equipe são convidados a fazer parte das mobilizações em defesa de um pacto federativo mais justo.



Saiba mais na Biblioteca do Portal da CNM (<<http://www.cnm.org.br>>), na cartilha Último Ano de Mandato.

### Check-list

Patrimônio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Há um inventário atualizado dos bens patrimoniais?</li> <li>✓ Qual patrimônio está em manutenção ou sem utilização?</li> </ul>
Frota	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Há tanque para abastecimento de maquinário e automóveis?</li> <li>✓ Como é feito o controle sobre os gastos com combustível?</li> </ul>
Empenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quantos são os atrasos de ordens de pagamentos?</li> <li>✓ Qual é o valor dos Restos a Pagar e da dívida fundada?</li> <li>✓ Há empenhos que podem ser cancelados?</li> </ul>
Almoxarifado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Há um inventário dos bens do almoxarifado?</li> <li>✓ Quem é o responsável pelo controle do almoxarifado?</li> <li>✓ Qual é a tecnologia/ferramenta para controle dos itens?</li> </ul>

Contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qual é a situação dos contratos de fornecimento de produtos ou serviços considerados ininterruptos?</li> <li>✓ Quais outros contratos, consórcios, convênios estão em vigor?</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qual é a estrutura da administração pública com demonstrativo de quadro de servidores?</li> <li>✓ Quais são os servidores cedidos?</li> </ul>
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifique a atualização ao novo plano de contas</li> <li>✓ O Município possui Regime Próprio de Previdência Social?</li> </ul>
Tributário	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qual foi a última atualização do Código Tributário?</li> <li>✓ Qual foi a última atualização do mapa de IPTU?</li> </ul>
Obras	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qual o estágio de execução das obras em andamento?</li> <li>✓ Quais são os projetos de obras não realizados?</li> </ul>
Controle Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quais são os funcionários destacados para o controle interno?</li> <li>✓ Quais os principais aspectos apontados no último relatório?</li> <li>✓ Quais são os assuntos que requerem providências nos cem primeiros dias de governo?</li> </ul>
Protocolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Há um fluxo interno dos documentos protocolados?</li> <li>✓ Como os documentos são organizados e arquivados na prefeitura?</li> </ul>
Tesouraria	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qual é o escopo dos gastos orçamentários nos últimos anos?</li> </ul>

## 1.2 Mobilização de recursos – humanos, financeiros, conhecimento

Antes de estimular a captação de recursos financeiros por meio de projetos, é importante fortalecer a capacidade de gestão quanto à valorização de recursos locais. **Capital humano, infraestrutura, equipamentos** são **insumos** geralmente cedidos a programas federais **não contabilizados nos custos da prefeitura**. A responsabilidade por diminuir esses custos, ampliar a arrecadação e mobilizar recursos da sociedade devem ser compartilhados com todos os funcionários públicos.

O **aumento dos recursos financeiros** deve ser encarado primeiramente por meio da **diminuição da estrutura administrativa**. Os Municípios devem parar de copiar as estruturas estaduais e federais, reduzindo ao máximo o número de secretarias. Mais do que minimizar o impacto dos subsídios de secretários municipais, deve-se considerar o efeito em termos de salas, secretárias para atendimento, carros, entre outros gastos.

Para a ampliação dos recursos de direito da prefeitura, é importante providenciar o **recrutamento dos servidores cedidos** para órgãos de outros Entes federados. O quadro ocioso de pessoal pode ser desejável para que se possa capacitar e ampliar o controle interno e a fiscalização no Município. Dessa forma, órgãos poderão ser instituídos a fim de proporcionar melhor atendimento à prestação de serviços locais e ampliar a cobrança dos impostos atrasados.

O aumento da arrecadação, por sua vez, pode ser obtido com medidas como a **Nota Legal** do Distrito Federal. Essa é uma forma de combater a sonegação de materiais e serviços, aumentando o valor adicionado do ICMS repassado ao Município. A **atualização dos cadastros imobiliários** é outra medida significativa, já que a alíquota do IPTU pode ser progressiva, ou seja, varia conforme a valorização do imóvel no tempo. O **convênio com a Receita Federal do Brasil** ainda possibilita

o recebimento da integralidade do Imposto Territorial Rural. A **licitação da folha de pagamento** de pessoal da Administração é fonte de benefícios financeiros, já que o banco paga valores para realizar a administração da folha. Todas essas ações serão aprofundadas na **cartilha de finanças** disponível nesta *Coletânea Gestão Pública Municipal*.

O que se percebe é que o comprometimento da receita corrente líquida definida pela Lei de Responsabilidade Fiscal apresenta-se como um grande limitador da gestão municipal. A maioria dos Municípios encontra-se no limite prudencial de 49%. A **terceirização de serviços** pode ser uma saída, desde que ela não substitua a mão de obra de servidores efetivos (cargos ou empregos definidos em lei), sendo uma atividade acessória, instrumental ou complementar. Destaca-se aqui a possibilidade de terceirizar a cobrança da dívida ativa.



### **Forquethina (RS) – Redução de Gastos**

O Município de Forquethina, no Rio Grande do Sul, disse “não” ao Programa Saúde da Família do governo federal e criou e implantou com receita própria programa de saúde municipal, intitulado *Projeto Saúde em Sua Casa*. O programa municipal gerou economia de mais de 50% do recurso gasto com o programa federal, oferecendo assistência médica a 100% da população e, com a economia gerada, outras opções de atividades de lazer e saúde aos cidadãos. Saiba mais na Coletânea MuniCiência: <<http://www.municiencia.cnm.org.br>>.

O **ganho de escala na perspectiva regional** possibilita a maior eficiência e a melhoria da capacidade técnica, gerencial e financeira

dos Municípios. O **consórcio** público constitui um tipo de arranjo formal que pode ser incrementado como forma de ampliar as condições para a maximização de recurso. Mais do que dinheiro, é importante conceber a mobilização de recursos como forma de alcançar o desenvolvimento das capacidades municipais para a melhoria da qualidade de vida no local.

O **projeto Realidade Municipal**, da CNM, oferece ferramenta gratuita que permite ao gestor levantar o custo real dos programas federais no Município que administra; quanto é repassado dos programas federais ao Município e quanto o Município gasta, ou quanto o Município subfinancia os programas federais que recebe. Os resultados revelaram que os Municípios **comprometem mais de 10% da sua receita corrente líquida com despesas que deveriam ser custeadas pelos outros Entes** (Estados e União) ou com a complementação financeira de programas de iniciativa destes.

Além dos impactos financeiros nefastos, arcar com competências da União e dos Estados influencia diretamente na porcentagem de gastos com pessoal, resultando, muitas vezes, em extrapolar o limite estabelecido pela LRF.



Saiba mais em  
<<http://www.realidade.cnm.org.br>>.



Leia mais em  
<<http://www.cnm.org.br/biblioteca>>.

## Saiba mais em:



## Check-list

- ✓ Reduza a estrutura administrativa e amplie a fiscalização.
- ✓ Recrute os servidores cedidos.
- ✓ Licite a folha de pagamento para instituição financeira.
- ✓ Terceirize os serviços acessórios.
- ✓ Implante o Regime Próprio de Previdência Social.
- ✓ Busque reaver judicialmente aquilo a que o Município tem direito.
- ✓ Amplie a capacidade de arrecadação no Município.
- ✓ Mobilize novos recursos por meio de consórcios.

### 1.3 Sistema de gestão municipal integrado – Urbem

A modernização da gestão pública municipal passa, necessariamente, pela integração dos processos administrativos. Isso não se resume apenas à parte física, que será detalhada mais à frente. Os processos internos da administração, seja em atividades-meio, seja na prestação direta de serviços públicos, devem estar coordenados e racionalizados por meio de um sistema inteligente, que evite retrabalhos e desperdício de tempo e recursos para a administração e para o cidadão.

A integração da gestão pode estar prioritariamente direcionada para alguns setores estratégicos da prefeitura, como o **administrativo**, o **patrimonial**, o **financeiro**, o **tributário** e o de **recursos humanos**. Assim, as ações de integração assumem características das mais va-

riadas, como o controle dos fluxos e dos protocolos dos setores por onde tramitam os processos administrativos da prefeitura, ou o cadastro único, que localiza as informações básicas de qualquer pessoa física e jurídica que tenha algum vínculo com a administração.

No **gerenciamento do patrimônio**, a integração pode facilitar o controle de bens, como o acompanhamento da situação, da localização e dos responsáveis pelos diversos bens patrimoniais. A situação da frota de veículos, do almoxarifado, dos processos de compra e das licitações da prefeitura são outros setores a serem monitorados.

Nas **finanças** municipais, é importante integrar o registro das previsões de arrecadação da receita e suas respectivas fontes, a previsão da execução da despesa, os lançamentos contábeis e as despesas da prefeitura. Além disso, é possível controlar os alvarás emitidos e a dívida ativa do Município.

Na **gestão de pessoas**, a integração permite mais controle dos concursos públicos e a organização do calendário do Município, com programação de feriados, datas festivas, pontos facultativos. Na parte específica dos Recursos Humanos, pode-se buscar um acompanhamento do cadastro da vida funcional do servidor, desde sua contratação, promoções, punições, vantagens e gratificações, e um controle dos principais benefícios, como vale-transporte, vale-refeição e convênios médicos.

Outro recurso importante é o portal do gestor, que permite a análise da situação de toda gestão municipal em tempo real, com informações de nível gerencial exclusivas para o prefeito e secretários. O portal do cidadão, por sua vez, faz a comunicação da gestão com o cidadão via internet, simplificando o acesso do contribuinte aos serviços prestados pelo Município. Isso é tecnologia em favor dos serviços públicos, da gestão qualificada da prefeitura e do Legislativo, assim como do controle social. Aos poucos, esse sistema integrado poderá incorporar outras áreas da prefeitura, como secretarias de saúde e educação.



## Bom Despacho (MG) – Informações gerenciais

Urbem O Urbem é um sistema informatizado, *software* livre, desenvolvido pela CNM para o ambiente web com a filosofia de cadastros únicos, integração total e atualização das informações em tempo real. Isso possibilita a interligação e a troca de informações entre as diversas áreas da administração pública. O Urbem é disponibilizado gratuitamente. Veja no *site* <<http://www.municipiencia.org.br>> o que o prefeito do Município de Bom Despacho, em Minas Gerais, alcançou com a implantação do Urbem no Município.



## Check-list

- ✓ Faça uma análise situacional (diagnóstico) da prefeitura.
- ✓ Equipare a administração com a infraestrutura indicada.
- ✓ Caso não tenha esse profissional no quadro da prefeitura, contrate uma empresa responsável pela migração de dados.
- ✓ Conscientize e capacite os usuários da ferramenta.
- ✓ Retire relatórios de acompanhamento periódicos.

Disponível em: <<http://www.urbem.cnm.org.br>>.

## 1.4 Central de informação – banco de dados ao georeferenciamento

Para que o gestor possa desempenhar bem suas atividades, é essencial uma base de informação integrada que possibilite a efetiva tomada de decisão. A fragmentação dos programas federais e estaduais, entretanto, não estimula essa organização dentro da prefeitura.

Com o intuito de facilitar e desburocratizar o acesso à informação nas prefeituras brasileiras, a CNM disponibiliza aos Municípios contribuintes o Muni Dados, um sistema que permite a consulta de qualquer base de dados, desde que essa seja disponibilizada pelos órgãos oficiais. Ainda, é possível ter acesso aos estudos elaborados pelos especialistas em cada área.

A partir do Cidades, foi criado um índice que reúne as variáveis fundamentais para calcular as principais dimensões da sociedade brasileira, abordando os principais indicadores socioeconômicos, meio ambiente, gestão fiscal, entre outros. O índice servirá para o gestor acompanhar a evolução de seu Município ano a ano.

É muito comum observar setores de convênios espalhados nos órgãos públicos, com situações pendentes, no Sistema de Convênios (Siconv), pela falta de informação das outras secretarias. Os gestores municipais integrantes da Confederação Nacional de Municípios (CNM) podem usar ferramenta exclusiva para acompanhamento, de forma simples e em tempo real dos dados da conta de cada convênio, acessando saldo existente em conta, emendas efetivadas por partido ou parlamentar, órgãos com os quais foram fechados os convênios, quais os convênios estão próximos a vencer e quais convênios estão aguardando recurso da União.

A criação de uma **central de informação** dentro da prefeitura, responsável pela consolidação dos dados municipais, é uma ação prioritária a ser implementada no início do governo. Entre as atividades a

serem realizadas por essa central, encontram-se o estabelecimento do sistema de informação a ser desenvolvido, a coleta e a consolidação dos dados, a programação que facilita a visualização e a gestão, além da análise das informações com indicações de estratégias a serem levadas ao tomador de decisão. Ao executar essas atividades, a central de informação exerce o papel de elemento integrador dentro do Município.

O início desse sistema de informação pode se dar pela atenção às **bases de transferência e de arrecadação**. Isso porque o(a) prefeito(a) deve ter condições de prever, planejar e acompanhar as sazonalidades das receitas e despesas municipais. O **Fundo de Participação dos Municípios** está diretamente associado aos tributos federais (IPI e IR), assim como ao quantitativo populacional do Município. As verbas de educação, por sua vez, dependem do número de matrículas. Repasses de programas, como o Bolsa Família, exigem informações de diferentes secretarias. Aos poucos, a rede de informação municipal é consolidada.

Diariamente, gestores públicos entram em contato com a CNM para obter informações disponibilizadas por seus Municípios. O que parece um contrassenso demonstra, na verdade, uma fragilidade da gestão local. Mais do que buscas específicas, o departamento de estudos técnicos da CNM oferece uma análise abrangente da complexidade municipal ao integrar as diversas áreas técnicas. Modelo semelhante de gestão pode ser adotado pelos Municípios brasileiros.

Em 2017, os Municípios brasileiros contarão com o apoio da CNM para implementar a mais importante agenda internacional dos próximos 15 anos: a Agenda 2030 e os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). Os gestores são convidados a fazer uma reflexão sobre o significado dos conceitos dos ODS, e sobre como podem ser aproveitados para influenciar decisões que serão determinantes, tanto para os resultados da gestão que se inicia, como para as futuras gerações do Município.

Diante disso, a CNM desenvolveu uma mandala de indicadores, baseada na metodologia **ISO**, divididas em quatro dimensões: Institucional (governo), Econômico, Social e Meio Ambiente. A partir disso, o gestor identificará quais os ODS que mais precisam ser trabalhados e quais políticas públicas precisam ser construídas e desenvolvidas de forma sustentável para o desenvolvimento do Município.



### **Projeto CapaCidades**

Entre os resultados alcançados no Projeto CapaCidades, iniciativa da CNM com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), destaca-se a organização de uma base de informação capaz de transmitir um panorama geral das necessidades e potencialidades de quatro Municípios selecionados. A principal capacidade desenvolvida foi a de transpor o conhecimento local em bases territoriais. Dessa forma, informações de caráter físico-estrutural e aspectos conjunturais (relativos aos projetos em desenvolvimento) foram apresentados em sete Cartografias Estratégicas, somadas a fotografias, gráficos e tabelas que facilitam a visualização espacial da realidade do Município. Além de mobilizar as comunidades para uma discussão de prioridades e etapas a serem seguidas, o exercício de observação sistemática do território potencializa novas formas de enxergar, trabalhar e dinamizar as ações locais.

A construção de **bases cartográficas** digitais representa o alcance de uma etapa importante da gestão municipal: o geoprocessamento das informações. Porém, a modernização da gestão significa, hoje, avançar para um sistema de análise georreferenciada, ou seja, com localizações definidas por um ponto ou um endereço associado a um mapa. Antes, os custos para as aquisições dessas tecnologias e dos próprios mapas eram elevados. Atualmente, os desafios para a implantação de um sistema efetivo de georreferenciamento são o rigor na padronização, na melhoria do preenchimento dos campos e na atualização constante da base cartográfica.

A cultura de análise georreferenciada pelos gestores locais é a principal capacidade a ser fortalecida nesse momento. Trata-se de integrar a gestão municipal por meio de mapas interativos com diferentes camadas que permitem uma análise sistêmica das ações no Município, estimulando, principalmente, a maior participação social.

### Saiba mais em:



### Check-list

- ✓ Crie uma Central de Informação.
- ✓ Territorialize as informações em Cartografias Estratégicas.
- ✓ Georreferencie as informações por diversas tecnologias.
- ✓ Desenvolva políticas a partir de análise multicamadas.
- ✓ Estimule a participação social por meio de mapas interativos.

## 2. Gestão Estratégica – Planejamento e Projetos

Planejar consiste em fazer um levantamento de ações a serem realizadas no futuro, definir coletivamente os objetivos e as metas, determinar prazos e meios de verificação e, sobretudo, prever os meios necessários para alcançá-los. Visando ao planejamento, tenta-se aqui responder às seguintes perguntas: **o que** planejar, **quando** planejar, **onde** planejar, **como** planejar, **com quanto** recurso e **para quem** fazer?

O **planejamento** proporciona aos gestores municipais a oportunidade de não se deixar apanhar pela armadilha do imediatismo. Quanto mais dificuldades e carências, maior a tendência a ser dominado e atropelado pelas emergências. Além disso, a falta de uma atitude estratégica e preventiva leva a ações fragmentadas, de baixa eficácia, favorecendo grande desperdício de recursos.

A primeira discussão do tema deve ser voltada à priorização dos recursos a serem utilizados com o objetivo de desenvolver o Município. O principal desafio do prefeito é gerir o conflito de múltiplas demandas dos diversos atores que influenciam e são influenciados pela gestão municipal, a partir de dados imprecisos, poucos recursos e máquina pública burocratizada. Desde esse início, o gestor deve se ater, ainda, à prestação de contas aos órgãos de controle e à sociedade como um todo.

O **esforço de priorização** das necessidades constitui as bases para a concepção, a definição e a explicitação da estratégia municipal. Essa deve ser formulada de forma abrangente e integradora, composta de iniciativas e projetos prioritários, os quais devem ser devidamente coordenados e controlados. A sugestão é de que o gestor integre os

diversos **planos setoriais**, elencando atividades a serem realizadas primeiramente.

A **execução** dos projetos deve ser monitorada a partir dos prazos e recursos estipulados para cada uma das etapas. Além disso, o **plano estratégico** deve contemplar um sistema de indicadores que possibilite o levantamento de informações sobre o desempenho da estratégia. Por fim, merece devida atenção uma das maiores fragilidades do ciclo de projeto: a **prestação de contas**.

Saiba mais sobre boas iniciativas municipais e projetos estratégicos em <<http://www.municipiencia.cnm.org.br>>.



**Municipiência**  
Experiências Inovadoras em Gestão Municipal

## 2.1 Priorização – planejamento estratégico municipal e tomada de decisão

Já foi comentado anteriormente que os gestores municipais geralmente assumem uma série de compromissos e responsabilidades que vão além de suas competências e capacidades de realizar. Com o tempo, os prefeitos se deparam com desafios não previstos e oportunidades desconhecidas que desorganizam o planejamento inicial. Fatores como esses reforçam a necessidade de priorização de ações mínimas, assim como uma reavaliação constante diante das situações enfrentadas.

Essa priorização deve começar pelas **competências municipais**. Apesar da obrigação mínima de destinar 25% do orçamento a Educação e 15% a Saúde, pesquisas demonstram que essas duas áreas chegam

a consumir até 60% do orçamento municipal. Os outros gastos concentram-se em custeio da máquina pública e previdência social. Enquanto os convênios federais e estaduais são, em geral, subfinanciados e exigem condicionalidades que afetam a LRF, as emendas parlamentares trazem sérios problemas ao final de mandato com restos a pagar. Por isso, o(a) prefeito(a) não tem muita margem para ações inovadoras. Mesmo assim, os Municípios brasileiros conseguem investir, em média, 11% do seu orçamento, valor superior à média dos Estados e à da União.

Por isso, o caminho mais seguro e prudente é contar com os recursos próprios do local. Ao introduzir o conceito de “inteligência municipal”, a CNM defende o desenvolvimento de novos arranjos institucionais capazes de maximizar os recursos existentes, a partir de uma melhor adequação ao contexto regional. Um dos elementos fundamentais para essa inteligência é a capacidade de integrar os diferentes temas, realizando políticas transversais (intersecretarias). O que se estimula é o encontro de resultados convergentes a partir do qual se ramificam os planejamentos setoriais do governo.

Outro elemento importante é potencializar os planejamentos já realizados no Município. A releitura do **Plano Diretor**, as obrigações destacadas no Plano Ambiental e de Saneamento, as indicações do **Plano Plurianual** municipal devem se somar às políticas indicadas no plano de governo. Busque, ainda, outros planos realizados pela sociedade, a exemplo da dinamização do setor econômico realizada por entidades como Sebrae e Câmaras de Comércio.

Atenção especial deve ser dada aos **processos participativos**, como uma forma de respeitar e valorizar os conhecimentos e o engajamento dos cidadãos. No âmbito regional, deve-se analisar as oportunidades de consórcios e as prioridades do governo estadual. Planos nacionais como o de Educação (PNE) também indicarão metas a serem cumpridas.

Uma vez definidos os **temas prioritários**, é importante analisar as oportunidades existentes, mas, sobretudo, a real necessidade local. Cada programa federal ou estadual deve passar por um crivo de custos e benefícios, a começar pelos já existentes no Município. Seja capaz de cancelar programas ineficientes, até mesmo para aderir a outros se for do interesse. Perceba que a obra geralmente não é mais cara, mas sim a manutenção dos prédios – a exemplo da construção das creches. Avalie se há condição de novas contratações (em detrimento de outras), antes de definir as políticas.

Passado esse momento de diagnóstico inicial, é necessário conectar todas essas políticas em um único planejamento estratégico municipal. O **Plano de Ação** deve trazer políticas de curto, médio e longo prazo, com indicadores iniciais de como monitorar.

### Passos do planejamento estratégico municipal

1. INICIAÇÃO (PREPARAÇÃO)	2. MAPA ESTRATÉGICO	3. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	4. PLANO ESTRATÉGICO
Adesão do prefeito. Definição de escopo. Definição de equipe.	Prefeitura. Município. Ambiente. Stakeholders (grupos interessados).	Atividades e políticas a serem desenvolvidas.	Priorização. Elaboração de metas. Vinculação ao orçamento municipal.

## Saiba mais em:



Disponível em <<http://www.cnm.org.br/biblioteca>>.

### Dicas CNM



Administração O presidente da CNM prima pela economia em todos os setores. Em sua gestão, a administração municipal possuía somente um secretário municipal, que acumulava todas as funções: saúde, educação, obras, administração, entre outros. Assim, o Município economizou muito nas atividades-meio para sobrar recursos para as áreas fins.

## 2.2 Escritórios de projetos – elaboração e execução das ações

O sucesso de uma gestão não é alcançado apenas por uma brilhante estratégia, mas, principalmente, por uma brilhante **execução** desta estratégia. Muitas vezes, os projetos ficam esquecidos após a obtenção

de recursos, passando para uma implementação desordenada e fora do previsto. De fato, pouco das estratégias formuladas são efetivamente executadas tal como planejadas, havendo necessidade constante de ajustar os projetos.

A eficácia da administração pública municipal está relacionada com essa capacidade de ajuste no momento da execução. Realizar aquisições de insumos e serviços, gerenciar prazos e contratos (produtos entregues com qualidade) e oferecer segurança na prestação de contas são apenas partes dos desafios a serem ajustados. A implementação de um **escritório de projetos** no Município, diretamente ligado ao prefeito ou ao gabinete pode ser uma solução para a gestão integrada de todas as ações prioritárias.

O escritório tem a função de coordenar e integrar as diferentes políticas, compartilhar práticas e padrões, gerenciar as comunicações entre os projetos, monitorar os prazos e os recursos, verificar padrões de qualidade e satisfação e organizar as informações para o gestor municipal. Uma área de convênios, por exemplo, pode ser responsável por acompanhar os prazos de certidões e relatórios fiscais que garantam a adimplência do Município. Outra área pode se dedicar mais às grandes obras, acompanhando suas transferências e execuções.

O ideal é que a gestão de projetos esteja alinhada à metodologia definida pelo **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**, com nove áreas de conhecimento a serem controladas. O **Escopo** é uma definição dos processos mínimos para garantir o alcance dos resultados pretendidos. O **Tempo** e os **Custos** são outras dimensões muito importantes a serem monitoradas. A **Comunicação** reflete a forma de obter e armazenar a informação, assim como disseminar os avanços do projeto para os interessados. A **Qualidade** chama atenção para alguns requisitos acordados durante o processo. Os **Riscos** buscam apontar respostas para ameaças e oportunidades a serem enfrentadas. O Plano de **Aquisições** apresenta termos de referência para a compra de

produtos e serviços. A motivação e a responsabilização dos **Recursos Humanos** devem estar diretamente associadas à **Integração**, ou seja, esforços necessários para definir, combinar, unificar os vários processos e técnicas de gerenciamento de projetos.

O investimento nas capacidades de gerenciamento deve envolver técnicos além do escritório de projetos. Isso porque a equipe de projeto é uma estrutura organizacional temporária, formada de acordo com a complexidade da ação e das habilidades individuais. Ademais da estrutura mínima de gerenciamento de projetos, grupos de trabalhos são organizados com representantes de diferentes secretarias para a integração dessas ações. Dessa forma, os planos de trabalhos individuais devem convergir para a estratégia geral.

O detalhamento do **Plano de Ação Estratégico** em projetos prioritários ainda é uma realidade distante para a maioria dos Municípios. Seja pela falta de recursos humanos (capacitados) e pelo ambiente imediatista político, seja pela carência de cultura de gestão por projetos, os municípios não desenvolvem um documento consolidado com justificativa, objetivos, atividades, orçamento e tempo determinado.

Na prática, o que se vê são trechos dispersos em apresentações, *e-mails*, textos impressos. Nesse sentido, o **projeto** tende a contribuir com a maior consistência e integralidade da proposta, transmitindo uma mensagem unificada de forma lógica a ponto de possibilitar um entendimento comum sobre a situação esperada. Ao sistematizar por escrito as ideias, desenvolve-se e conecta-se os argumentos, tendo maior clareza no momento de expor para grupos interessados.

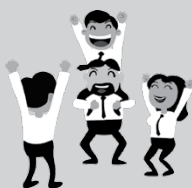
**O erro clássico é esperar o dinheiro para elaborar o projeto!** Na verdade, deve ocorrer o inverso, já que o projeto é indispensável para buscar dentro e fora da comunidade recursos para realizá-lo. A sugestão é que o Município elabore uma “prateleira de projetos”, ou seja, um banco com diferentes iniciativas do poder público e da sociedade civil organizada. Mesmo as ações com início e término definido, que forem

executadas com recursos próprios da administração local, devem ser formatadas em modelos de projetos. Aos poucos, o registro histórico das ações locais começa a ser organizado por meio desse instrumento.

Nessa **fase de concepção**, basta um documento breve (Carta do Projeto) com contexto, objetivo e resultados esperados, indicadores de sucesso, recursos previstos, quadro institucional (capacidade financeira, administrativa, técnica, experiências). Quando identificado um possível financiador, saiba se ele tem um modelo exigido para seguir a elaboração do projeto detalhado.

Mais do que uma linguagem clara, é preciso **correlacionar o projeto** com valores como **inovação, sustentabilidade, acessibilidade, replicabilidade, integração e participação**. Esses valores fazem o título atrativo, ao mesmo tempo em que transmite a ideia central do projeto. Seja capaz, portanto, de alterar o projeto o quanto for necessário após essa pesquisa.

Os editais geralmente avaliam alguns critérios comuns. A adequação do **orçamento** às atividades do projeto é tão fundamental quanto a **contrapartida** (podendo ser contabilizada em espaços físicos, maquinário, equipamentos, hospedagem, transporte, alimentação e materiais de escritórios). O alcance do projeto, em termos de beneficiários (população-alvo), deve ser destacado de preferência com dados estatísticos. Os **indicadores** e as fontes de verificação de resultados devem ser capazes de retratar o desenvolvimento esperado. Os **riscos externos** devem ser proporcionais às suas capacidade de mitigação. Ao contrário da licitação, em que a menor proposta vence, os editais de projetos tendem a selecionar menos projetos com valores maiores, para facilitar a coordenação.



*Boas Práticas*

## **Barbalha (CE) e Viçosa (MG) – Formação de Parcerias**

A sala de projetos foi criada na prefeitura de Barbalha, em 2010, por meio da Secretaria de Governo, com o intuito de unir profissionais capacitados para a formatação de projetos, acompanhamento dos trâmites burocráticos e desenvolvimento das ações nas comunidades.

Ao contrário de um trabalho isolado, a sala de projetos buscou uma participação significativa de outras secretarias e de membros da sociedade civil, atendendo ao Município como um todo.

No entanto, algumas prioridades orientam esse trabalho, a exemplo das áreas de risco social e econômica. A sala de projetos dispõe de uma infraestrutura com computadores conectados à internet, impressoras, mesa de reunião, armários, quadro branco e ramal telefônico. Em termos de recursos humanos, a sala funciona com uma equipe multidisciplinar com profissionais formados em áreas de Saúde, Economia, Engenharia e Assistência Social. Dadas as limitações de recursos, o trabalho consiste apenas em dar continuidade aos projetos já existentes e que necessitam de acompanhamento sistemático.

Parcerias entre Municípios e o meio acadêmico podem aproximar a demanda dos Municípios das “ofertas” das universidades e centros de ensino, como no exemplo da Casa dos Prefeitos, parceria entre o Município de Viçosa, em Minas Gerais, e a Universidade Federal de Viçosa (UFV).

## Saiba mais em:



## Check-list

- ✓ Crie um escritório de projetos ligado ao prefeito.
- ✓ Gerencie os projetos prioritários, os convênios, as grandes obras.
- ✓ Invista na capacitação em gerenciamento de projeto de uma equipe multidisciplinar.
- ✓ Estimule a gestão por projetos implementados pela sociedade organizada.
- ✓ Elabore Cartas de Projetos com as principais ideias.
- ✓ Organize uma prateleira de projetos do poder público e da sociedade civil.
- ✓ Pesquise potenciais parceiros e iniciativas semelhantes.
- ✓ Analise a capacidade de contrapartida oferecida pelo Município.

## 2.3 Indicadores de sucesso – avaliação e lições aprendidas

Desde o início do seu mandato, o gestor deve se preocupar em apresentar os resultados alcançados à população, demonstrando o bom uso do recurso público. Para tal, é importante identificar a situação em que a nova gestão assume a prefeitura. Esse ponto de partida, **linha de base**, oferece um retrato das condições iniciais que as políticas desejam transformar.

Um conjunto de indicadores deve ser capaz de expressar de forma simples a situação que se deseja avaliar. Assim, os indicadores são medidores de uma atividade ou resultado. O fato é que não se pode administrar o que não é possível de ser mensurado. O desafio no gerencialismo é fazer com que essa base de indicadores seja levada ao gestor municipal para que tome as decisões com propriedade.

Além de **indicadores quantitativos**, é possível mensurar as transformações por **indicadores qualitativos**. Esses são mais apropriados para contextos específicos, já que os indicadores qualitativos exigem um maior detalhamento sobre a situação esperada. A definição dos indicadores é a base de todo bom processo de monitoramento e avaliação. O importante é formular boas perguntas e pesquisar o que exatamente é capaz de respondê-las.

Enquanto o **monitoramento** controla se o que foi planejado está sendo realizado dentro do limite ou das expectativas, a **avaliação** é capaz de analisar as mesmas iniciativas de forma mais criteriosa, apontando o efeito em outras políticas. Logo, os indicadores de monitoramento estão relacionados às metas assumidas por projetos ou políticas, assim como o atendimento às exigências legais. Por sua vez, nos processos de avaliação, os indicadores nascerão de perguntas construídas e pactuadas com os atores interessados.



Para cada projeto, programa ou política, é necessário que os atores interessados sejam identificados a fim de se realizar o processo de avaliação. Inúmeras são as técnicas de coleta de informações, podendo variar conforme o tipo da fonte (pessoas, relatórios, objetos). Questioná-

rios autoaplicáveis, por exemplo, não são recomendados para públicos mais carentes. A **pesquisa de satisfação** junto aos munícipes ainda é uma das melhores formas de aferir o desempenho da gestão municipal.

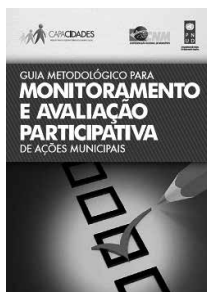


### **Pompéu (MG) – Desenvolvimento Sustentável**

A agenda da sustentabilidade ganhou força nos últimos anos. O Município de Pompéu, em Minas Gerais, instalou energia fotovoltaica na sede administrativa do governo e, ademais da economia de energia, fomentou práticas sustentáveis além da administração pública. A Coletânea Gestão Pública Municipal traz um volume dedicado à localização das ODS no Município. A orientação da CNM é que os prefeitos se avaliem por indicadores dentro das suas atribuições legais.

Cada nova situação no Município deve ser avaliada para que os impactos positivos possam justificar as medidas tomadas e os recursos investidos. Nem sempre a causa (ações) e os efeitos desejados (resultados) estão diretamente relacionados, sendo necessária uma avaliação ampla sobre as **externalidades**. Esse *feedback* atua como um novo diagnóstico estratégico para futuros projetos e políticas. Daí a importância em discutir e sistematizar as lições aprendidas em cada um desses processos.

## Saiba mais em:



## Check-list

- ✓ Identifique a linha de base dos projetos e políticas prioritárias.
- ✓ Defina os indicadores a partir das competências municipais.
- ✓ Identifique os atores interessados para o processo de avaliação.
- ✓ Eleja técnicas de coleta de informações adequadas ao público.
- ✓ Discuta e sistematize as lições aprendidas.

## 2.4 Prestação de contas – controle e auditoria interna

As maiores fragilidades nos Municípios em relação ao ciclo de projeto são menos de elaboração e mais de prestação de contas. O desconhecimento sobre os modelos a serem seguidos, a baixa inclusão digital para alimentar os formulários *on-line*, a sobreposição de sistemas de diferentes parceiros são alguns desafios a serem vencidos. O elemento principal, no entanto, é a **organização** e a **documentação** dos processos internos.

Os gestores municipais devem acompanhar mais de perto essa atividade ao longo de todas as fases do projeto. Isso porque o **dever de prestar contas anuais** é da **pessoa física do prefeito**. O povo, ao outorgar mandato ao prefeito para gerir seus recursos, exige a prestação de contas. Esse tipo de outorga não admite que a tal prestação seja executada por outra pessoa (procurador, substituto, secretários). No caso

dos convênios e outros contratos com parceiros, essa competência pode ser delegada por portaria do prefeito. Nesses casos, o prefeito age em nome do Município, podendo o atual gestor ser culpado por ações que antecederam seu mandato. O ato de **improbidade administrativa** pode levar a suspensão dos direitos políticos, proibição de contratar e receber benefícios e ressarcimento integral do dano.

A prestação de contas não é uma etapa estanque ao final da implementação total do projeto. Na verdade, essa atividade se dá em paralelo à execução do projeto ou da política. Nos convênios, a prestação de contas parcial referente à primeira parcela é condição para liberação da terceira, e assim sucessivamente. De modo geral, o atraso das prestações de contas pode significar a paralisação da execução do projeto. Padrão esse que serve também para a iniciativa privada.

A obrigação da administração pública é ainda maior, no entanto, já que o dever de prestar contas é inerente à toda atividade pública (Constituição Federal, art. 70), devendo estar à disposição da sociedade para o exercício do controle do poder. O conceito **accountability** na gestão governamental está relacionado, portanto, a essa “obrigação de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”. Mais do que um demonstrativo burocrático de processos, a prestação de contas deve aprimorar os relatórios de atividades para apresentações de resultados.

**Um efetivo sistema de controle interno** é um elemento-chave para uma boa prestação de contas. Antes de ser meio de fiscalização, os controles internos têm cunho preventivo, orientando e corrigindo os rumos da administração. A autoavaliação da administração aponta para suas limitações usuais, abrangendo aspectos de ordem gerencial (eficiência), programática (eficácia e convergência) e administrativo-legal (conformidade). Entre as ações de controle interno, estão a salvaguarda dos ativos da organização; a melhoria das práticas gerenciais, o cumprimento das leis e regulamentações (destaque ao setor de compras e

licitações), a mensuração dos indicadores de desempenho da organização e a confiabilidade dos registros contábeis.

A **auditoria interna**, por sua vez, é um trabalho de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executados por um departamento especializado. É muito importante que esses sistemas de fiscalização certifiquem a prestação de contas no prazo regulamentar para evitar tomada de contas especial de alto custo e que demandam maior mão de obra.

### Saiba mais em:



### Check-list

- ✓ Documente e organize os processos internos.
- ✓ Avance os relatórios de atividades para resultados.
- ✓ Qualifique os técnicos responsáveis pela fiscalização.
- ✓ Fortaleça a auditoria interna.



### 3. Tecnologia da Informação e Participação

Em época de campanha, os candidatos prometem ações nas mais diferentes áreas. Quando assumem, percebem suas limitações para concretizar soluções das expectativas geradas. As competências do Ente municipal são restritas e não é possível atender a todas as demandas comuns. Isso porque 25% do orçamento é destinado à Educação, sendo que 75% desse valor geralmente é destinado a salário dos professores.

Se o Município assume despesas fora da sua competência, como ensino médio e profissionalizante, esse valor chega a alcançar 30% do orçamento. Na área da Saúde, os 15% obrigatórios dobram com a judicialização que está ocorrendo no setor e com a falta de investimentos dos demais Entes federativos. A previdência social é responsável, em média, por mais 10% do orçamento. Logo, 70% já estão comprometidos quando o prefeito assume. Os 30% restantes se destinam para todas as outras despesas do Município, incluindo a Câmara de Vereadores.

Ao final da gestão, os eleitores começam a dizer que o prefeito não fez nada e que as poucas ações se concentram no último ano de mandato. O que os eleitores não entendem é que, além das limitações financeiras já descritas, no primeiro ano, o gestor segue o planejamento do seu antecessor. Esse tempo serve para planejar as ações para os próximos três anos. Geralmente, o endividamento e as necessidades de licitação dificultam uma implementação no segundo ano de mandato. A partir do terceiro ano, o gestor tem mais condições de implementar, realizando suas atividades em um ano e meio.

Nesse sentido, é preciso criar canais de comunicação que expliquem a situação do Município para a população, informando sobre ativi-

dades, projetos e programas da administração local. A ampla disponibilização de informações das ações governamentais, das contas públicas e dos processos de tomada de decisão aumenta o controle social sobre a gestão municipal. Isso, por sua vez, fortalece institucionalmente o poder público local e possibilita que a administração ultrapasse a lógica de governo para chegar à ideia de governança.

A comunicação, no entanto, não é uma via de mão única. O que acontece, de fato, é uma troca de conhecimento (experiências, informações e valores), em que o governo é, ao mesmo tempo, um agente ativo e passivo. Ele, assim, também é continuamente atualizado pelos cidadãos sobre problemas, soluções, sugestões e demandas do Município. A modernização da gestão implica canais de comunicação interativos, ou seja, não é possível mais que a administração fale para a população sem ouvir o que ela tem pra dizer em resposta.

Esse intercâmbio de informações incentiva outra prática benéfica para a democratização da gestão: a participação. Em pleno século 21, é inviável uma forma de governar em que a população só é chamada a agir a cada quatro anos por meio do voto. A participação, no entanto, deve ir além da implantação de conselhos obrigatórios. É preciso investir em novos arranjos institucionais e tecnologias de comunicação que fortaleçam a formação de capital social.

Esse trabalho tem como objetivo estimular uma institucionalidade com maior proatividade da comunidade, mobilizando recursos dos cidadãos e integrando as demais instâncias deliberativas do Município. Essa concepção reforça que o poder público é apenas um dos responsáveis pelo desenvolvimento humano local. Ao contrário de um debate sobre o Estado mínimo (redução do papel governamental), o que se defende é o entendimento de que cada cidadão é responsável por seu desenvolvimento. A atuação conjunta entre o governo e sociedade, assim, é uma peça-chave da modernização da gestão.



**23 de fevereiro é o dia do Municipalismo: gestor, neste dia promova ações para dialogar com a comunidade.**



*Boas Práticas*

### **Astorga (PR) – Diálogo com a Comunidade**

O Município de Astorga, no Paraná, implementou o projeto Calçada para Todos, uma iniciativa público-privada que, em parceria com a associação comercial e uma cooperativa de crédito, permitiu construir e padronizar as calçadas do Município, melhorando não só a mobilidade urbana, como também outros indicadores municipais. O diálogo com a comunidade permitiu ao gestor a tomada de decisão para ações que, em parceria, atendessem aos anseios dos munícipes. O diálogo foi o fator preponderante para o sucesso dessa ação, que impactou de forma positiva a gestão municipal. SAIBA MAIS sobre essa iniciativa no site <<http://www.municipiencia.org.br>> e na Coletânea MuniCiência.

### **Saiba mais em:**



Disponível em: <<http://www.cnm.org.br/biblioteca>>.

### 3.1 Transparência – *sites* e gestão de documentos

O acesso à informação e a transparência da gestão local são princípios fundamentais para a administração pública. A partir desses princípios, aumentam as possibilidades do exercício da cidadania.

A Lei da Transparência – Lei Complementar 131/2009 – trouxe mudanças na Lei de Responsabilidade Fiscal. O que se estabelece é a adequação dos Municípios ao novo método de publicação das suas contas públicas, em tempo real, com o auxílio dos meios eletrônicos. O gestor deverá **publicar** as **DESPESAS**, ou seja, todos os atos praticados pela prefeitura no decorrer da gestão, e também as **RECEITAS**, com lançamentos, recebimentos, inclusive, os recursos extraordinários. Mais do que o cumprimento legal, é importante investir em ilustrações explicativas para o entendimento pela população.

A Lei de Acesso à Informação – Lei 12.527/2011 – obriga os órgãos públicos dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e das três esferas do governo (federal, estadual e municipal) a disponibilizar ao cidadão informações públicas, protegendo as informações pessoais e as exceções previstas na lei. Assim, qualquer interessado passa a ter direito de apresentar um pedido de acesso à informação por meio de *sites* oficiais na internet, assim como de outros meios legítimos. O órgão público deverá autorizar o acesso imediato à informação disponível, ou, não sendo possível, atender ao pedido em prazo não superior a 20 dias. Caso a informação não exista ou seja sigilosa, o poder público deve indicar as razões de fato ou de direito de recusa.

A Confederação Nacional de Municípios oferece suporte e ferramentas de *sites* para as prefeituras atenderem a esses requisitos legais. Além dessas funcionalidades, o portal disponibiliza as notícias publicadas pelos Municípios no *site* das entidades microrregionais, estaduais e da CNM. Estimula-se, ainda, a divulgação de dados, as informações turísticas, a galeria de fotos e a história do Município. Mais do que ofe-

recer tecnologia, a CNM se preocupa com a capacitação local para a inclusão digital. Todas as informações, assim, são levantadas e de responsabilidade de um técnico municipal indicado pelo prefeito.



### **Bom Despacho (MG) – Gestão de Documentos**

O site é apenas uma das ferramentas que o poder público deve adquirir para atender à Lei do Acesso à Informação. A modernização da gestão da documentação pública é outro resultado importante para a disponibilização da informação de forma organizada, acessível e protegida. Considerada como um dos primeiros passos para a implantação de um governo eletrônico, a gestão de documentos trata da inserção de dados padronizados dentro de um sistema de informação. Mais do que o controle social, esse sistema permite uma mensuração eficiente de resultados, provendo estatísticas de documentos finalísticos (produtos) gerados. Cálculos do Município de Bom Despacho (MG) estimam uma redução de custo na ordem de R\$ 200 mil com a diminuição de impressões, de espaços físicos e cibernéticos, de tempo dos recursos humanos, ou mesmo de perda de decisões.

Ao contrário de um modelo burocrático apegado às regras e demais formalidades, o que se prega é o uso de tecnologias da informação para dar agilidade ao trabalho e maior transparência. Além de adequar a gestão governamental ao princípio da legalidade, busca-se atender aos **princípios de eficiência e de economicidade**. O fortalecimento dos instrumentos de comunicação permite maior controle social pela população, assim como amplia o engajamento nas políticas públicas.

## Check-list

- Atualize o *site* com informações das despesas e receitas.
- Construa um sistema de acesso à informação (SIC).
- Implemente um sistema de gestão de documentos.



### Mariana Pimentel (RS) – Economicidade

Economicidade O Município de Mariana Pimentel (RS), quando o presidente era prefeito, foi o primeiro a adotar as compras pelo sistema eletrônico. A grande maioria de suas licitações começou a ser realizada por pregão, assim em pouco tempo a economia de recursos foi bastante significativa, podendo estes recursos serem utilizados em outras áreas mais prioritárias.

### Saiba mais em:



Disponível em: <<http://www.cnm.org.br/biblioteca>>.

## 3.2 Mecanismos de coordenação local – conselhos e fóruns

A **inclusão digital**, como descrito anteriormente, é uma necessidade do mundo contemporâneo. Esses espaços virtuais não podem ser compreendidos, no entanto, como substitutos de espaços presenciais de en-

gajamento social. O governo municipal deve estimular um maior exercício da cidadania, principalmente na execução de políticas locais.

Para tal, é preciso analisar que expectativas, normas sociais, sistema de crenças favorecem a participação na vida pública. Aos poucos, o governo e a sociedade devem institucionalizar canais de interação, ou seja, espaços ou momentos em que os indivíduos e as organizações se reúnem para discussões públicas e construção de laços sociais. Só assim será possível fortalecer as capacidades das comunidades para o desenvolvimento humano local.

Ao longo do tempo, alguns canais já foram institucionalizados na gestão pública brasileira. Os **conselhos municipais**, por exemplo, são órgãos públicos de composição plural e paritária entre Estado e sociedade civil, criados por lei, tendo caráter obrigatório vinculado ao repasse de recursos federais. Nos conselhos, a natureza consultiva acaba prevalecendo sobre a deliberativa (elabora e aprova regimentos de planos de trabalhos), tendo mais a função de controlar a execução das políticas públicas setoriais do que de contribuir na formulação e na implementação dessas ações. É preciso ampliar o caráter propositivo de melhoria dos serviços públicos, assim como a capacidade mobilizadora para a participação comunitária.

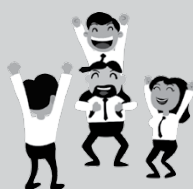
As condicionalidades impostas por programas federais sobrecarregaram a gestão municipal com conselhos. Em cada Município há, em média, 20 conselhos com atuações fragmentadas e descontínuas. A prevalência do caráter obrigatório e setorial gera uma interferência política negativa, com forte controle do poder público, levando a uma baixa efetividade de sua proposta. A diminuição e a integração dos conselhos pode ser facilitada pela criação da casa dos conselhos, com abertura a reuniões da população.

O **orçamento participativo** ficou muito conhecido como prática bem-sucedida de gestão pública em todas as partes do mundo. De fato, as reuniões regionalizadas ascendem à consciência cidadã, dando

oportunidade para o debate sobre o que é prioritário no local. Entretanto, apenas uma ínfima parte do orçamento pode ser aberta para votação, estimulando um ambiente competitivo entre grupos com sobreposição, por vezes, do poder público. O que se tem buscado como alternativa são editais para projetos com contrapartidas da sociedade, em que o governo é parceiro na execução.

É preciso avançar para novos arranjos institucionais capazes de fomentar parcerias entre entidades da sociedade civil, tendo o governo o papel de facilitador. O desafio é mobilizar diversos segmentos da sociedade para construir e se comprometer com uma agenda comum e articular e promover ações. A comunicação dessas ações passa a ser um aspecto central, podendo o poder público disponibilizar informação e fortalecer os canais próprios de interação.

Os **consórcios intermunicipais** se apresentam, também, como uma estratégia para novos arranjos institucionais de governança, aumentando o poder de negociação dos Municípios e facilitando a implementação de ações que são comuns a todos.



*Boas Práticas*

### **Feira de conhecimento**

As feiras são espaços em que o governo e as organizações da sociedade civil expõem e aprendem sobre iniciativas realizadas no Município. Essa troca de conhecimento valoriza as ações locais, impulsionando parcerias para novos projetos e o empreendedorismo local. O objetivo é identificar, documentar, certificar, celebrar e difundir as experiências promissoras e inovadoras em qualquer área da sociedade. Para a organização da feira de conhecimento, é importante a criação de um grupo de trabalho com representantes de diferentes grupos sociais.

Durante a implementação do projeto CapaCidades, em parceria com o Pnud, o Município de Barbalha, no Ceará, organizou uma Feira de Conhecimento com o intuito de compartilhar e difundir experiências inovadoras e promissoras.

Os mecanismos de coordenação local buscam, portanto, visões compartilhadas que propiciam a multiplicação de ações em prol do desenvolvimento local a partir da construção de redes de participação. A identificação e o apoio na formalização de ações sociais organizadas, assim como o fortalecimento de suas capacidades de gestão, abrem novas frentes de melhoria do espaço público. Ao contrário de seguir um modelo pré-estipulado, desenvolva o arranjo institucional de acordo com a realidade local.

### Saiba mais em:



### Check-list

- ✓ Integre e reduza o número de conselhos no Município.
- ✓ Estimule iniciativas diretas da sociedade no Município.
- ✓ Identifique as organizações presentes.
- ✓ Organize feiras de conhecimento para difundir experiências.

### 3.3 Inovação público-privada – sustentabilidade

A relação entre particulares e o setor público tem sido protagonizada de forma mais profunda pela sociedade civil organizada. Há, ainda, um obstáculo cultural no Brasil em relação à aproximação do segundo setor com o setor público, dentro de um escopo colaborativo e transparente. A preocupação com a isonomia afasta, por vezes, a possibilidade de esses atores encontrarem soluções conjuntas em favor da melhoria da qualidade de vida.

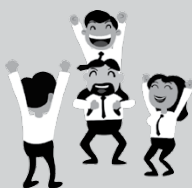
Há inúmeras formas legais de o poder público fomentar a busca de soluções públicas por meio do setor privado. As **parcerias público-privadas** (PPP), por exemplo, são mecanismos legais de concretização de muitos objetivos que a administração pública não conseguiria efetivar sozinha. Formar parcerias significa descentralizar ou mesmo delegar a alguém o cumprimento de obrigação que é de sua competência. Enquanto na terceirização a empresa é contratada para realizar determinada etapa do serviço, na parceria há trabalho conjunto para alcançar os mesmos objetivos.

A Lei 11.079/2004, que institui as PPP, estipula algumas limitações a serem consideradas, como o mínimo de cinco anos para formar uma parceria e investimento de R\$ 20 milhões como piso para o investimento. O desconhecimento sobre a forma de construir esse arranjo resulta na baixa quantidade de experiências que tiram proveito dessa possibilidade de remunerar serviços públicos a partir do resultado.

Na área da saúde, o escopo da parceria poderia colocar na responsabilidade do setor privado a execução dos projetos de arquitetura e engenharia, o financiamento, a construção, o fornecimento de equipamentos e mobiliários e a prestação de serviços não assistenciais: esterilização, lavanderia, limpeza, manutenção predial, de equipamentos e de sistemas de informação.

O que está emergindo, no entanto, é um modelo mais amplo e integrado, chamado por alguns especialistas de **inovações público-privadas**. Esse modelo pressupõe o engajamento desde o princípio de diversos atores interessados (*stakeholders*) em desenvolver novas soluções de interesse público. A partir do compartilhamento das informações, esses atores desenvolvem iniciativas próprias e interdependentes. Ao mesmo tempo em que oportunizam produtos, serviços e tecnologias com valores justos e equitativos, a empresa reforça, também, seus objetivos sociais. Esse tipo de arranjo extrapola a tradicional concepção de responsabilidade social, trazendo para cada um a responsabilidade sobre a melhoria da cidade em que vive.

Esse tipo de parceria pode se dar nos mais diferentes temas, dependendo da capacidade dos atores de construir arranjos de interesse para ambas as partes. Valores globais, como a sustentabilidade, podem favorecer essa aproximação de interesses. Ao nos conscientizarmos, por exemplo, da necessidade de redução do consumo, de minimizar os desperdícios e de ampliar a reutilização de produtos, frentes importantes passam a ser estímulos de trabalhos conjuntos. Assim, enquanto o poder público assume a responsabilidade de implementar a reciclagem nos órgãos governamentais, da coleta com caminhões preparados para a separação de lixos distintos e do transporte para galpões específicos, fábricas podem ser instaladas para o beneficiamento destes resíduos.



*Boas Práticas*

## Valparaíso de Goiás (GO) – Mobilidade

Cresce, atualmente, o interesse das empresas no modelo de negócios da Nova Mobilidade, que integra modais de transporte, serviços, tecnologias, projetos imobiliários, reurbanização, entre outros.

O programa Smart (Sustentabilidade, Mobilidade, Acessibilidade, Pesquisa e Transformação) é uma iniciativa que reúne atores públicos e privados com o objetivo de melhorar a acessibilidade a diferentes necessidades e vontades humanas.

Para isso, ele conecta quatro princípios: o transporte dos produtos (move goods), a proximidade via planejamento urbano, as tecnologias de interação para mover menos (move less) e o trabalho de mudança da mentalidade consumista. As primeiras ações propostas são a promoção do encontro dos atores-chave e o mapeamento das infraestruturas e oportunidades.

O Município de Valparaíso, em Goiás, desenvolveu o projeto Mo-viMente, aplicando metodologia-piloto no mapeamento e busca de soluções para a mobilidade.

A CNM, além de estimular iniciativas como a do **Smart** no Brasil, busca um diálogo nacional com diferentes setores privados para promover a inovação público-privada. O projeto **MuniCiência** (<<http://www.municipiencia.cnm.br>>), a parceira com o Sebrae e os projetos de cooperação internacional, por exemplo, têm levantado experiências de pequenas ações com grande impacto para a sustentabilidade municipal.

## Saiba mais em:



## Check-list

- ✓ Desenvolva parcerias público-privadas no seu Município.
- ✓ Estimule a inovação em suas concessionárias.
- ✓ Promova ações pela sustentabilidade no Município.
- ✓ Identifique setores privados interessados em iniciativas públicas.
- ✓ Mapeie as infraestruturas e os projetos em vista de oportunidades de serviços e tecnologia.

### 3.4 Ambiente de negócios, desburocratização, microempreendedor individual e agentes de desenvolvimento

O papel do prefeito na geração de emprego e renda para os cidadãos de seu Município tem aumentado nos últimos anos, e aqueles gestores que estão se dedicando a esse tema têm colhido excelentes resultados no desenvolvimento econômico da sua cidade e região.

O primeiro passo que o gestor público pode adotar para melhorar o **ambiente de negócios** no seu Município é regulamentar em âmbito local a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que completou dez anos em 2016. Na Lei Complementar 123/2006, há artigos com regras de aplicação automática e obrigatória que não precisam de regulamentação municipal. Logo, essas regras são aplicáveis em todo o território nacional, independentemente da vontade do legislador e do gestor municipal. Um exemplo é o papel de facilitar e **desburocratizar** a formalização dos pequenos negócios e reduzir a burocracia, como a vedação da exigência de natureza documental ou formal que exceda o estrito li-

mite dos requisitos pertinentes à essência do ato de registro, alteração ou baixa da empresa com a implantação da RedeSimples.

A **Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (RedeSimples)** estabelece as diretrizes e os procedimentos para simplificar e integrar os processos de abertura, alteração, baixa e legalização de empresários e de pessoas jurídicas. O procedimento é feito por meio de um sistema informatizado e integrado de informações e processos, que possibilita uma entrada única de dados e documentos, reduzindo a burocracia.

Outra medida que tem sido eficiente na promoção do desenvolvimento econômico é a formalização de pequenas atividades econômicas por meio da figura do **Microempreendedor Individual (MEI)**, previsto da Lei Complementar 123/2006.

Um aspecto importante aqui é que os microempreendedores individuais podem ser fornecedores do poder público. A formalização permite também ao governo planejar espaços adequados ao desenvolvimento dessas atividades, como os “camelódromos”, que desobstruem as vias públicas, melhorando a apresentação e a circulação na cidade.

Por outro lado, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa prevê a figura do **agente de desenvolvimento local**. Esse assume a responsabilidade de articulação das ações públicas para a promoção do desenvolvimento local e territorial, mediante ações locais ou comunitárias, individuais ou coletivas, que visem ao cumprimento das disposições e diretrizes contidas na Lei Complementar 123/2006.

Uma forma barata e eficaz de articular as políticas de desenvolvimento do Município é, portanto, capacitar um servidor municipal. Cursos gratuitos oferecidos pelo Sebrae e pela CNM, de forma presencial e a distância, habilitam esse servidor a fazer o papel de agente de desenvolvimento. Quanto ao perfil, vale destacar a atitude proativa e empreendedora. Um estudo de viabilidade econômica poderá indicar a melhor

secretaria a que esse funcionário deve estar vinculado, seja agricultura, fazenda, administração, entre outros.

Uma rede nacional de agentes de desenvolvimento está sendo construída com o apoio das entidades municipalistas. O objetivo da rede é proporcionar um “intercâmbio de experiências” entre os próprios agentes, além de ser uma fonte de conteúdo determinante para o engajamento dessas atividades.

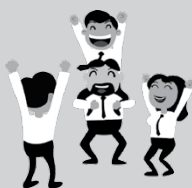


*Boas Práticas*

### **Sorocaba (SP) - Desenvolvimento Local**

O Município de Sorocaba (SP), com cerca de 580 mil habitantes, possui uma equipe de 18 agentes de desenvolvimento capacitados, sendo 5 com dedicação exclusiva. A promoção do desenvolvimento econômico se dá por meio de uma série de atividades previstas em um Plano Municipal de Desenvolvimento que contém programas e rotinas divididas em três categorias: atendimento, mutirões e iniciativas. O Banco do Povo, além de oferecer linhas de crédito, auxilia nas informações sobre como vender produtos e serviços para a prefeitura.

A Casa do Cidadão busca dar mais agilidade ao atendimento dos serviços públicos oferecidos pela prefeitura. Um acordo com a operação do programa Bolsa Família dá um caráter social à formalização, com maior atenção às famílias de elevado risco. Uma campanha buscou mobilizar organizações de contadores, escolas públicas e outras entidades para valorizar o microempreendedor.



*Boas Práticas*

### **Uberlândia (MG) – Desenvolvimento Local**

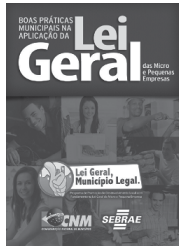
No Município de Uberlândia, cidade com aproximadamente 600 mil habitantes no Estado de Minas Gerais, até 2007, uma empresa levava cerca de 60 dias para ser constituída e poder trabalhar. Atualmente, esse tempo foi reduzido para cerca de 7 dias, com a adoção de uma série de medidas, como a adesão ao Minas Fácil, a implantação da Nota Fiscal Eletrônica, a Emissão de Alvará Provisório e a implantação do sistema Empresa Fácil. O envolvimento de toda a prefeitura é indicado como um fator relevante para o sucesso dessa iniciativa. Entre os resultados alcançados estão a redução do prazo para concessão do alvará, para o enquadramento no Simples Nacional, diminuição do número de atendimentos nas secretarias e da necessidade do deslocamento do empresário. Veja também as experiências de São José do Egito (PE) no site <<http://www.municipiencia.cnm.org.br>> e nos anais do Seminário MuniCiência.



## Nova Ipixuna (PA) – Lei Geral

(PA) Os acertos na aplicação da legislação de apoio aos pequenos negócios no Município ganharam reconhecimento nacional e levaram o prefeito a conquistar o título de vencedor nacional do IX Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor (PSPE) na categoria implementação e institucionalização da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. A aplicação da Lei Geral aumentou em 21% a participação dos fornecedores do Município nas compras da prefeitura.

### Saiba mais em:



### Check-list

- ✓ Regule a Lei Geral no âmbito municipal.
- ✓ Desburocratize: facilite a abertura e o funcionamento de empresas com a implantação da RedeSimples.
- ✓ Busque a integração dos órgãos da administração pública.
- ✓ Capacite servidores para falar do MEI.
- ✓ Promova ações de combate à informalidade.
- ✓ Faça uma política de planejamento urbano para incluir os MEI na cidade.
- ✓ Selecione e capacite agentes de desenvolvimento locais.
- ✓ Identifique atores relevantes a mobilizar.



"Desenvolvimento é o processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam"  
Amaritya Sen

Portal do DESENVOLVIMENTO LOCAL

MENU BUSCA

REDE DE AGENTES DE DESENVOLVIMENTO

REDE DE PREFEITOS EMPREENDEDORES

FÓRUM DE SECRETÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO

TRIBUNAIS DE CONTAS



Notícias : 6 horas atrás

**Campo Grande (MS) vai**

DESENVOLVIMENTO LOCAL  
CONCEITO  
PRÁTICA

Coluna do Desenvolvimento Local : 9 horas atrás

**Desenvolvimento Local Conceito e Prática**



## 4. Bibliografia

BERNARDONI, Doralice L. *Planejamento e orçamento na administração pública*. Curitiba: 1ª ed. Ibplex, 2006.

BURIOL, Juarez. *Planejamento estratégico municipal: comece pelo diagnóstico*. Novo Hamburgo: 1ª ed. Feevale, 2005.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo César. *A organização do sistema de controle interno municipal*. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil, 2007.

CEZÁRIO, Gustavo de Lima. *Atuação global municipal: dimensões e institucionalização*. Brasília, DF: CNM, 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS – CNM; PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD/Brasil. *Soluções Integradas*. Brasília, DF: CNM/Pnud, 2012.

\_\_\_\_\_. *Diagnóstico municipal participativo*. Brasília, DF: CNM/Pnud, 2012.

\_\_\_\_\_. *Guia metodológico de monitoramento e avaliação participativa de ações municipais*. Brasília, DF: CNM/Pnud, 2012.

\_\_\_\_\_. *Mecanismos de coordenação local*. Brasília, DF: CNM/Pnud, 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS – CNM; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Manual de desenvolvimento dos Municípios*. Brasília, DF: CNM/Sebrae, 2011.

\_\_\_\_\_. *Boas práticas municipais na aplicação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas*. Brasília, DF: CNM/Sebrae, 2012.

\_\_\_\_\_. *Portal do desenvolvimento local*. Disponível em: <<http://www.portaldodesenvolvimento.org.br/>>. Acesso em 7 out. 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS – CNM. *Boas práticas da gestão pública municipal: orientações e sugestões*. Brasília, DF: CNM, 2009.

\_\_\_\_\_. *Lei de Acesso à informação*. Disponível em: <<http://www.leideacesso.cnm.org.br/leideacesso/>>. Acesso em 7 out. 2016.

\_\_\_\_\_. *Nova administração pública: gestão municipal e tendências contemporâneas*. Brasília, DF: CNM, 2008.

\_\_\_\_\_. *Nova sede*. Disponível em: <<http://www.cnm.org.br/novasede/>>. Acesso em 7 out. 2016.

\_\_\_\_\_. *Tecnologia e modernização administrativa: do governo eletrônico à governança conectada*. Brasília, DF: CNM, 2008.

\_\_\_\_\_. *Último ano de mandato – 2012: cartilha de orientação para o encerramento de gestão*. Brasília, DF: CNM, 2012.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria*. São Paulo: Atlas, 1993.

PFEIFFER, P. *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*. Textos para Discussão nº 37. Brasília, DF: Enap, 2000.

REBELO, Adriano M. *Planejamento estratégico municipal: limites legais de atuação*. Programa de pós-graduação em gestão urbana. Paraná: PUC/PR, 2005.

REZENDE, Denis. *Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SMART. *Conectando (e transformando) o futuro do transporte*. 2ª edição: University of Michigan: Julho de 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. *Seminário nacional do controle de contas da União e os Municípios: fiscalização, controle e orientações de final de mandato*. Brasília, DF: TCU, 2012.

VAINER, Art; ALBUQUERQUE, Josélia; GARSON, Sol. *Manual de elaboração: o passo a passo da elaboração do PPA para Municípios*. 2ª ed. . Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2005.





**Sede (nova)**

SGAN 601 – Módulo N  
 CEP: 70830-010  
 Asa Norte – Brasília/DF  
 Tel/Fax: (61) 2101-6000

**Sede (antiga)**

SCRS 505, Bl. C – Lt. 01 – 3º Andar  
 CEP: 70350-530  
 Asa Sul – Brasília/DF

**Escritório Regional**

Rua Marcílio Dias, 574  
 Bairro Menino Deus  
 CEP: 90130-000 – Porto Alegre/RS  
 Tel/Fax: (51) 3232-3330

[www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br)

 /PortalCNM

 @portalcnm

 /TVPortalCNM

 /PortalCNM

