

# Anais do Seminário sobre Iniciativas Inovadoras de Gestão Municipal

10 de dezembro de 2015  
Brasília/DF





# Anais do Seminário sobre Iniciativas Inovadoras de Gestão Municipal

10 de dezembro de 2015  
Brasília/DF



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).

**Diretor-Executivo**

Gustavo Cezário

**Coordenação da Iniciativa**

Denise Bocorny Messias  
Márcia Paterno Joppert

**Assistente de Projeto**

Daniel Cesario Baesso

**Coordenação de TI**

Marsden Paz

**Apoio**

Maiara Siqueira de Souza  
Ricardo Caldas

**Comissão de Seleção**

Caroline Sampaio de Paiva  
Maiara Siqueira de Souza  
Daniel Cesário Baesso  
Denise Bocorny Messias  
Márcia Paterno Joppert

**Organização da publicação**

Denise Bocorny Messias  
Marcia Paterno Joppert

**Diagramação**

Themaz Comunicação

Ficha catalográfica:

Confederação Nacional de Municípios – CNM  
Anais do Seminário sobre Iniciativas Inovadoras de Gestão Municipal – Brasília:  
CNM, 2016.

105 páginas.  
ISBN 978-85-8418-040-0

1. Boas práticas. 2. Gestão de Qualidade. 3. Inovação. I. Título



SCRS 505, Bloco C, Lote 1 – 3º andar – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70350-530

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)

# Carta do Presidente

Para a Confederação Nacional de Municípios (CNM), uma gestão municipal inovadora é aquela em que recursos disponíveis são usados e potencializados para atender às demandas da sociedade da melhor maneira possível. Para isso, é necessário liderança, estratégia, planejamento, coordenação, articulação, monitoramento e avaliação. Existem muitas experiências municipais de gestão inovadoras dignas de reconhecimento, e é do interesse de todos os Municípios que elas sejam compartilhadas e replicadas. Desse modo, a inovação na gestão municipal passa a ser vista como ciência, ou seja, um conhecimento adquirido por meio do estudo e da prática.



Foi nesse espírito que a Confederação Nacional de Municípios lançou durante a XVIII Marcha dos Prefeitos de 2015 a iniciativa Muni-Ciência – Municípios Inovadores, na qual experiências exitosas foram apresentadas pelos prefeitos num processo de seleção aberto e transparente. A partir de uma chamada pública, 57 iniciativas inovadoras na gestão municipal foram apresentadas e uma equipe técnica da CNM selecionou 15 delas. Em um processo de votação on-line e durante os diálogos municipalistas, os cidadãos foram convocados a votar e as 5 iniciativas mais votadas foram reconhecidas e apresentadas no seminário de modernização da gestão em Brasília, e estão sendo compartilhadas nesses anais.

O Seminário discutiu outras ferramentas e maneiras de inovar na gestão municipal, bem como promoveu um painel de discussão sobre a aproximação entre as Universidades e as demandas de gestão municipais.

O documento com o resumo das discussões vem fortalecer o compromisso da CNM na busca de soluções inovadoras para uma melhor gestão municipal.

Boa leitura!

**Paulo Ziulkoski**

Presidente da CNM

# Sumário

<b>Carta do Presidente .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Apresentação .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Abertura oficial .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Painel 1: Os Desafios da Gestão Municipal para a Competitividade.....</b>	<b>19</b>
<b>4. Painel 2: Iniciativas Promovidaspor Universidades em Prold da Modernização da Gestão Pública Municipal .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Encerramento.....</b>	<b>40</b>
<b>Anexo 1: Astorga/PR .....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 2: Ubatuba/SP.....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo 3: Pompéu/MG.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo 4: Bom Despacho/MG .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 5: Rio Largo/AL .....</b>	<b>79</b>



# 1. Apresentação

O Seminário teve por objetivo reconhecer e apresentar as experiências mais votadas durante o primeiro ciclo da iniciativa MuniCiência – Municípios Inovadore:<sup>1</sup> dos Municípios de Astorga/PR, Bom Despacho/MG, Pompeu/MG, Rio Largo/AL e Ubatuba/SP, as quais foram individualmente apresentadas, conforme detalhado abaixo:

- **5º lugar:** Astorga/PR – PROJETO CALÇADA PARA TODOS (Representante: prefeito Arquimedes Zirolto)
- **4º lugar:** Ubatuba/SP – E-EMPREENDE FÁCIL – CONSULTA ELETRÔNICA GEORREFERENCIADA DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE EMPRESAS (Representante: prefeito Maurício Moromizato)
- **3º lugar:** Pompeu/MG – POLÍTICAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: A INSERÇÃO DA ENERGIA FOTOVOLTAICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL (Representante: Edirlei de Fátima Melo – secretária de Gestão e Gabinete)
- **2º lugar:** Bom Despacho/MG – PROJETO DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL (Representante: prefeito Fernando Cabral)
- **1º lugar:** Rio Largo/AL – JUNTOS PELA SEGURANÇA (Representante: José Alencar Feitosa Neto – sócio da Artru)

Os Municípios comentaram que todas as iniciativas, bastante pertinentes, poderiam ser multiplicadas em outros Municípios. A partir dessa ideia, o diretor Gustavo Cezário propôs a criação de um grupo de

---

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

trabalho que seria formado pelos representantes dos 5 (cinco) Municípios, e sugeriu que cada um escolhesse 1 (uma) experiência para multiplicar em seu Município.

Como condição inicial, será necessário sistematizar as cinco experiências e elaborar cartilhas (toolkits) para sua replicação em outros Municípios. O prazo combinado para a conclusão da sistematização das cinco experiências é outubro de 2016.

Outra proposta apresentada foi a criação de uma Plataforma da Gestão Pública Municipal, que seria um banco de conhecimento e de projetos envolvendo temas como Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) e planejamento de longo prazo, por exemplo. Alguns temas mais inovadores, como o uso de ferramentas tecnológicas, poderiam ter destaque, gerando um evento específico.

## 2. Abertura oficial

O seminário teve em sua mesa de abertura a participação do 1º vice-presidente da CNM, Glademir Aroldi, do ministro do TCU Augusto Nardes, e do diretor executivo da CNM, Gustavo Cezário.

O ministro Augusto Nardes agradeceu o convite, exaltou o trabalho que a CNM vem fazendo em favor dos Municípios e elogiou os quinze Municípios pelas iniciativas mais votadas. Revelou que o sonho do Tribunal de Contas da União (TCU) é que esses tipos de experiências possam ser replicadas.

Destacou ainda que os Municípios estão em uma situação de desmoronamento pelo fato de terem perdido receitas em consequência da queda acentuada de recursos oriundos dos Fundos de Participação dos Municípios (FPM) e dos Estados (FPE) e que tais cálculos têm sido realizados frequentemente pelo TCU. Além dos Municípios, 17 Estados estão em situação de “pré-falência”. O governo federal também está enfrentando uma situação bastante difícil.

Após esta contextualização, o ministro entrou no tema trazido pela CNM, cumprimentando individualmente cada um dos cinco Municípios mais votados presentes no seminário pelos seus resultados. Destacou a função do controle como algo que contribui fundamentalmente para a capacidade de entrega dos municípios:

Nós precisamos transformar este país. Precisamos adotar uma nova forma de administrar. A continuar como está, o país será levado a uma situação dramática a ponto de não conseguir honrar as folhas de pagamento. Temos apresentado dados que mostram que estamos indo num caminho

semelhante ao da Grécia. A situação dos Estados e dos Municípios em relação à divisão do pacto federativo cada vez se agrava mais. Nos últimos quatro anos foram distribuídos R\$ 320 bilhões em isenções tributárias em todo o país, dos quais R\$ 194 bilhões (60,6%) saíram dos Municípios, sem que a eles tenha sido dada a oportunidade de debater isso. Este número de R\$ 194 bilhões coincide com a projeção do déficit da previdência para o ano que vem. Em quatro anos chegará ao fim o 'bônus demográfico', ou seja, aumentará o esforço da sociedade para se pagar as aposentadorias. Esses dados foram obtidos de um estudo comparativo realizado pelo TCU entre o Brasil, a Grécia, a Hungria e a Polônia.

O ministro relatou que na gestão 2013-2014 o TCU adotou uma estratégia segundo a qual sua atuação não se limitasse a verificar a legalidade dos gastos, mas também a eficiência e a efetividade da entrega do produto à sociedade. Desenvolveu, com o apoio do CNM, um indicador geral de governança do Brasil, baseado num estudo realizado com mais de 12.000 instituições de nível nacional, estadual e municipal a partir de 140 perguntas. O estudo baseou-se em três eixos: liderança, estratégia e controle. A liderança conduz, mas deve ser baseada numa estratégia acompanhada por mecanismos de controle. Percebe-se a importância do planejamento para o sucesso da administração. O TCU está agora fazendo uma análise específica de uma das possíveis causas do não funcionamento eficiente do governo federal: a falta de um bom centro de governo. Esse é um novo tema para ser discutido. O governo federal, tem mais de 2 milhões de profissionais, incluindo os inativos, e se somarmos as esferas estadual e municipal, temos mais de 15 milhões de servidores no Brasil.

Este trabalho teve como resultado um livro, cuja segunda edição foi lançada recentemente, que conceitua governança pública, mostran-

do as diferenças conceituais entre gestão e governança e apresenta os principais gargalos para o desenvolvimento sustentável do Brasil. O ministro propôs à diretoria da CNM a realização de um grande evento no início da próxima gestão municipal com todos os prefeitos eleitos (prevista para janeiro de 2017) para mostrar quais são os princípios fundamentais que deve ter uma administração pública no país e como implementar um modelo de governança bem-sucedido.

Uma boa governança pública melhorará a competitividade do Brasil, e para essa questão TCU se especializou no tema governança e desenvolveu auditorias e ferramentas específicas.

Comenta que, no final de 2014, foi realizado um debate, do qual participaram a presidência da CNM e os governadores eleitos, sobre os gargalos em cinco setores: educação, que é a base de uma nação; previdência social; saúde, fundamental para preservar vidas; infraestrutura, que dá capacidade de competir; e segurança pública, relacionada ao direito de ir e vir e garante a perspectiva de quem trabalha. Compareceram 22 governadores. O ministro lançou a ideia de se fazer um debate na mesma linha com os prefeitos eleitos em 2016. Mostrar o que eles têm que fazer do início ao final. Muitos assumem uma administração municipal sem saber exatamente o que fazer, pois não foram formados para isso. Foram escolhidos pela população por terem credibilidade ou por terem um discurso menos ou mais inflamado, mas é preciso ter um embasamento para uma administração de quatro anos. É preciso ter uma experiência que prepare o prefeito para os 4 anos de administração, que passam muito rápido. O controle hoje pode auxiliar na preparação dos novos prefeitos: ser o indutor de mostrar os principais pontos que precisam ser enfocados numa administração pública.

Apesar dos inúmeros debates e conversas, este é um tema difícil de ser compreendido sem que aquele que traz o tema não seja visto como o “dono da verdade”. É preciso ter diálogo, seja numa organiza-

ção privada ou pública. O diálogo é fundamental. Todas as instituições do mundo têm que ter capacidade de dialogar.

Segundo o ministro, hoje o TCU tem condições de focar cada assunto: foram feitas auditorias sobre as áreas ambiental, da saúde, da educação e da previdência social, dentre muitas outras. Existem 600 auditores para atuar profundamente em cada tema e a ideia é trabalhar em conjunto com os tribunais de contas dos Estados e dos Municípios.

Informa que essa é uma grande novidade: o TCU conseguiu mostrar aos tribunais de conta dos Estados a importância de não verificarem só a legalidade. Eles entenderam que têm que fazer também as auditorias operacionais para ver as causas da má administração nos Estados e nos Municípios. Em uma palestra recente em Pernambuco, onde estavam todos os presidentes de tribunais de contas dos Estados e dos Municípios, foi apresentada a evolução desses tribunais estaduais. É relativamente simples multar prefeitos e secretários que cometeram ilegalidade. O difícil é combater as causas que levaram ao cometimento de irregularidades.

Está prevista a chegada de uma nova leva de prefeitos. Se o prefeito não deixou a estrutura montada, o prefeito seguinte pode fazer mudanças sem que os princípios da governança estejam bem-estabelecidos. Tudo o que o antecessor fez é desconsiderado, muda-se toda a equipe, mudam todos os cargos de confiança e tudo o que foi feito pode ir por água abaixo. E assim acontece também nos ministérios. Há ministérios que mudaram 5 ou 6 vezes de ministro, e a cada mudança muda toda a equipe. Isso é jogar dinheiro fora, é enxugar gelo. Como consequência disso tudo, o produto que a sociedade espera não é entregue e por isso as pessoas têm ido para as ruas protestar. Não há meritocracia. É preciso haver meritocracia nos Municípios e nos Estados. Não é mais possível improvisar: o país vai para o caos. É

necessário um choque de realidade. O TCU está tentando fazer uma articulação e agradeço muito à CNM, na pessoa do diretor executivo Gustavo Cezário, e do presidente Paulo Ziulkoski, porque entenderam a importância da gestão.

O ministro sugeriu que sejam aproveitadas essas cinco experiências mais votadas e transmitidas para os outros Municípios brasileiros:

Essa troca de experiências e o conhecimento da situação brasileira faz parte da terceira etapa do projeto que eu propus à OCDE. Trocamos conhecimentos com as 12 nações mais desenvolvidas do planeta em boas práticas de governança (França, Holanda, Estados Unidos, Canadá etc.). Este projeto está justamente agora na terceira etapa. No evento futuro, que será organizado para os novos prefeitos no início de 2017, com a participação de todos os tribunais de contas do Brasil, poderíamos apresentar as 5 ou 15 práticas mais votadas para os demais Municípios, a espelho do que está sendo feito com a OCDE, para transformar o Brasil. Se a área de controle e outros parceiros não tomarem a iniciativa de liderar esse movimento, vem os governantes que são passageiros e bem-intencionados como os 5 que estão aqui, mas também vêm outros que não estão com o mesmo grau de preparação e capacidade de diálogo e muitas vezes não têm condição de ser nem governadores nem prefeitos. A nação perde o direcionamento, o Município perde o direcionamento, que é um dos princípios da governança, e para se direcionar há que se ter credibilidade. É preciso montar um projeto independente de uma liderança específica, um projeto que fique permanente nos Estados, Municípios e União. Começa com os bons exemplos que estão aqui, estamos semeando as boas práticas de governança para o país. Isso muda uma nação porque fica claro que está sendo feito o que é fundamental fazer em benefício do principal: a sociedade. É preciso aproveitar o

que há de bom na atual administração, nas três instâncias, que têm bons projetos, continuar os bons projetos e evitar os erros que têm sido cometidos. A governança não é um problema da União, é um problema nacional. E aqui estão bons exemplos de governança que têm que ser difundidos e divulgados pelo Brasil afora.

O ministro colocou-se à disposição para divulgar a ideia e pediu ajuda para divulgar o tema da governança.

O país é imenso, é difícil concatenar com todos, mas eu acho que esse trabalho pode ter apoio dos Estados que também estão assumindo a tese da governança junto com a CNM, que faz um trabalho espetacular, e fico muito feliz porque conheço essa equipe de perto e fico entusiasmado com a possibilidade de mudar o Brasil num período de 4 a 6 anos. Contem com o Tribunal de Contas não como um inimigo, como muitas vezes é visto, mas infelizmente cabe a nós fazer um controle que, eventualmente, sanciona gestores, estabelece limites e rejeita contas.

### 3. Painel 1: Os Desafios da Gestão Municipal para a Competitividade

O painel foi moderado por Marcia Joppert (Lazzooli Consultoria Ltda.) e contou com a participação de:

- José Luiz Júnior (diretor de Administração e Finanças do Comanas – Consórcio dos Municípios da Mata Norte e Agreste Setentrional de Pernambuco)
- Fernando Cabral (prefeito de Bom Despacho/MG)
- Pedro Seno (secretário municipal de Tecnologia da Informação de Ubatuba/SP)
- José Patriota (prefeito de Afogados da Ingazeira/PE e presidente da Amupe – Associação dos Municípios de Pernambuco)
- Edirlei de Fátima Melo (secretária de Gestão e Gabinete da Prefeitura de Pompeu/MG)

Cinco questões norteadoras foram propostas e debatidas com todos os participantes:

**O quanto modelos de gestão consorciados podem contribuir para a gestão pública e para o conjunto de participantes?**

O diretor de Administração e Finanças do Comanas iniciou exaltando a CNM por estar criando o que chamou de “Vitrine de Boas Práti-

cas” e, desde logo, manifestou seu interesse em implementar o Urbem em seu consórcio. Apresentou a experiência do Comanas, iniciando pelo seu contexto de criação: em Pernambuco, os Municípios que integram o consórcio sofrem de insuficiência de recursos, desigualdades regionais e baixa capacidade técnica. Dos 25 Municípios que compõem o consórcio, apenas dois têm mais de 50 mil habitantes e 80% têm menos de 30 mil habitantes.

Uma das atividades desenvolvidas pelo Consórcio foi o apoio aos Municípios para o cumprimento dos requisitos legais relativos ao Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos. Individualmente os Municípios gastariam entre R\$ 75 e 100 mil por plano. O consórcio adaptou o escopo dos trabalhos para um curso de elaboração e atualização dos planos e conseguiu colaborar com 9 Municípios, a um custo de R\$ 45 mil.

José Luiz explicou que as demandas dos Municípios são basicamente de duas naturezas: assistência técnica, proveniente da não existência nos Municípios de quadros técnicos como arquitetos, engenheiros e economistas, o que os prejudica no cumprimento de certas demandas de outras instâncias e gestão associada. Esta última refere-se à operação de políticas públicas propriamente ditas, como aterros sanitários. Ressaltou que a atuação em consórcios dá ao conjunto de Municípios melhor competitividade em diversos sentidos e ganho de escala. Outra vantagem de atuar de forma consorciada, é a criação de intercâmbio de experiências entre Municípios, de forma a permitir que aprendam uns com os outros. Desse modo, o consórcio é uma instância de governança.

Além disso, o consórcio passa a ter uma visão estratégica: regiões têm problemas, mas também têm inúmeras possibilidades.

O prefeito de Astorga/PR, Arquimedes Zirolto, apresentou a experiência paranaense de 4 consórcios envolvendo 30 Municípios, cuja lógica segue a divisão das bacias hidrográficas paranaenses. São con-

sórcios multifuncionais, públicos-públicos. Além dos 4 consórcios, foi criado um quinto, que é um consórcio de gestão. Além desses 5 consórcios, o prefeito Arquimedes citou ainda consórcios de infraestrutura e de desenvolvimento urbano. Nesta modalidade, os Municípios se valem de serviços contratados pelo consórcio sem pagar qualquer mensalidade. Como exemplo, o prefeito citou os serviços de micropavimentação, que têm custado R\$ 4,00/m<sup>2</sup> (o prefeito Patriota comentou que este valor é 25% do valor mínimo que ele conseguiu praticar na prefeitura, mesmo tendo usina própria).

O prefeito Patriota comentou que a Associação Municipalista de Pernambuco (Amupe) está criando uma rede de consórcios para replicar experiências. Classificou a experiência como “o caminho para otimizar recursos”. Propôs que, no próximo ano, o 3º Congresso dos Municípios Pernambucanos, promovido pela Amupe, seja realizado em parceria com a CNM, e que a programação seja específica sobre consórcios.

Como introduzir experiências inovadoras no plano municipal?  
Quais os desafios a serem enfrentados pela Gestão?

A secretária municipal de governo de Pompeu/MG, Edirlei de Fátima de Faria Melo, foi convidada a iniciar os debates sobre essa questão. Ressaltou que entre os principais desafios enfrentados pelos gestores para introduzir inovações estão as questões:

- cultural: há sempre uma reação da casa quando se quer introduzir mudanças (“Sempre foi feito assim. Por que mudar?”)
- política: é necessário ter apoio político quando se quer introduzir uma inovação.
- relativas à reação da população: a primeira reação é sempre crítica

Como soluções para enfrentar os desafios, a secretária ressaltou que a liderança precisa sonhar e ter coragem.

Com relação à experiência de Pompeu, a secretária comentou que não houve resistência. Afinal, iniciativas que promovam a utilização de energias de fontes renováveis têm sido cada vez mais valorizadas pela sociedade e não foi diferente em Pompeu. A dificuldade foi mesmo mais técnica junto à Cemig sobre os protocolos de entrada da energia na rede. Uma externalidade positiva comentada é que outras entidades já começam a se interessar pela solução.

Em seguida, o Secretário de TI de Ubatuba/SP, foi convidado a comentar sobre como enfrentou os desafios da implementação da sua iniciativa no Município e fez as seguintes ponderações.

Primeiramente, é preciso saber como utilizar os processos da Prefeitura para inovar. Foi muito importante ter na equipe pessoas que já eram da casa (deu como exemplo o técnico Adriano, funcionário da prefeitura há 25 anos). Estes servidores foram nomeados como agentes de desenvolvimento.

Um segundo ponto foi a importância de se mudar o status institucional da Secretaria: antes do Projeto, TI era uma assessoria, um cargo consultivo. A equipe ainda é reduzida, mas aumentou de 5, em 2013, para 16 funcionários em 2015. Foi, portanto, fortalecida. A partir daí, foram mapeados mais de cem projetos.

A inovação acontece de dentro para fora, ou seja, as ideias inovadoras nascem dentro da própria equipe.

Importante também o olhar de atores externos: o presidente da Associação de Contadores alertou a prefeitura sobre o fato de que muitos empreendimentos fracassavam porque eram implementados do fim para o começo: os empreendedores investiam em negócios que não poderiam acontecer naqueles lugares.

Outro participante a comentar a questão foi o representante de Rio

Largo/AL, que ressaltou que a principal característica da iniciativa Juntos pela Segurança foi ter a sociedade como um ator.

### **Como estimular os Municípios, especialmente servidores, a adotar uma cultura empreendedora baseada na inovação?**

Para iniciar as discussões relativas a esta questão, a moderadora convidou o prefeito de Bom Despacho/MG, Fernando Cabral. O prefeito iniciou falando sobre a importância de se investir em ideias boas. Deu como exemplos os próprios projetos apresentados no seminário – o investimento em calçadas pode ter como reflexo uma economia na saúde. Um investimento em engenharia de tráfego pode reduzir acidentes e vítimas fatais. Na opinião do prefeito, o servidor público é tolhido e acaba achando que o dever dele não é contribuir com ideias. Dizemos que o trabalho é gerir, e para gerir é necessário ser criativo, e para ser criativo é necessário correr riscos. Ressalta que o prefeito deve ter uma postura de aceitar os riscos e não de castigar os erros.

Uma gestão que apresente resultados tem reflexo na autoestima dos habitantes da cidade: hoje, Bom Despacho/MG é a quarta melhor cidade para se viver, tem uma reduzida taxa de criminalidade e uma taxa de 100% de crianças na escola.

É importante também criar um ambiente que valorize a capacitação e formação dos servidores, criando um ambiente de ideias e não de insegurança jurídica. É preciso desenvolver no servidor a mente indagadora.

### **Como a gestão municipal está se preparando para as novas tecnologias do século XXI?**

Esta última questão foi comentada pelo prefeito José Patriota, de

Afogados da Ingazeira/PE, um dos 15 finalistas do Municidência, que abordou os seguintes desafios para que a gestão municipal se prepare para as novas tecnologias do século XXI:

- falta de qualificação profissional: o desafio começa na formação da equipe. É preciso ter na gestão municipal perfis mais técnicos do que político-partidários;
- burocracia dificultando resultados;
- falta de recursos financeiros nas prefeituras; não há espaço fiscal para investimentos.
- em Municípios de baixa renda, nos quais a maior parte das famílias é beneficiária do Programa Bolsa Família, têm viabilidade muito difícil;
- integração das ações: setores como saúde, educação e assistência, que têm seus sistemas próprios, acabam às vezes se tornando “prefeituras paralelas” e não conseguem realizar um trabalho integrado;
- o sistema implantado na prefeitura, de monitoramento estratégico de resultados, criou uma rotina que não existia. O monitoramento agora é realizado semanalmente. Entendemos que para fazer muito com poucos recursos é preciso somar esforços;
- por fim, a importância do Município ter um rumo, um modelo de desenvolvimento.

## 4. Painel 2: Iniciativas Promovidas por Universidades em Prol da Modernização da Gestão Pública Municipal

O painel 2 foi conduzido pelo professor Humberto Falcão Martins, diretor do Instituto Publix para o Desenvolvimento da Gestão Pública e consultor da CNM.

Participaram como convidados:

- Giovanni Weber, coordenador geral da Casa dos Prefeitos da Universidade Federal de Viçosa (UFV)
- Ricardo Hermany, da Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc), apresentando experiências municipais da Universidade
- Marcelo Dutra, da Universidade do Amazonas

O professor Humberto cumprimentou cada um dos componentes da mesa e parabenizou a CNM pela realização da iniciativa, considerando louvável a sua preocupação com esse tema que é essencial a qualquer tipo de atividade – o mercado, por exemplo, a valoriza muito e cada vez mais a administração pública se dá conta de que a inovação é uma das grandes saídas para superarmos os problemas e avançarmos no sentido de gerar valor público. Certamente, o tema Universidade/gestão

pública é extremamente vibrante e palpitante, e muito amplo, uma vez que toca nos brios das universidades que são as casas do saber, da produção e disseminação de conhecimento, são as casas das artes e das ciências e são as casas da inovação, em última análise, e, ao mesmo tempo, é uma parte ativa e vibrante da sociedade. Nesse sentido, cabe a ela atuar vibrantemente no sentido de contribuir para que a sociedade solucione seus problemas. O professor explicou em seguida a dinâmica do painel e convidou o professor Giovanni Weber para fazer a sua explanação sobre a Casa dos Prefeitos.

Cada participante apresentou iniciativas que estão acontecendo em suas instituições no sentido de aproximar a Universidade da Gestão Pública Municipal, as quais são relatadas a seguir.

### **A Casa dos Prefeitos, Universidade Federal de Viçosa (UFV/MG)**

- Giovanni Weber – coordenador geral da Casa dos Prefeitos da Universidade Federal de Viçosa (UFV)

A apresentação iniciou comentando o painel anterior: as propostas apresentadas tiveram dois pontos em comum: um sobre o envolvimento humano do servidor como protagonista, e o fato de que esse envolvimento gera comprometimento. Parabenizou os Municípios por esta visão. E outro que é o compromisso com a produção do conhecimento e com a ciência a partir de suas experiências, que é onde entra o papel da universidade.

O trabalho foi iniciado em 2009 e a Casa dos Prefeitos foi idealizada pelo então reitor prof. Claudio Costa, do qual o prof. Giovanni era assessor especial, e hoje ele é o secretário executivo do MEC.

A universidade federal tem o tripé básico de ensino-pesquisa-extensão, e o art. 2º do estatuto da UFRJ (e acredita-se que o mesmo se dá

na maioria das universidades públicas) é que o sistema indissociável de ensino-pesquisa-extensão tem por objetivo “estender à comunidade sob a forma de cursos e serviços especiais as atividades do ensino, da pesquisa e da extensão”.

A Casa dos Prefeitos foi inaugurada no dia 24 de abril de 2009 e estiveram presentes representantes de cerca de 650 Municípios.

A missão da Casa dos Prefeitos é institucionalizar o relacionamento entre a UFV e os Municípios, promovendo uma interface com a realidade municipal e considerando uma parceria institucional voltada para o desenvolvimento e para a mudança. Não temos na Casa dos Prefeitos nenhum sistema de associação nem pagamento mensal com nenhum Município. Os serviços são basicamente de gestão de relacionamento e de entender qual é o capital intelectual que existe dentro da Universidade e que pode atender a uma determinada demanda municipal. Os eixos de atuação são:

- apoio ao desenvolvimento regional e municipal;
- cursos de capacitação (gratuitos); e
- mapeamento e aplicação de editais: a intenção era criar um radar de editais.

Temos alguns princípios básicos:

- relevância ou responsabilidade social – onde a universidade como instituição produz e difunde conhecimento de forma socialmente inclusiva e deve buscar essa inserção integrada, tornando-se estratégica para o desenvolvimento social. A universidade pública é financiada com os impostos dos contribuintes. Não visa ao lucro – seu lucro é a pesquisa, o ensino e a extensão. Portanto, essa é uma forma que a universidade tem de dar retorno sobre o investimento

da sociedade. A questão de ter projetos de extensão que atendam a demandas da sociedade é um ponto bastante nevrálgico;

- interinstitucionalidade: ninguém trabalha sozinho. É preciso construir o relacionamento entre as instituições. Precisar-se com associação de produtores, precisar-se com sindicatos e associações microrregionais (a própria Associação Mineira de Municípios foi parceira);
- modificabilidade: de alguma forma o projeto implementado tem de alterar a realidade social e econômica do local.

O objetivo básico da Casa dos Prefeitos é ser um locus institucional para a discussão de projetos voltados para as administrações municipais. Seria a porta de entrada para o relacionamento com o Município. Muitos prefeitos já têm relacionamentos com pessoas das universidades e conseguem estabelecer um relacionamento ou um projeto. Mas a grande maioria, não. Então a Casa dos Prefeitos é a porta de entrada e de recepção dessas demandas. Outro objetivo é promover assessoria técnica e apoio logístico por meio da interação entre os corpos docente, discente e técnico da UFV e das prefeituras parceiras. Para a Universidade é muito importante gerar no estudante (cerca de 15 mil) a ideia de trabalhar a questão da municipalidade para que ele possa criar um sentimento de dever de devolver o conhecimento recebido para o seu Município de origem. Além disso, fomentar a interação entre a universidade e as prefeituras em torno de processos técnicos, jurídicos, burocráticos e administrativos. Por fim, desenvolver um capital intelectual vocacionado para a administração municipal.

Um exemplo de um problema que foi trabalhado em parceria (e, ao mesmo tempo um exemplo claro de como os Municípios estão trabalhando em consórcios) foi no Território Rural do Alto Suaçuí Grande, em Minas Gerais, que fica depois da cidade de Itabira e abaixo do Va-

le do Jequitinhonha, uma zona de sombra fora de qualquer política pública, não alcançada pelo Banco do Nordeste, por exemplo. É formado por sete Municípios pequenos. Primeiramente foi feito um diagnóstico da vocação agrícola. Trata-se de uma bacia leiteira, e foi descoberto, ao realizar o diagnóstico, que este conjunto de Municípios produz muito queijo de forma clandestina. Propusemos uma série de ações para levar conhecimentos relevantes para essa bacia leiteira, por exemplo, sobre segurança alimentar. O grande problema identificado foi o alto nível de analfabetismo adulto que trazia como consequência o comprometimento da absorção de conhecimento. Com isso identificou-se a necessidade de fazer um trabalho anterior de erradicação do analfabetismo adulto, principalmente entre os produtores rurais.

O acesso à Casa dos Prefeitos é feito da seguinte forma: há um contato prévio, onde é feita uma formalização de demanda. Em seguida há uma discussão com especialistas da área relacionados à demanda do prefeito para um plano de ação. Os especialistas e os alunos visitam a prefeitura (essa visita é custeada pela prefeitura) e em seguida é elaborado um Plano de Trabalho que é encaminhado pela Casa dos Prefeitos à prefeitura, que, por fim, aprova ou não o plano. No caso de aprovação, esse documento dá início ao convênio. A relação do Município com a UFV tem como parceira a Fundação de apoio ligada à universidade, caso haja necessidade de gestão de recursos financeiros, seguindo as recomendações do TCU (para cada objeto de trabalho, um convênio).

Até hoje realizamos 49 cursos e atendemos a 3.500 pessoas. O público são os prefeitos, vice, assessores, secretários etc. Normalmente, as prefeituras manifestam interesse e necessidade de se qualificarem em alguma área, como legalização fundiária, agroindústria familiar e microdestilarias de álcool. O tema agricultura é muito relevante para Municípios do interior. Os cursos são realizados no câmpus e não são cobrados. Os professores dão os custos e as despesas são pagas pelas prefeituras e os participantes recebem um certificado.

Foram 76 demandas de prefeituras conveniadas atendidas. Principais áreas: saneamento básico, plano diretor etc.

A Casa dos Prefeitos está em fase de transição. A Universidade criou um Instituto de Políticas Públicas e está caminhando para a criação de um Observatório das Cidades.

De acordo com a exposição, os pontos fracos detectados nesses 6 anos de existência são (e o professor Giovanni trouxe esses pontos fracos para a discussão no sentido de ouvir contribuições dos participantes):

- 1) Timing: incompatibilidade entre a velocidade do pesquisador e a necessidade do Município. A Casa dos Prefeitos é por excelência um projeto de extensão (pode vir a ser pesquisa, mas ainda não aconteceu) e essa incompatibilidade de timing entre o pesquisador e a necessidade do Município é algo a ser vencido.
- 2) Burocracia excessiva: o prazo para assinar um convênio com a Universidade, hoje em dia, é de 60 dias (já reduziu muito, mas ainda é longo). Há um desafio de agilizar o processo jurídico dentro da universidade. Além de passar pela Fundação, deve passar também pelo Conselho Departamental, pela Pró-Reitoria, pelo Instituto de Ciências e, por fim, para a reitora.
- 3) Descontinuidade nas administrações: quando ocorrem substituições de prefeitos, os novos prefeitos, em geral, não dão sequência aos trabalhos iniciados nas administrações anteriores. Citou o caso de um projeto montado com uma cidade da montagem de uma fábrica produtos minimamente processados. Foram reunidas 11 associações microrregionais de produtores rurais e toda a sociedade civil organizada que pudesse se envolver com a produção agrícola e a produção de produtos minimamente processados que seriam vendidos para o mercado institucional local (presídios etc.). Após o projeto montado, o

maquinário disponível e os implementadores da indústria identificados (uma cooperativa formada pelos filhos dos agricultores), o novo prefeito assumiu e simplesmente interrompeu o projeto.

O professor Giovanni finalizou com o relato de uma proposta de um plano diretor regionalizado nas sete cidades a um custo de R\$ 160 mil reais.

## **Experiências de parcerias municipais da Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc**

### **Prof. dr. Ricardo Hermany**

O professor Ricardo trouxe uma perspectiva do debate do municipalismo no âmbito da Unisc na perspectiva do direito. E manifestou satisfação em ter visto pontos sobre isso nas apresentações anteriores. Falou rapidamente sobre o que leva a Unisc a trabalhar a questão do municipalismo: “É preciso dizer que nós no Brasil sempre nos vangloriamos de dizer que o Brasil é um estado federal, trino (com estrutura de governo federal, Estados e Municípios) e isso, por si só, nos coloca num patamar de descentralização superior aos demais países, especialmente os países europeus. Não. Na verdade, o processo de atribuição de importância para os Municípios em outros países também vem com uma forma muito avançada e muitas vezes paíse unitária, como é o caso português. Alguns casos têm mais descentralização do que o nosso caso brasileiro. Uma questão que o presidente Paulo Ziulkoski (da CNM) sempre coloca é que nós temos na Constituição a ideia do municipalismo e a ideia da federação, mas na verdade nós operamos num processo de prefeiturização e dependência, especialmente nos pequenos Municípios, que vem sendo combatido pela CNM. É importan-

te trazer o princípio da subsidiariedade – essa palavra tem norteado o espaço dos Municípios na Europa e, a partir daí, um processo contínuo de descentralização que verificamos naquele continente. Este é o princípio que tem embasado nossos estudos sobre municipalismo na universidade, especialmente nos programas de pós-graduação em direito (mestrado e doutorado), em que nós temos uma disciplina que trata do municipalismo. O debate sobre a pesquisa, o ensino e a extensão na área das políticas públicas tem sido o carro-chefe da Unisc”.

Esse processo de estudo do municipalismo na Unisc tem caminhado junto com a CNM. A ideia é justamente reduzir o timing entre a pesquisa e a gestão.

O princípio da subsidiariedade que está na Carta Europeia de Autonomia Local (artigo 4º, item 3) é muito simples: como regra geral, “o exercício das responsabilidades públicas deve incumbir, de preferência, as autoridades mais próximas do cidadão. A atribuição de responsabilidade a uma outra autoridade (no caso Estado e União), deve ter em conta a amplitude e a natureza da tarefa e as exigências de eficácia e economia. E esse princípio é tido como um princípio implícito na carta constitucional de 1988 a partir das ideias de descentralização, democracia e federalismo. E aí está um paradoxo: se de um lado os Municípios pautaram um debate para definição das suas competências, por outro lado, até que ponto vão querer mais competências hoje se não há a contrapartida e o aporte de recursos financeiros? Vivemos hoje uma crise de engenharia institucional e um grande paradoxo: a defesa da autonomia, fundamental e importante, versus a fragilidade da autonomia financeira.

Dado que existe uma preocupação da universidade com este tema, nas esferas do mestrado e do doutorado da Unisc, com grupos de pesquisa institucionalizados e com apoio da CNM. Em parcerias com universidades internacionais (Universidade do Minho e Universidade de La Coruña), estamos buscando tentar encontrar por meio de estudos

comparativos formas e alternativas de melhoria da própria autonomia municipal. Em todos os cursos de graduação da Unisc também já foi ofertada a disciplina de direito municipal. A universidade criou também o Núcleo de Gestão Pública (NGP), que tem como objetivo articular essa relação com os Municípios, elaborar projetos de ensino, pesquisa e extensão em várias áreas de atuação.

Para finalizar, o professor Ricardo destacou que a Unisc é uma universidade comunitária, ou seja, não é privada nem pública (a legislação de 2013 criou essa categoria de universidades, muito comum no Sul do Brasil, especialmente em Santa Catarina). A mantenedora da Unisc, que é a Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul, tem como fundadores diversos prefeitos. Com isso, a aproximação entre a Unisc e os Municípios é muito significativa. Os prefeitos integram a mantenedora, participam das reuniões do Conselho superior e têm voto qualificado na eleição para reitor. Várias instituições na região Sul seguem esse modelo e essa proximidade com os Municípios.

Há também na Unisc um mestrado e um doutorado em Desenvolvimento Regional, que têm uma lista também significativa de projetos de extensão e de pesquisa.

O professor Ricardo encerrou sua apresentação falando da importância da continuidade do trabalho de pesquisa comparada, que tem tido o apoio da CNM e que envolve vários países há mais de 10 anos, além de procurar aproximar a academia da realidade municipal. O professor lançou também uma “outra semente”: um movimento de criar, a partir da Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (Flacma), um embrião de discussão algo parecido com a “Carta Europeia de Autonomia Local” para a América Latina, que foi o tratado internacional a partir do qual começaram a haver modificações profundas nas constituições de diversos países no sentido da autonomia.

“Não basta dizermos que somos uma Federação com Municípios dotada de Entes federados, é preciso efetivamente dotar os Municípios de autonomia financeira.”

Universidade do Amazonas (UFA)  
Prof. Marcelo Dutra

O professor Marcelo cumprimentou os componentes da mesa e iniciou sua apresentação trazendo o debate sobre governos locais, depois de sair da Prefeitura de Manaus, onde ocupou por três vezes a função de secretário, e depois de ter trabalhado no Governo do Amazonas. O professor Marcelo é analista ambiental do Ibama onde gerenciou trabalhos em reuniões isoladas da Amazônia (lugares onde se leva muitos dias para chegar de barco a partir de Manaus). Essas são as cidades que se tem na Amazônia. Partindo de Manaus, só se chega a sete cidades por estrada. As outras (54 cidades), só se frequenta de barco. Há cidades onde cabem diversas “Bélgicas”; Municípios se isolam dentro de sua área urbana e não conseguem chegar a todas as suas comunidades. O Estado do Amazonas tem 5.560 comunidades catalogadas (o mesmo número de Municípios do Brasil), que são povoados isolados. Isso sem contar os não contabilizados, que são ainda tribos isoladas sem contato humano. Esta é a realidade, e antes de discutir consórcios, é preciso discutir integração.

Estamos desenvolvendo a seguinte pesquisa de tese: “Governos locais para boa governança ambiental”. Isso vem com o questionamento do modelo ambiental praticado no Brasil, onde as esferas ambientais mais próximas do cidadão foram fragilizadas ao longo da história; os processos de descentralização foram incompletos, sem possibilidade de aplicação de instrumentos de gestão como accountability, tornando inviável o estabelecimento de boa governança ambiental na escala lo-

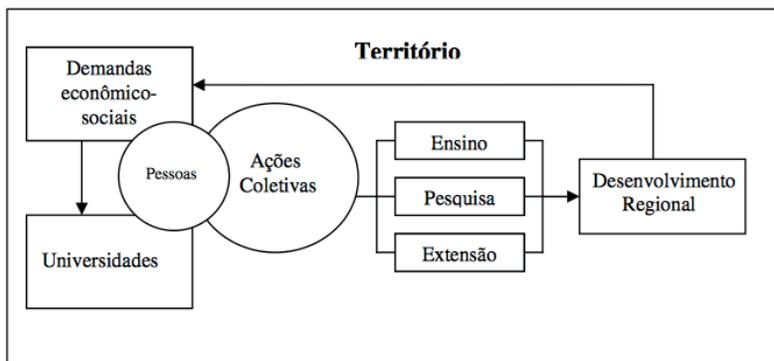
cal. Isso é uma hipótese, de onde se consegue partir de uma transversalidade a partir da gestão ambiental que acaba se somando às demais áreas da gestão pública. Os conceitos de descentralização em todas as áreas vêm da nossa formação. E começamos a entender a nossa formação quando vemos as nações e o mundo. O professor Marcelo exemplificou oito nações, todas europeias, que foram formadas antes de Cristo, a partir do interesse local, da junção de famílias, tribos e comunidades. Todas atualmente bem-sucedidas e com situações organizacionais bem delimitadas, enquanto que o Brasil tem a sua primeira contabilidade de governo local em 1872, quando tínhamos 642 Municípios. Foi a partir daí que se começou a “formatar” um Brasil em nível de governo local. No entanto, o governo local brasileiro surgiu antes do povo, quando Tomé de Sousa desceu aqui com um decreto dando a ele o poder de fundar as cidades e depois ocupar o território. Assim foram organizados os primeiros povoados.

Conseguimos fazer uma relação do pacto federativo com os estudos de governança ambiental. Nossa legislação e o modelo de Federação baseado na literatura mais norte-americana, que trata como isonomia entre Entes a não hierarquia e mais autonomia. O modelo brasileiro parece hierarquizado porque o Estado tem representação nacional (deputados e senadores), enquanto que os Municípios não têm. O Estado e o Município são Entes federados, segundo a Constituição, com hierarquias horizontais. Autonomia é definida a partir de capacidade jurídica, econômica, territorial e administrativa. O Brasil se divide em Municípios ou em Estados que se dividem em Municípios? Essa é a outra questão para a qual é preciso encontrar respostas.

Sobre o tema de hoje: “UniverSidades podem ser UniverCidades?” A visão que muitos têm da universidade é de um prédio fechado, antigo, monumental, inacessível, distante, bonito. Mas essa também po-

de ser a visão que se tem de uma prefeitura. As duas percepções são equivocadas.

Percebi que todas as ações apresentadas tiveram uma articulação com as universidades – todos os prefeitos aproveitaram os melhores talentos de seus assessores a partir da formação de cada um. A partir do conhecimento e da técnica de cada um, originária de suas formações, e a partir desse pensamento, se entende o tripé ensino-pesquisa-extensão, e trago o fluxograma que publicou a professora Carolina Fleck;<sup>2</sup> toda demanda das universidades nasce de pessoas, parte para as ações coletivas e depois segue. O ensino, a pesquisa e a extensão na Universidade devem ter como fomentador e objeto final o desenvolvimento regional e, a partir daí, vem para as demandas econômicas sociais locais do território. Este fluxo, muito pertinente, gira em torno da qualificação, do progresso e da mudança local.



O professor relacionou alguns projetos realizados em parceria com os Municípios que procuraram o Centro de Ciências da Universidade do Amazonas e projetos de pesquisa foram desenvolvidos. O problema

2 Link: <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/viewFile/518/265>

dos projetos, como colocou o professor Giovanni, é o timing. O Município de Coari, por exemplo, é um caso raro no Amazonas, pois depende em 25% do FPM. É uma exceção. Mesmo assim, buscou na academia uma solução para os resíduos sólidos, pois lá tem uma base petroquímica, com uma demanda de gestão diferente, além de obter uma pesquisa que embasou o seu plano de gestão.

O professor informou que hoje na Universidade do Amazonas há quatro grandes centros que servem de bons parceiros aos Municípios. E apontou alguns pontos necessários para viabilizar essas parcerias:

- a pesquisa precisa dos projetos de extensão para que se torne ensino;
- a grande função da universidade é o desenvolvimento regional. Se olharmos o Brasil de hoje, veremos que onde há um bom nível de desenvolvimento, há uma boa universidade em seu entorno, e a função da universidade é contribuir para o desenvolvimento econômico e social para aquele entorno;
- a gestão municipal precisa ser proponente, mas buscando solução para a dificuldade do timing;
- é preciso buscar fontes de financiamento: as universidades não podem ser as únicas fontes. As fundações estaduais de amparo à pesquisa são excelentes caminhos de financiamento, e o MEC tem caminhos de financiamento para pesquisa que podem resultar em extensão (Proest, Cesu). No ano passado, no Estado do Amazonas, o Proest financiou 179 projetos voltados a Municípios do interior – são os projetos que mais dão resultados (formação e capacitação dos funcionários e qualificação da mão de obra para os cursos de que os Municípios necessitam).

**“É preciso unir, é necessário agir.”**

## Debates e conclusões

A discussão mais relevante nos debates que se seguiram foi no sentido de pensar como a CNM, junto com as Universidades, pode criar uma **Rede para a Modernização da Gestão Pública Municipal**, contribuindo para melhores tomadas de decisão.

Gustavo Cezário manifestou interesse em criar uma plataforma para troca. Ao criar uma Rede, outras redes, de cada membro, poderiam também agregar-se. Uma primeira tarefa seria convidar as universidades participantes a **sistematizar as experiências apresentadas**. (UFV apoiaria Bom Despacho/MG e Pompeu/MG, Unisc apoiaria Astorga/PR, UFPB apoiaria Rio Largo/AL, e UnB apoiaria Ubatuba/SP).

Alguns comentários dos participantes:

- a academia tem de abrir suas portas e se aproximar dos gestores;
- universidade gasta muito com pesquisa e pouco com extensão (alguns setores têm mais abertura, mas ela ainda é tímida);
- a universidade deve atuar no sentido de construir soluções e colocar seu conhecimento a serviço das demandas da sociedade (foi comentado que essa ideia é oposta aos critérios de promoção nas universidades: por número de pesquisas e artigos publicados).

O prefeito Fernando Cabral fez uma reflexão sobre o modelo federativo: o Município é um Ente autônomo mas que não tem representante no nível legislativo federal. Os poderes executivo e legislativo federal muitas vezes geram despesas sem dizer de onde virão os recursos. Alguns exemplos foram citados:

- todos os Municípios têm problemas com resíduos sólidos. Três de cada cinco Municípios que investiram em aterros sanitários volta-

ram aos lixões. É uma questão pouco pesquisada nas universidades e quase não há literatura sobre soluções para esse problema;

- os Municípios gastam milhões com estradas vicinais e a qualidade técnica é péssima. É preciso criar soluções de baixo custo e baixa necessidade de conservação. As faculdades de engenharia não abordam mais o uso de solo-cimento e ferro-cimento;
- outra demanda muito comum é de pontes. Será que não é possível sistematizar alguns modelos?
- iluminação pública: em geral é ineficiente, com postes malcolocados. Os prefeitos não têm conhecimento suficiente para escolher o tipo de lâmpada mais adequado;
- controle de frota: em geral é desorganizado, não há controle de manutenção e o consumo é absurdo;
- transporte escolar: gastamos R\$ 3 milhões por ano com esse serviço. É malfeito, desorganizado, não tem gente qualificada nem *softwares* de apoio que sugiram o melhor percurso.

## 5. Encerramento

O diretor Gustavo Cezário encerrou o seminário com a ideia de se criar a **Rede UniverCidade de Cooperação entre Universidades e Municípios**. Foram colocadas algumas possibilidades de ideias para avançar neste tema:

- discutir um pouco mais o papel das Universidades em relação às gestões públicas municipais;
- identificar o que já se tem de conhecimento sistematizado nas universidades em relação a apoio a políticas públicas municipais;
- qual modelo de “Casa” ou “Observatório” poderia ser estabelecido? Como estruturar órgãos como estes nas cidades e como a CNM poderia apoiar?
- como influenciar a política nacional de avaliação das universidades para que o tema extensão tenha mais peso?
- identificar temas nos quais as universidades possam trabalhar para contribuir com os desafios da gestão municipal (a exemplo do que foi citado pelo prefeito Fernando);
- identificar soluções e boas práticas;
- como operar esta Rede?

# Anexo 1: Astorga/PR

## 1. Informações Gerais da Iniciativa

### 1.1. Título da iniciativa/Projeto: Calçada para Todos

### 1.2. Município/UF: Astorga/PR

### 1.3. Endereço da página do Município na internet: <http://www.astorga.pr.gov.br/>

### 1.4. Nome do prefeito: Arquimedes Zioldo

### 1.5. Equipe responsável

- **Coordenação:** Associação Comercial, Empresarial e Agrícola de Astorga (ACEAA)
- **Equipe Técnica:** Departamento de Obras e Departamento de Meio Ambiente
- **Responsável Técnica:** Fernanda Vale Toledo. Telefone: (44) 8453-1922. E-mail: gabinete@astorga.pr.gov.br

### 1.6. Público Beneficiário da iniciativa e/ou atores envolvidos na implementação

Toda a população, em especial pessoas com necessidades especiais, cadeirantes e mães que trafegam com carrinho de bebê.

## 2. Detalhamento da iniciativa

### 2.1. Inovação

#### 2.1.1. Conexão com práticas anteriores

Astorga já passava por processo de revitalização das principais avenidas, com a melhoria de canteiros, recapeamento asfáltico e iluminação. Com o Projeto Calçada para Todos foi possível complementar o processo de revitalização, com a recuperação do passeio público também.

#### 2.1.2. Ineditismo da prática

Projeto inédito no Município de Astorga, sem conhecimento se já foi realizado em outros Municípios.

### 2.2. Relações interinstitucionais

#### 2.2.1. Transversalidade e integração das áreas

Secretaria de Desenvolvimento Urbano, Departamento de Meio Ambiente e Secretaria de Obras.

#### 2.2.2. Envolve outros Municípios

Não.

#### 2.2.3. Público-Privado

Associação Comercial, Empresarial e Agrícola de Astorga/Cooperativa de Crédito Sicredi, proprietários de imóveis e população em geral.

#### 2.2.4. Sociedade civil

Associação Comercial, Empresarial e Agrícola de Astorga (ACEAA); Cooperativa de Crédito Sicredi.

## **2.3. Liderança e coordenação**

### **2.3.1. Plano de trabalho (estratégia)**

Inicialmente, o Projeto foi executado nas avenidas centrais da cidade. Num segundo momento, foi executado nas entradas da cidade. Em longo prazo, foi possível chegar a todos os proprietários dos imóveis. O projeto também já está sendo executado em Içara (Distrito de Astorga).

### **2.3.2. Monitoramento da implementação**

O monitoramento, o acompanhamento e as correções são realizados em reuniões da ACEAA, Sicredi, Sanepar, Copel, Secretaria de Obras do Município, Departamento de Meio Ambiente, setor de serviços da PMA e Secretaria de Administração da Prefeitura, empresas executoras dos serviços e fornecedores de materiais. Também é realizada vistoria no imóvel antes e depois da execução do serviço para comprovar a sua realização e qualidade.

Em reuniões são apresentados os dados sobre o que já foi realizado e abordados os assuntos para que cada um faça a sua parte, da melhor forma possível para não prejudicar o andamento do trabalho e do serviço como um todo.

O monitoramento interno é feito através de relatórios, planilhas e outros meios técnicos de controles.

### **2.3.3. Avaliação de resultados**

A avaliação de resultados do serviço executado é realizada por equipe técnica. Junto à população, essa avaliação é positiva, cuja evidência é o alto número de proprietários de imóveis e munícipes interessados em aderir ao programa devido à praticidade oferecida, ao baixo

investimento, à beleza do trabalho pronto e à facilidade de pagamento para a substituição das calçadas.

## **2.4. Transparência**

### **2.4.1. Comunicação interna**

Diálogo constante e troca de informações sobre o andamento do projeto, a fim de solucionar os problemas para que o êxito seja alcançado. Além de sugestões e cobrança responsabilidade dos envolvidos.

### **2.4.2. Transparência para controle social**

A Associação Comercial é quem oferece todos os dados referentes à relação de mutuários atendidos.

### **2.4.3. Mecanismos de divulgação**

Todo trabalho executado é divulgado à população por meio do site oficial do Município, pela fanpage no Facebook e também por rádio, jornal e demais meios de comunicação utilizados no Município de Astorga.

## **2.5. Sustentabilidade da ação**

### **2.5.1. Institucionalização da ação**

Foi aprovada lei municipal que regulamenta todas as ações dos participantes através de contratos e convênios com a Associação Comercial, o agente financiador e os proprietários.

### **2.5.2. Participação social**

O Projeto é uma grande ferramenta de participação social, uma vez que os cidadãos, quando interessados na execução de suas calçadas, buscam através da Associação Comercial o cadastramento para

execução dos serviços, propiciando, além da melhoria nas calçadas, o estímulo a outras ações de melhorias no seu imóvel, quer na construção ou reformas de muros, bem como melhorias nas fachadas dos imóveis comerciais. Com a participação do agente financeiro com as propostas estabelecidas, os participantes pagam apenas pelo custo da aquisição de pavers e contratação de mão de obra, que é feita pela Associação Comercial. O Município retira o pavimento antigo e fornece o pó de pedra, parcelados em até 10 vezes, a um custo de R\$ 37,00 por metro quadrado, o que proporciona justiça social e tributária.

### **3. Link para vídeo**

<https://www.youtube.com/watch?v=-euliCeX97U&feature=youtu.be>

### **4. Considerações finais**

A iniciativa é inovadora por compartilhar as responsabilidades entre a esfera pública e a esfera privada. Incentiva a participação do cidadão, cria o espírito de responsabilidade de todos conservarem o patrimônio público e cuidar dele, valoriza os imóveis contemplados e proporciona melhorias na cidade deixando o ambiente esteticamente mais agradável, resgatando a dignidade e melhorando a autoestima e a qualidade de vida dos cidadãos.

Essa iniciativa promove de forma simples a integração público/ privado e cria condições de melhorias com baixo custo operacional, firma parcerias em que todos são responsáveis pelo desenvolvimento da cidade, tornando o espaço comum mais belo e justo.

# Anexo 2: Ubatuba/SP

## 1. Informações gerais da iniciativa

**1.1. Título da iniciativa/Projeto: e-Empreende Fácil – Consulta eletrônica georreferenciada de viabilidade para abertura de empresas no Município de Ubatuba/SP**

**1.2. Município/UF: Ubatuba/SP**

**1.3. Endereço da página do Município na internet: [www.ubatuba.sp.gov.br](http://www.ubatuba.sp.gov.br)**

**1.4. Nome do prefeito: Mauricio Humberto Fornari Moromizato**

**1.5. Equipe responsável:**

▪ **Coordenação:**

Pedro Henrique Ruiz Seno – secretário municipal de Tecnologia da Informação

▪ **Equipe Técnica**

Adriano Felix Narcizo – diretor técnico de Sistema de Informação o Gabriel Neuman – fiscal de tributos e agente de desenvolvimento

**1.6. Público beneficiário da iniciativa e/ou atores envolvidos na implementação**

O presente projeto trata da criação de uma ferramenta que automatiza o processo de consulta para o licenciamento de empresas

em Ubatuba, em qualquer setor econômico. Portanto, todos os setores econômicos são diretamente beneficiados. O processo de implantação fortaleceu também parcerias com as entidades no Município ligadas ao empreendedorismo, como a Associação dos Contadores do Município e a Associação Comercial e Industrial de Ubatuba (Aciu).

## 2. Detalhamento da iniciativa

### 2.1. Inovação

#### 2.1.1. Conexão com práticas anteriores

O projeto e-Empreende Fácil engloba, além do Sistema de Consulta Eletrônica para Abertura de Empresas, uma série de outras ações que buscam a simplificação do desenvolvimento local. Em 2013 houve a municipalização da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, e no ano seguinte foram nomeados e capacitados os agentes de desenvolvimento municipais. Desde então, Ubatuba tem se esforçado para transformar a Prefeitura em uma máquina pública mais simples e eficiente. Através de uma visão sistêmica, os processos internos vêm sendo revistos e modificados. Esse trabalho abriu caminho para a implantação do Município do Sistema Via Rápida Empresa, uma iniciativa em parceria com o Governo do Estado de São Paulo que pretende unificar todos os sistemas e áreas hoje envolvidas no processo de abertura de empresas, como a Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp), a Secretaria Estadual de Fazenda, a Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) e o Corpo de Bombeiros. Em todas as outras prefeituras conhecidas, a primeira parte do processo que fica fora do Via Rápida Empresa e se mantém uma etapa manual é, justamente, a consulta de viabilidade, criando um grande gargalo no processo. Na Prefeitura de Ubatuba este processo é eletrônico, instantâneo e sem intervenção humana.

### **2.1.2. Ineditismo da prática**

Segundo mapeamento e consultoria realizada pelo Sebrae recentemente, não há projeto similar no Estado de São Paulo. Ao menos nos Municípios do Estado, o processo de análise de viabilidade para abertura de empresas ainda é um processo manual, em que funcionários analisam as leis de zoneamento e fornecem os pareceres para determinar se uma empresa pode ou não ser aberta no local em questão.

## **2.2. Relações interinstitucionais**

### **2.2.1. Transversalidade e integração das áreas**

O projeto possui um alto grau de interdisciplinaridade e envolve diretamente três Secretarias Municipais: a Secretaria Municipal de Tecnologia da Informação, responsável pelo desenho técnico e implementação do sistema; a Secretaria Municipal de Habitação e Planejamento Urbano, responsável pela análise e da Lei de Zoneamento Municipal; e a Secretaria Municipal de Fazenda, responsável pelo processo de abertura e liberação de novos empreendimentos no Município. O projeto foi uma ação conjunta entre estas áreas com apoio direto do Gabinete do Prefeito. Em complemento, uma das marcas do atual governo envolve ações de simplificação e desburocratização da máquina pública.

### **2.2.2. Envolve outros Municípios**

A partir da parceria da Prefeitura de Ubatuba com o Sebrae, foi possível o intercâmbio com diversas outras prefeituras do estado, como Taubaté, Caçapava, Ilhabela e São Caetano do Sul.

### **2.2.3. Público-Privado**

A iniciativa envolve diretamente parcerias com o Sebrae, com o Senac, com a Associação Comercial e Industrial local e com diversos empresários do Município que têm se beneficiado do projeto.

## **2.2.4. Sociedade civil**

Um dos principais apoiadores da iniciativa é a Associação de Contadores local, que inclusive fez diversos relatos que comprovam a necessidade do projeto. Foram citados casos nos quais um empreendedor investe a economia de anos de trabalho e sacrifícios de toda a família, ou mesmo deixa seu emprego formal, em um novo negócio e posteriormente descobre que esta atividade escolhida não é permitida no local onde foi realizado o investimento, pois a atividade pretendida vai contra a lei municipal de zoneamento. Isso resulta na perda de um patrimônio que pode não mais ser recuperado.

## **2.3. Liderança e coordenação**

### **2.3.1. Plano de trabalho (estratégia)**

Após o desenho do projeto, foram planejadas as seguintes metas que deveriam ser alcançadas para o pleno funcionamento do sistema:

1. Cadastro do zoneamento municipal em plataforma web;
2. Cadastro das áreas de segurança no entorno das escolas municipais;
3. Criação de layout responsivo, que se adapta ao tamanho da tela do dispositivo utilizado pelo usuário;
4. Integração da plataforma com a API do Google Maps para o georreferenciamento;
5. Conscientização dos setores da Prefeitura envolvidos no projeto;
6. Cadastro das classes de CNAEs associados a cada zoneamento;
7. Liberação do sistema para testes, etapa pré-homologação;
8. Homologação do sistema;
9. Lançamento e liberação do sistema para uso definitivo, gerando documentação e base de dados oficiais;

10. Integração para resposta automática da consulta de viabilidade através do integrador estadual de simplificação para abertura de empresas, o sistema Via Rápida Empresa.

Apenas a décima e última etapa está ainda em processo de desenvolvimento, porém sem prejuízo nenhum ao funcionamento da solução.

### **2.3.2. Monitoramento da implementação**

Como parte do projeto, foram desenvolvidas ferramentas que permitem o acompanhamento da sua efetividade. Talvez a mais interessante seja um mapa de calor que georreferencia todas as consultas de viabilidade no Município, permitindo que seja analisado o comportamento empreendedor por região, bairro ou rua do Município. Além disso, há um relatório de solicitações que permite que as equipes de apoio ao desenvolvimento econômico identifiquem estes empreendedores e os acionem para apoiar a criação do empreendimento, e uma área de consulta que mostra todas zonas municipais e já determina quais atividades econômicas são permitidas ou não. Por fim, têm sido realizadas reuniões periódicas de monitoramento com áreas estratégicas na Prefeitura que definem quais ações ou correções são necessárias para ampliação dos resultados.

### **2.3.3. Avaliação de resultados**

O mapeamento realizado pelo Sebrae mostrou que o resultado mais efetivo do projeto foi a redução do tempo médio de abertura de empresas no Município, que passou de 120 dias em média para até 10 dias. Desde o início do funcionamento efetivo da solução, em meados de agosto de 2015, já foram realizadas 144 consultas de viabilidade. Destas consultas, foram abertas 68 novas empresas. Resultados como esses desencadeiam a movimentação de toda a economia local, gerando a legalização de empreendimentos, a arrecadação de tributos

municipais e a geração de novas oportunidades diretas e indiretas de emprego e renda.

## **2.4. Transparência**

### **2.4.1. Comunicação interna**

O sucesso do projeto passa diretamente pelo diálogo entre várias áreas internas da Prefeitura, visto que há vários colaboradores envolvidos diretamente com ele. Podemos citar como exemplo: a equipe da TI, que implementou a solução; a equipe do Posto de Atendimento ao Empreendedor, que assessora diretamente pessoas interessadas em abrir um novo negócio no Município e empresários já estabelecidos que buscam expandir suas atividades; e a equipe da Central de Atendimento ao Cidadão, que recebe diariamente demandas diversas de munícipes que envolvem empresas. Devido a essa necessidade, há um diálogo permanente entre diversos setores e órgãos do Município, inclusive com participação do Gabinete do Prefeito, para garantir o sucesso do projeto.

### **2.4.2. Transparência para controle aocial**

A Prefeitura de Ubatuba possui um canal exclusivo de comunicação com os empresários e empreendedores locais, bem como com a população interessada no tema, através do Posto de Atendimento ao Empreendedor (PAE), que funciona em parceria com o Sebrae e a Aciu. Por meio dos agentes de desenvolvimento que trabalham no setor, as informações ligadas ao desenvolvimento econômico são amplamente divulgadas.

### **2.4.3. Mecanismos de divulgação**

Foi realizado um evento de lançamento do projeto para empresários e empreendedores locais, com participação das equipes das Secretarias de TI e de Fazenda da Prefeitura e do prefeito. O evento contou

com uma palestra em sequência chamada “Você é o inimigo número um da sua empresa”, que apresentava alguns erros comuns dos empreendedores e sugestões de boas práticas na gestão de negócios. Além disso, foi veiculada uma série de matérias jornalísticas feitas pela equipe de Comunicação da Prefeitura e da área de Marketing do Sebrae. E o projeto está publicado no Portal de Serviços da Prefeitura na internet, disponível no endereço [www.ubatuba.sp.gov.br/servicos](http://www.ubatuba.sp.gov.br/servicos).

## **2.5. Sustentabilidade da ação**

### **2.5.1. Institucionalização da ação**

A ação mais importante de institucionalização foi a municipalização da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, assinada pelo prefeito em 2013. Além disso, as equipes de fiscalização tributária, de posturas e de vigilância sanitária da Prefeitura passaram então a realizar fiscalizações orientadoras, cumprindo os princípios da Lei Complementar 123/2006 – Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa, evitando a imposição de multas que trouxessem prejuízo ou mesmo inviabilizassem as atividades econômicas. Por fim, o projeto permitiu a revisão da Lei Municipal de Zoneamento, ação que passa a ser permanente. Antes do projeto, toda a avaliação da Lei passava pelo estudo de mapas e discussão de uma série de colaboradores da Secretaria Municipal de Habitação e Planejamento Urbano, sendo que esta análise agora passou a ser um processo mais simples e intuitivo.

### **2.5.2. Participação social**

A ferramenta movimentou toda a cadeia de organização que fomenta o desenvolvimento local, como a Associação dos Contadores, a Associação dos Engenheiros e Arquitetos, a Comissão Municipal de Emprego, o SinHoRes – Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares, e o Banco do Povo. Em paralelo, criou-se um fluxo de capaci-

tação de empresários locais. Está também em andamento o Programa Sebrae Inova, que reúne soluções técnicas e de gestão para tornar as empresas locais mais eficientes. São 13 trilhas de desenvolvimento que estão beneficiando empresários dos segmentos de hotelaria, beleza, alimentação fora do lar e comércio varejista de vestuário, entre outros.

### **3. Link do vídeo no YouTube**

<https://youtu.be/DJabAV4dvqM>

<http://ubatuba.link/empreenda>

### **4. Considerações finais**

A Prefeitura promoveu vários avanços em desburocratização e desenvolvimento com a criação da Secretaria Municipal de Tecnologia da Informação no início de 2014. A visão de modernização administrativa e gestão eficiente implantada pelo prefeito desde o começo do atual governo foi essencial para o convencimento dos setores internos que tiveram seus processos modificados. Isso facilitou a articulação interna e a entrega dos projetos mapeados. A presente iniciativa é apenas um pedaço do grande projeto de reestruturação tecnológica por qual passa Ubatuba, que conta ainda com projetos como a construção da Infovia Ubatuba, uma rede de fibra óptica que interliga vários prédios da administração municipal e disponibiliza pontos de internet pública, a criação da Rede Fácil, a nova central de atendimento ao cidadão e o Portal Viva Ubatuba, voltado exclusivamente ao fomento do Turismo e seus empreendimentos no Município.

# Anexo 3: Pompéu/MG

## 1. Informações gerais da iniciativa

**1.1. Título da iniciativa/Projeto: Políticas públicas sustentáveis: a inserção da energia fotovoltaica na administração pública municipal**

**1.2. Município/UF: Pompéu, Minas Gerais**

**1.3. Endereço da página do Município na internet: [www.pompeu.mg.gov.br](http://www.pompeu.mg.gov.br)**

**1.4. Nome do prefeito: Joaquim Campos Reis**

**1.5. Equipe responsável:**

- Coordenação: Márcio Silva
- Equipe Técnica: Dulcinéia Aparecida Corrêa; José Celso Alves Melgaço; Edirlei de Fátima de Faria Melo

**1.6. Público beneficiário da iniciativa e/ou atores envolvidos na implementação:**

A Prefeitura Municipal de Pompéu é a maior beneficiária. Os atores envolvidos na implementação foram o prefeito municipal, secretários municipais, a diretora de Planejamento, Gestão e Finanças da Secretaria de Infraestrutura, Serviços Urbanos e Meio Ambiente, o engenheiro elétrico prestador de serviços ao Município, técnicos da Companhia Ener-

gética de Minas Gerais (Cemig) e a empresa vencedora do processo licitatório e prestadora de serviços, a ZWS Brasil Ltda.

## **2. Detalhamento da iniciativa**

### **2.1. Inovação**

#### **2.1.1. Conexão com práticas anteriores**

O sistema instalado no Município veio a partir de uma ideia pioneira em obter uma energia limpa, sustentável e inesgotável. Sendo tal prática considerada cara no passado, tornou-se cada vez mais viável com a queda do custo de produção e dos equipamentos, ou seja, a implementação da energia solar, além de ser uma ação de desenvolvimento sustentável, é também uma otimização com os gastos com energia.

#### **2.1.2. Ineditismo da prática**

De acordo com informações da Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), dentre os 853 Municípios mineiros, a Prefeitura Municipal de Pompéu é pioneira na implementação de uma microgeração distribuída de energia fotovoltaica no Estado de Minas Gerais.

### **2.2. Relações interinstitucionais**

#### **2.2.1. Transversalidade e integração das áreas**

A iniciativa tem todo o envolvimento com outras áreas do Município, pois a energia é essencial para o desenvolvimento dos trabalhos nos diversos setores que atendem à população.

#### **2.2.2. Envolve outros Municípios**

A iniciativa não está relacionada e não envolve ações diretas em outros Municípios. No entanto, este projeto tem também como objetivo

desenvolver e compartilhar com outros Municípios uma prática inovadora de sustentabilidade e uma visão de gestão voltada para a qualidade do gasto público, fomentando a prática de utilização correta dos recursos e também contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

### **2.2.3. Público-Privado**

A iniciativa envolve parceria com a empresa ZWS Brasil Ltda., que, através da Prefeitura Municipal, obteve o seu primeiro contrato com o setor público, incentivando outros Municípios a investirem nesse tipo de projeto. Através dessa iniciativa, a Prefeitura Municipal fomenta o comércio local e regional.

### **2.2.4. Sociedade Civil**

Ainda não está implementada a parceria com a sociedade civil, mas o projeto serve de modelo para o desenvolvimento sustentável através de parcerias futuras, pois trata-se de uma prática de fácil replicabilidade.

## **2.3. Liderança e coordenação**

### **2.3.1. Plano de trabalho (estratégia)**

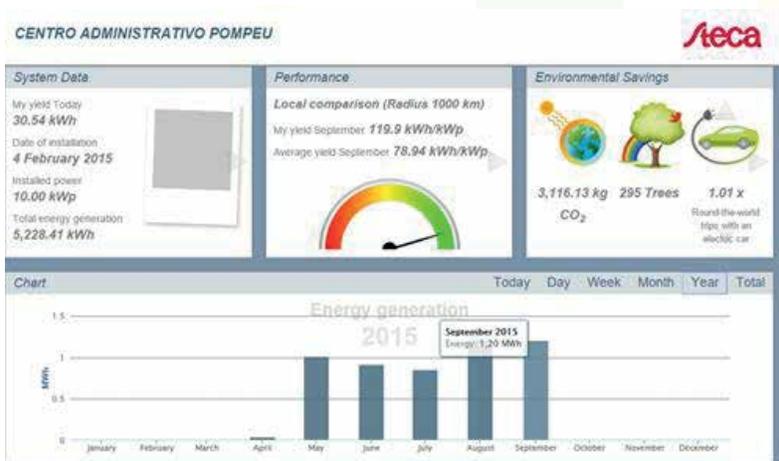
A implantação do sistema de energia fotovoltaico foi realizada de acordo com o planejamento do projeto, e um cronograma de execução, com os recursos estimados do investimento previstos no Plano Plurianual (PPA) e no Orçamento Municipal.

Nome
Inserção da Energia Fotovoltaica na Administração Pública Municipal
Unidade Responsável
Secretaria Municipal de Infraestrutura, Serviços Urbanos e Meio Ambiente
Ministério Público do Governo
Promover a efetividade das políticas e dos serviços públicos
Garantir a sustentabilidade ambiental

Id	Nome da Tarefa	Início	Conclusão	Predecessoras	Responsável	Início Real	Conclusão Real	% Concluída
<b>1ª Etapa: Previsão de Investimento de R\$ 70.000,00 a R\$ 80.000,00 – Instalação de 2 kits</b>								
1	Realizar reunião com os envolvidos no projeto	seg 11/08/14	qui 14/08/14		Dulce/Celsa	ter 12/08/14	12/08/2014	100%
2	Coletar informações com o engenheiro eletricitista para a preparação do processo licitatório	qui 14/08/14	seg 15/09/14		Dulce	sex 12/09/14	ter 30/09/14	100%
3	Realizar Processo Licitatório	qua 01/10/14	ter 30/12/14	2	Warley	sex 17/10/14	ter 02/12/14	100%
3.1	Encaminhar documentação para formalização do processo licitatório	qua 01/10/14	seg 20/10/14		Dulce	sex 17/10/14	sex 17/10/14	100%
3.2	Realizar a licitação pública	seg 03/11/14	seg 01/12/14		Eliane	sáb 14/11/15	sex 14/11/14	100%
3.3	Homologar o processo	sex 14/11/14	dom 30/11/14		Josquim	seg 24/11/14	seg 24/11/14	100%
3.4	Emittir a ordem de fornecimento	sex 14/11/14	sex 05/12/14		Simone	sex 28/11/14	sex 28/11/14	100%
3.5	Informar a empresa da ordem de fornecimento	sex 14/11/14	ter 30/12/14		Dulce	ter 02/12/14	ter 02/12/14	100%
4	Executar o projeto no prazo estabelecido no edital	seg 03/01/14	seg 03/03/14	3	Contratada	sáb 10/01/15	sex 10/04/15	100%
5	Solicitar a autorização da CEMIG para a inserção da energia produzida pelo sistema fotovoltaico na rede pública de energia	sex 03/01/14	qua 08/01/14	4	Contratada	sex 03/01/14	qua 08/01/14	100%
6	Autorizar a inserção da energia produzida pelo sistema fotovoltaico na rede pública de energia	sáb 03/01/15	qua 15/04/15	4	Cemig/ZWS	seg 02/02/15	ter 15/04/14	100%
7	Realizar a inauguração da 1ª etapa e colocar o sistema em funcionamento	qua 01/04/15	qua 29/04/15	6	Dulce	qua 29/04/15	qua 29/04/15	100%
<b>2ª Etapa: Previsão de Investimento de R\$ 200.000,00 a R\$ 250.000,00 – Instalação de 5 kits</b>								
1	Realizar reunião com os envolvidos no projeto	ter 25/08/15	ter 08/09/15		Dulce/ Celsa	sex 28/08/15	ter 01/09/15	
2	Coletar informações com o engenheiro eletricitista para a preparação do processo licitatório	qua 02/09/15	ter 15/09/15		Dulce	qua 02/09/15	sex 04/09/15	
3	Realizar Processo Licitatório	ter 15/09/15	sex 13/11/15	2	Warley			
3.1	Encaminhar documentação para formalização do processo licitatório	ter 15/09/15	ter 15/09/15		Dulce	ter 08/09/15	ter 08/09/15	
3.2	Realizar a licitação pública	qui 01/10/15	qui 15/10/15		Eliane	qui 08/10/15	qui 08/10/15	
3.3	Homologar o processo	sex 09/10/15	sex 30/10/15		Josquim			
3.4	Emittir a ordem de fornecimento	ter 13/10/15	sex 30/10/15		Simone			
3.5	Informar a empresa da ordem de fornecimento	dom 01/11/15	sex 13/11/15		Dulce			
4	Executar o projeto no prazo estabelecido no edital	seg 16/11/15	sáb 16/01/16	3	Contratada			
5	Solicitar a autorização da CEMIG para a inserção da energia produzida pelo sistema fotovoltaico na rede pública de energia	seg 16/11/15	sex 20/11/15	4	Contratada			
6	Autorizar a inserção da energia produzida pelo sistema fotovoltaico na rede pública de energia	seg 23/11/15	qui 24/12/15	4	CEMIG			
7	Realizar a inauguração da 2ª etapa e colocar o sistema em funcionamento	seg 04/01/16	qui 04/02/16	6	Dulce			
<b>3ª Etapa: Previsão de Investimento de R\$ 120.000,00 a R\$ 170.000,00 – Instalação de 4 kits</b>								
1	Utilizar o processo licitatório realizado na segunda etapa	ter 14/03/16	qua 16/03/16		Warley			
1.1	Emittir a ordem de fornecimento (utilizar o mesmo processo da 2ª etapa)	seg 14/03/16	ter 15/03/16		Simone			
1.2	Informar a empresa da ordem de fornecimento	ter 15/03/16	qua 16/03/16		Dulce			
2	Executar o projeto no prazo estabelecido no edital	qui 17/03/16	sáb 16/04/16	1	Contratada			
3	Solicitar a autorização da CEMIG para a inserção da energia produzida pelo sistema fotovoltaico na rede pública de energia	qui 17/03/16	sex 18/03/16	2	Contratada			
4	Autorizar a inserção da energia produzida pelo sistema fotovoltaico na rede pública de energia	seg 21/03/16	qua 20/04/16	2	CEMIG			
5	Realizar a inauguração da 3ª etapa e colocar o sistema em funcionamento	qui 21/04/16	sáb 21/05/16	4	Dulce			

### 2.3.2. Monitoramento da implementação

A iniciativa possui uma sistemática constante de monitoramento, o qual é realizado através de ferramentas em aplicativos instalados em smartphones e computadores. Abaixo demonstrativo destes relatórios:





### 2.3.3. Avaliação de resultados

Mensalmente são realizadas reuniões de acompanhamento e avaliação quanto à produtividade, em que decisões são tomadas para a adoção de procedimentos necessários à redução quanto ao nível de desperdícios da energia produzida. Um exemplo de tomada de decisão foi a manutenção da limpeza das placas de 15 em 15 dias, tornando mais eficiente a captação e a geração de energia em nível regular.

## 2.4. Transparência

### 2.4.1. Comunicação interna

A iniciativa compartilha informações através das reuniões em equipe e através de publicações no portal e murais de notícias da Prefeitura Municipal.



## 2.4.2. Transparência para controle social

A iniciativa utiliza o portal da Prefeitura Municipal na internet para compartilhar com a sociedade local o andamento do projeto, a sua importância para o desenvolvimento sustentável e os relatórios de gerenciamento da produção de energia gerada.



### **2.4.3. Mecanismos de divulgação**

As informações foram divulgadas na página da prefeitura na internet, nos murais das repartições públicas e no programa semanal de rádio “Almoço com o Prefeito”.

## **2.5. Sustentabilidade da ação**

### **2.5.1. Institucionalização da ação**

A iniciativa busca a continuidade do projeto, com ações previstas nos instrumentos de planejamento municipal (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual), e conforme cronograma do projeto que propõe ações para a ampliação do sistema fotovoltaico nos exercícios de 2015 e 2016.

### **2.5.2. Participação social**

A prática da geração de energia fotovoltaica, através do projeto realizado, torna efetiva a interlocução da Administração Municipal com diversos atores sociais, fomentando o desenvolvimento de políticas públicas ambientais que atendam a uma demanda coletiva, tanto local quanto mundial, na promoção do desenvolvimento sustentável bem como na apresentação de alternativas quanto à grave crise energética vivenciada atualmente no país.

## **3. Link Vídeo YouTube**

<https://www.youtube.com/watch?v=-P3vaQBm65E> (3min31seg)

<https://www.youtube.com/watch?v=VSDxFRPtI0g> (3min)

## 4. Considerações finais

O valor investido nos equipamentos para a geração de energia fotovoltaica no Centro Administrativo de Pompéu terá retorno no prazo médio de sete anos com a economia nos gastos de energia elétrica, sendo a garantia deles de 25 anos. Assim, a iniciativa revela-se totalmente viável, sustentável e de fácil replicabilidade, podendo servir de exemplo a outros Municípios e órgãos públicos, bem como à sociedade civil.

# Anexo 4: Bom Despacho/MG

## 1. Informações gerais da iniciativa

**1.1. Título da iniciativa/Projeto: Projeto de Inovação e Modernização da Gestão Pública Municipal**

**1.2. Município/UF: Bom Despacho-MG**

**1.3. Endereço da página do Município na internet:**  
[www.bomdespacho.mg.gov.br](http://www.bomdespacho.mg.gov.br)

**1.4. Nome do prefeito: Fernando José Castro Cabral**

### 1.5. Equipe responsável

**Coordenação:**

Maria de Fátima Rodrigues

Economista Secretária Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão

**Equipe Técnica:**

Alice Fernanda Alves dos Santos

Direito

Gerente de Programação e Execução Orçamentária

Bruno Eduardo Aparecido Mota

8º período de Arquitetura

Servidor responsável por gerenciar a Escola de Formação do Servidor Público Municipal de Bom Despacho – EFESP

Laís Aparecida da Silva

Administradora

Servidora responsável por auxiliar nas tarefas do Escritório de Projetos e em atividades relacionadas ao orçamento

Rogério César Corgosinho

Economista

Gerente do Escritório de Projetos e servidor da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão

Wallace Campos Rodrigues

Analista de Sistemas e Suportes

Responsável por implantar o *software* Urbem na Prefeitura

## **1.6. Público beneficiário da iniciativa e/ou atores envolvidos na implementação**

Beneficiários:

Servidores municipais, população de Bom Despacho e prefeituras da região.

Atores:

Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão, secretários municipais prefeito municipal.

## **2. Detalhamento da iniciativa**

### **2.1. Inovação**

#### **2.1.1. Conexão com práticas anteriores**

A Constituição Federal exige do Poder Executivo Municipal a elaboração dos instrumentos orçamentários e de planejamento (PPA, LDO

e LOA), sendo o primeiro a cada quadriênio e os demais anualmente. Como antes, a Prefeitura de Bom Despacho continua formulando seu orçamento e com isso cumprindo a lei, mas, agora, com uma perspectiva inovadora, pois no passado os instrumentos de planejamento eram desenvolvidos simplesmente para satisfazer os dispositivos constitucionais.

O processo de elaboração do PPA adotou uma perspectiva reversa em relação à abordagem burocrática anteriormente implantada. Partimos dos resultados desejados para as ações e programas necessários para obtê-los. Rompemos com a tendência conservadora que caracterizava o planejamento como mero ato burocrático, mais preocupado com o orçamento e a prestação de contas do que com realizações que elevam a qualidade de vida dos cidadãos e dos servidores. Os resultados das ações delineadas no PPA contribuíram para a construção da visão de futuro para Bom Despacho, com a definição de 12 Áreas de Resultados que agregam os principais desafios e metas da Administração Pública Municipal.

Ademais, no ano de 2010 foi aprovada a Lei Complementar 17, que trata sobre a estrutura administrativa da Prefeitura. Seus traços não atendiam os pré-requisitos de uma gestão moderna e inovadora. Havia nela secretarias municipais, superintendências, diretorias, divisões e seções. Ou seja, excesso de departamentos e um sistema totalmente hierárquico.

Convicto de que a formatação deveria ser modernizada, em janeiro de 2013 a primeira medida adotada foi a Reestruturação Administrativa da Prefeitura por meio da aprovação da Lei Complementar 25, que modificou todo o arcabouço administrativo do executivo municipal, criando uma estrutura gerencial com vistas à inovação e a melhoria dos indicadores sociais. Com isso, a LC 17 foi revogada e a Reforma Administrativa concluída.

### **2.1.2. Ineditismo da prática**

A iniciativa de Bom Despacho, da forma como foi estruturada, é pioneira no Brasil. Desenvolver um planejamento estratégico e vinculá-lo ao orçamento que, por sua vez, está interligado as áreas de compras e licitações por meio de um *software* livre (Urbem), paralelo a uma Reforma Administrativa, é arrojado e transformador.

Ademais, não há relatos de outras prefeituras que aderiram à metodologia de gerenciamento de projetos. Bom Despacho se inspirou no Governo de Minas Gerais e criou seu Escritório de Projetos, sendo sua atribuição maior gerenciar os projetos mais importantes da Administração Municipal.

Das cidades do centro-oeste mineiro, Bom Despacho é a única que conta com uma escola de formação de servidores municipais, inaugurada em 2013. Isso foi necessário para preparar os servidores aos novos conceitos de gestão implantados.

Quando se considera somente Municípios de pequeno e médio porte, a iniciativa de Bom Despacho se torna ainda mais notável, pois Municípios menores são carentes de fatores que facilitam iniciativas inovadoras, como recursos humanos e financeiros.

## **2.2. Relações interinstitucionais**

### **2.2.1. Transversalidade e integração das áreas**

A modernização da gestão municipal de Bom Despacho é resultado de um trabalho em equipe que envolveu todas as Secretarias do Poder Executivo. A começar pela elaboração dos instrumentos de planejamento. Aqui, houve a descentralização do processo por meio da participação de todas as Secretarias na definição de seus programas e ações respeitando as diretrizes da Administração. A Secretaria de Pla-

nejoamento, Orçamento e Gestão é a responsável pela coordenação geral, pela implantação das metodologias e a compatibilização de todas as informações. Isso ocorre desde 2013.

Além disso, a implantação do novo *software* de gestão, o Urbem, integrou várias áreas da Prefeitura. Por exemplo, processos relacionados ao planejamento, elaboração e execução orçamentária, compras e licitações, estão todos interligados. O que resultou num maior controle dos gastos e em processos licitatórios diligentes e transparentes.

### **2.2.2. Envolve outros Municípios**

Os esforços realizados por Bom Despacho repercutem e ao mesmo tempo beneficiam cidades da região. As visitas técnicas são frequentes. O objetivo é sempre conhecer a fundo as experiências exitosas e pioneiras realizadas pela cidade. Práticas como a elaboração do planejamento estratégico aliado ao orçamento e a adoção de um *software* livre como sistema oficial da Prefeitura são as iniciativas que os visitantes mais procuram.

Municípios como Lagoa da Prata, Moema, Pitangui, Martinho Campos, Pompéu e São Roque de Minas são exemplos dentre as muitas cidades que estiveram em Bom Despacho para conhecer as iniciativas. A Secretaria de Planejamento de Bom Despacho, no final de 2013, devido à grande demanda, ofereceu um curso sobre elaboração do Plano Plurianual (PPA). Técnicos de oito prefeituras estiveram presentes.

### **2.2.3. Público-Privado**

O *software* de gestão utilizado por Bom Despacho é fruto da parceria entre Prefeitura e a Confederação Nacional de Municípios (CNM). Parte da melhoria administrativa alcançada na gestão do Município tem a ver com a escolha do *software* de gestão, neste caso o Urbem. O ganho de Bom Despacho é sem dúvidas utilizar um sistema moderno e

sem custo. A CNM é beneficiada pelo fato do empreendimento ser pioneiro, um teste, o que poderá mostrar os pontos que devem ser aprimorados no *software*.

#### **2.2.4. Sociedade civil**

O PPA 2014-2017 e os orçamentos anuais de Bom Despacho são elaborados com o apoio das Secretarias e seus respectivos conselhos municipais. O objetivo é conhecer as demandas da população e inseri-las no orçamento.

### **2.3. Liderança e coordenação**

#### **2.3.1. Plano de trabalho (estratégia)**

A iniciativa da Prefeitura de Bom Despacho conta com uma estratégia bem definida. No curto prazo, modernizar a gestão pública tornando-a mais eficiente. No médio e longo prazo, fazer de Bom Despacho uma cidade cada dia melhor para se viver (Mapa Estratégico do PPA 2014-2017).

Tudo começou em 2013 com a Reforma Administrativa, a elaboração do PPA e seu Planejamento Estratégico. Estava formada aí a base para a mudança. Em seguida houve a modernização do orçamento e a implantação de um *software* de gestão moderno e gratuito. Ademais, foram instituídas ferramentas que racionalizaram o gasto público, elevando a eficácia do dinheiro arrecadado dos contribuintes. Nessa linha foi criado o Comitê de Qualidade e Controle da Gestão Pública Municipal e também o Programa de Melhoria do Gasto Público – Desperdício Zero. Em meio a tantas mudanças nasceu a Escola do Servidor, para treiná-los em relação às novas metodologias de trabalho. Em seguida foi adotada a metodologia de gerenciamento de projetos, além de me-

canismos que facilitam a mensuração dos avanços conquistados pela Administração (indicadores).

Vamos aos detalhes de cada etapa:

O primeiro passo foi dado em 2013, quando novos métodos de organização, de estrutura e de procedimentos foram implantados no Governo Municipal. Isto se deu por meio da Lei Complementar 25/2013, que institucionalizou a Reforma Administrativa e diluiu os traços verticais e operacionais até então presentes. A Reforma foi conduzida pelos preceitos de uma administração municipal voltada para resultados, e orientada por conceitos como os da transparência administrativa, gestão transversal, participação social, qualidade e eficiência do gasto, respeito à previsão orçamentária e da melhoria dos indicadores municipais. Houve a estruturação dos cargos e das funções institucionais da Prefeitura, além da criação da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão.

Segunda etapa: a elaboração do Plano Plurianual 2014-2017 e de seu Planejamento Estratégico com uma visão de futuro. Este PPA inaugurou uma nova era no estilo de administrar a cidade. Seu Planejamento Estratégico possui 12 Áreas de Resultados, sendo que cada Área agrega os principais desafios e metas da Administração Municipal, bem como iniciativas essenciais para transformação da estratégia em resultados efetivos. Juntas, as duas primeiras etapas formaram a base para a mudança.

A terceira etapa integrou e materializou o orçamento municipal em programas e ações consistentes já definidos no PPA 2014-2017. Hoje, o orçamento da cidade se orienta por áreas de resultados, por objetivos estratégicos e projetos estruturantes, todos alinhados com o planejamento e as diretrizes da Administração Municipal. Ademais, de 2013 em diante o trabalho de elaboração do orçamento é coordenado pela Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão em parce-

ria com todas as outras Secretarias, o que tornou o processo mais participativo e descentralizado.

O quarto e decisivo passo foi a escolha e a implantação do novo *software* de gestão, o Urbem. Esta fase encontra-se em andamento, mas os avanços já são tangíveis. Hoje, o planejamento está integrado à execução orçamentária e ambos aos setores de Licitações e Compras. Ademais, toda contabilidade da Prefeitura é executada nesse sistema, que por sua vez atende as normas da Contabilidade Aplicada ao Setor Público (Casp), exigência legal desde 2014. A migração da folha de pagamento para o Urbem será concluída em janeiro de 2016, mesmo mês que ocorrerá a transferência do cadastro imobiliário municipal e a gestão do IPTU para o novo *software*. Bom Despacho inovou, pois decidiu adotar um sistema de informática livre como oficial. O valor economizado ultrapassa a casa dos R\$ 60 mil por ano.

Com o objetivo de aprimorar a gestão dos recursos, isto é, fazer mais com menos, ou, ainda, diminuir os gastos com custeio e aumentar os investimentos, a quinta etapa trouxe práticas eficazes no combate ao desperdício. Aqui foram criados o Comitê de Qualidade e Controle da Gestão Pública Municipal e em seguida o Programa de Melhoria do Gasto Público – Desperdício Zero, além do seu Comitê Gestor. Esses meios foram formas criativas que a Prefeitura de Bom Despacho encontrou para driblar as dificuldades financeiras.

De forma trivial a meta era acabar com qualquer tipo de desperdício, desde o cafezinho até os investimentos sem efetividade. Qualquer alocação de recurso agora passa primeiro pelo crível do Comitê de Qualidade. Ademais, o Comitê de Desperdício Zero monitora todas as despesas por meio das secretarias, isto é, gastos com água, aluguel, combustível, energia, pessoal, telefone etc.

Em Minas Gerais, a companhia de água dá 50% de desconto para quem paga a conta em dia. Antes Bom Despacho pagava a conta

com multas e juros, agora a Prefeitura recebe até 30% de desconto em todas as contas – economia de R\$ 200 mil por ano. A mesma situação ocorreu com a energia elétrica. Antes, tanto os imóveis que abrigavam a Secretaria da Saúde quanto a Garagem Municipal eram alugados, agora ambos estão localizados em imóveis da Prefeitura, que foram reformados, o que gerou uma economia mensal de R\$ 12 mil. Além de todo o esforço para conter as despesas desnecessárias, mecanismos para elevar a receita foram adotados. Agora, a Prefeitura passou a cobrar dos sonegadores. Fomos à tesouraria para resolver o problema de arrecadar pouco e gastar muito. Em 2012, quase 50% dos contribuintes não pagaram IPTU. Hoje, a inadimplência desse imposto gira em torno de 20%. Resultado: enquanto muitas prefeituras do Brasil sequer conseguem pagar seus próprios servidores, Bom Despacho paga adiantado há quase dois anos e ainda executa grandes investimentos.

Com servidores desqualificados, a modernização da gestão municipal seria impossível. Sabendo disso, a sexta etapa, de forma empreendedora, foi responsável por capacitar os servidores às novas metodologias de trabalho. Isto ocorreu por meio da criação da Escola de Formação do Servidor Público Municipal (Efesp), espaço que oferece cursos diários aos servidores de Bom Despacho. Somente no ano de 2014 foram disponibilizadas 1.567 vagas para treinamentos. Os cursos ocorrem em concomitância à modernização da gestão. A cidade tornou-se exemplo regional no que se refere à capacitação de servidores.

A sétima etapa preocupou em garantir o alcance dos resultados por meio do gerenciamento e monitoramento dos principais projetos da Prefeitura. Isto justificou a criação do Escritório de Projetos. A iniciativa será detalhada no tópico 2.3.2.

A oitava e última fase focou em mensurar o impacto dos investimentos na qualidade de vida da população. Afinal, o que não se conta e não se mede, não se administra. Para isso foram inseridos em cada Área de

Resultado do PPA 2014-2017 indicadores que mostram a situação antiga do Município em áreas como a saúde, educação, meio ambiente, emprego etc. Mediante atualização dos indicadores foi possível comparar e medir o quanto a cidade avançou. Isto será descrito no tópico 2.3.3.

Outra fase, mas facultativa, é a transmissão da iniciativa para os Municípios que desejam modernizar sua gestão.

### **2.3.2. Monitoramento da implementação**

A Prefeitura gerencia e monitora seus projetos de forma intensiva por meio do Escritório de Projetos. O Escritório é responsável por monitorar tanto a fase de planejamento como a execução dos projetos prioritários. Cada projeto tem um gerente nomeado pelo prefeito. Este gerente reporta todas as informações relevantes do projeto ao Escritório. Ambos, gerente e Escritório, trabalham em parceria para entregar os produtos do projeto no tempo, qualidade e orçamento planejado. A cada mês o Escritório de Projetos elabora um relatório com a situação atual de cada projeto – status report – e envia-o ao prefeito. De posse dele, o prefeito realiza reuniões mensais com os Secretários Municipais para expor a situação e resolver os problemas mais complexos dos projetos. Com este controle é possível fazer correções de rumo, caso seja necessário.

O ano de 2015 foi o primeiro utilizando a metodologia, extraída do PMBOK. Contudo foi preciso adaptar tabelas, planilhas e relatórios para a realidade do Município. Para 2016, a Prefeitura estuda a possibilidade de implantar um *software* livre de gestão de projetos. O objetivo é facilitar o fluxo dos processos que compõem o gerenciamento dos projetos.

### **2.3.3. Avaliação de resultados**

Como o foco final desta iniciativa é, além de modernizar a gestão, oferecer melhores serviços aos cidadãos, seus resultados são apurados por meio de indicadores que refletem justamente a qualidade dos

serviços prestados à população e a melhoria da gestão. Para isso foi necessário inserir em cada Área de Resultado do PPA 2014-2017 indicadores que retratassem a situação anterior do Município. A cada ano o Plano Plurianual vigente é revisado pela Secretaria de Planejamento e neste trabalho ocorre também a atualização dos indicadores. Assim, é possível comparar os indicadores e mensurar a efetividade das políticas públicas.

Por exemplo, o Ideb das escolas municipais no ano de 2011 era 5,9, já em 2013 o índice passou a ser 6,1, sendo que quanto maior, melhor. O resultado do último ano indica que os investimentos na área de educação foram efetivos e que o Município está no caminho certo. O mesmo pode ser dito para a saúde, já que a taxa de mortalidade de 12,56 em 2010 diminuiu para 10,58 no ano de 2013. No mesmo sentido está a gestão fiscal de Bom Despacho, pois o índice Firjan que mede a situação fiscal das prefeituras passou de 0,5950 para 0,5954, sendo que quanto maior, melhor.

## **2.4. Transparência**

### **2.4.1. Comunicação interna**

As informações relevantes a respeito da iniciativa são divulgadas em diversos meios internos de comunicação. A Prefeitura conta com o periódico “Servidor em Rede”, que é enviado por e-mail para os servidores uma vez ao bimestre. O objetivo do jornal é informar as ações de interesse da classe e promover a integração e a valorização do grupo. Em 2014, a Assessoria de Comunicação enviou nove mil mensagens com o “Servidor em Rede”.

Além do jornal, site e demais meios de comunicação, a Prefeitura envia mensagens de interesse do servidor por meio do e-mail institucional. São decisões importantes, novidades e convites.

A fan page da Prefeitura também divulga informações de interesse da população, dos servidores e demais públicos, porém de forma mais resumida e sempre direcionando os usuários para a página oficial da Prefeitura ([www.bomdespacho.mg.gov.br](http://www.bomdespacho.mg.gov.br)). Em 2014, a página recebeu 2.084 curtidas, contra 774 em 2013. Ano passado, a fan page atingiu cerca de 74 mil pessoas.

A Prefeitura também está no Twitter com o objetivo de ficar mais perto da população e dos servidores (@pmbdmg).

#### **2.4.2. Transparência para controle social**

Emitido e distribuído pela Prefeitura, o Jornal Boa Notícia tem o objetivo de informar a população sobre temas de interesse público e as ações do Executivo. Em 2014 foram distribuídos 160 mil exemplares do jornal, em oito edições.

Além disso, todos os atos relevantes da Administração são publicados no Diário Oficial Eletrônico do Município de Bom Despacho (DO-Me). Ele foi instituído pela Lei 2.313/2013 e regulamentado pelo Decreto 5.628/2013. Em 2014 foram publicados 253 DOME.

No site da Prefeitura constam todas as informações de interesse da população e dos servidores. Além das notícias, a página divulga os editais; as leis municipais; informações sobre a estrutura administrativa; o Portal da Transparência; o Portal do Servidor, com os cursos, contracheques e modelos de documentos ([www.bomdespacho.mg.gov.br](http://www.bomdespacho.mg.gov.br)).

Banners, outdoors e faixas, são outras ferramentas que a Prefeitura utiliza para dialogar com a população. Até mesmo uma carta anexa ao boleto do IPTU tornou-se meio de comunicação. A carta agradece o contribuinte pela confiança ao pagar seu imposto, cita também as mudanças na gestão e as obras que foram possíveis realizar e aquelas que ainda serão efetuadas mediante o pagamento do tributo.

### **2.4.3. Mecanismos de divulgação**

Página oficial da Prefeitura na internet; rádio, sites e jornais locais; redes sociais (Facebook/Twitter); Diário Oficial Municipal. Participação em eventos:

- Prêmio Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais, realizado em maio de 2014 na Cidade Administrativa – Belo Horizonte, 1º lugar – Faixa Ouro (Governo de Minas Gerais);
- Prêmio Cidades Sustentáveis, realizado em dezembro de 2014 na cidade de Brasília, 2º lugar geral do país (Rede Nossa São Paulo);
- II Seminário de Modernização da Gestão Municipal, realizado em setembro de 2015 em São Paulo (CNM). O prefeito de Bom Despacho, Fernando Cabral, foi convidado para mostrar os avanços ocorridos na gestão do Município.

## **2.5. Sustentabilidade da ação**

### **2.5.1. Institucionalização da ação**

Leis/Decretos:

- Lei Complementar 25/13: institucionalizou a Reforma Administrativa;
- Lei 2.384/13: dispõe sobre o Plano Plurianual (PPA) para o período 2014/2017;
- Lei nº 2.345/13: institui a Escola de Formação do Servidor Público Municipal de Bom Despacho – EFESP;
- Decreto 6.012/14: dispõe sobre a implantação do sistema URBEM;
- Decreto 5.708/13: dispõe sobre a criação do Escritório de Geren-

ciamento de Projetos, vinculado à Secretaria Municipal de Planejamento;

- Lei 2.451/14: dispõe sobre a Revisão do Plano Plurianual (PPA) 2014/2017 para o exercício de 2015;
- Mensagem 4/2015: Projeto de Lei que dispõe sobre a Revisão do Plano Plurianual (PPA) 2014/2017 para o exercício de 2016, enviado para aprovação da Câmara Municipal;
- Decreto 6.257/2014: cria, no âmbito da Administração direta, o Comitê de Qualidade e Controle da Gestão Pública Municipal;
- Decreto 6.258/2014: institui o Programa de Melhoria do Gasto Público – Desperdício Zero, e cria o Comitê Gestor do Desperdício Zero;
- Decreto 6.259/2014: institui, por intermédio do Programa de Melhoria do Gasto Público – Desperdício Zero, a implantação de orientações de caráter imediato para atendimento à Campanha de Redução do Consumo de Água, Energia e Telefone nos equipamentos públicos municipais.

Dotações orçamentárias para 2016:

- 13.01.04.121.0012.2030 – Gerenciamento de projetos e monitoramento de convênios (Programa 0012 – Planejamento, Orçamento e Articulação da Ação Governamental);
- 04.01.04.128.0056.2139 – Desenvolvimento e capacitação do servidor (Programa 0056 – Qualificação e Valorização dos Servidores);
- 02.03.047.126.0017.2041 – Prefeitura de Bom Despacho Informatizada (Programa 0017 – Governo Eficiente).

### **2.5.2. Participação social**

Após 2013 os conselhos municipais se tornaram mais atuantes na administração municipal. Além disso, outros conselhos foram instituídos.

De 2013 em diante foram criados outros oito (8), totalizando trinta e três (33) conselhos municipais no ano de 2015. Ao incentivar cada vez mais a participação dos conselhos na administração a Prefeitura visa elevar o nível de transparência das decisões e fortalecer o papel da sociedade na formulação das políticas públicas do Município.

### **3. Link do vídeo no YouTube**

<https://youtu.be/EhGuumxwgDM> (3min28s)

<https://www.youtube.com/watch?v=iG4tbu9z5Vo&feature=youtu.be> (3min)

### **4. Considerações finais**

Em meio à histórica dificuldade financeira e ao crescente número de responsabilidades transferidas às prefeituras, somados à crise econômica atual do país, alcançar ganhos efetivos para a população torna-se muito desafiador para os gestores públicos municipais. Não há mais lugar para o amadorismo ou o acaso, mas existe um enorme espaço para a modernização das prefeituras. É inadiável a adoção de novos mecanismos de gestão e a atualização dos servidores municipais às metodologias contemporâneas. Esses fatores, aliados a um planejamento estratégico que foca no resultado, são responsáveis por elevar a produtividade dos recursos públicos.

Mediante essa visão, Bom Despacho estruturou sua gestão e desenvolveu um planejamento consciente e realista que permitiu potencializar os recursos disponíveis, minimizar os custos e obter ganhos efetivos para a população no curto prazo. O êxito de Bom Despacho com a iniciativa poderá se repetir em outros Municípios, especialmente naqueles que estejam dispostos a inovar e modernizar sua gestão. É possível!

# Anexo 5: Rio Largo/AL

## 1. Informações Gerais da Iniciativa

1.1. Título da iniciativa/Projeto: Juntos pela Segurança

1.2. Município/UF: Rio Largo/AL

1.3. Endereço da página do Município na internet: <http://www.riolargo.al.gov.br>

1.4. Nome do prefeito: Antônio Lins de Souza Filho

1.5. Equipe responsável:

**Coordenação:**

Instituição: Prefeitura de Rio Largo

Responsável: Antônio Lins de Souza Filho

Papel: prefeito e coordenador executivo

E-mail: toninholins40@gmail.com

Instituição: Empresa Rastru

Responsável: José Alencar Feitosa Neto

Papel: coordenador técnico responsável

E-mail: jps.riolargo@gmail.com

Instituição: Polícia Civil de Alagoas

Responsável: Francisco Medson Lima Maia

Papel: coordenador consultivo  
Instituição: Empresa Rastru  
Responsável: Ossian Silveira Alencar Filho  
Papel: coordenador administrativo

**Equipe Técnica** (formação e responsabilidade na iniciativa/projeto):

**Secretarias do Município de Rio Largo**

Instituição: Secretária de Desenvolvimento Social e Habitação  
Responsável: Rafaela Torres  
Papel: secretária municipal

Instituição: Conselho Tutelar de Rio Largo  
Responsável: Marcos Castela  
Papel: presidente

Instituição: Defesa Civil de Rio Largo  
Responsável: Anne Caroline  
Papel: secretária municipal

Instituição: Secretaria Municipal de Educação  
Responsável: Mirna Costa Barros  
Papel: secretária municipal

Instituição: Secretaria Municipal de Infraestrutura  
Responsável: Luiza Beltrão Soares  
Papel: secretária municipal

Instituição: Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos  
Responsável: Helder Cavalcanti  
Papel: secretário municipal

Instituição: Secretaria de Transporte e Trânsito

Responsável: Ivaldo Silva

Papel: secretário municipal

### **Parceiros estaduais com atuação no município**

Instituição: 8º Batalhão de Polícia Militar

Responsável: Silvestre Soares

Papel: tenente-coronel

Instituição: 12º Distrito de Polícia Civil

Responsável: Bruno Teixeira

Papel: delegado

Instituição: 24º Distrito de Polícia Civil

Responsável: João Marcelo

Papel: delegado

## **1.6. Público beneficiário da iniciativa e/ou atores envolvidos na implementação**

O público alvo desta iniciativa são os cidadãos munícipes e o governo em todas as esferas, principalmente municipal, através de seus servidores.

Além da população, representada por cada cidadão, estudante, professor, líder comunitário, profissional liberal, etc., e das empresas, escolas, associações e entidades da sociedade civil, no lado do governo estão entre os atores e beneficiários das iniciativas do projeto:

Secretarias Municipais

- Assistência Social
- Conselho Tutelar

- Defesa Civil
- Educação
- Esporte
- Infraestrutura
- Meio Ambiente
- Saúde
- Transporte e Trânsito

Parceiros estaduais com atuação no Município:

- Polícia Civil
- Polícia Militar

## 2. Detalhamento da iniciativa

### 2.1. Inovação

#### 2.1.1. Conexão com práticas anteriores

Inspirados nas práticas e princípios da Convivência e Segurança Cidadã apresentados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, em 2014 passamos a compreender que, para o maior alcance da Paz e da Segurança, deveríamos fundamentar nossas ações em três pilares:

- participação efetiva do cidadão;
- gestão integrada de Segurança Pública, envolvendo todos os órgãos e parceiros do município; e
- uso da tecnologia como ferramenta de colaboração e integração entre cidadão e gestão pública.

A partir desta compreensão, de forma inédita e inovadora, passamos a colocar em prática o nosso projeto.

No entanto, interligar esses três pilares de forma efetiva exigiu ações transversais e soma de esforços tanto da parte do cidadão quanto do Município. Neste sentido, o projeto vem fomentando e dialogando com diversas outras iniciativas locais, tais como:

- criação do Gabinete de Gestão Integrada Municipal (GGIM) de Rio Largo;
- criação do Fundo Municipal de Segurança Pública;
- criação da Ouvidoria Municipal (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Habitação);
- projeto piloto de fiscalização de transportes irregulares (SMTT em parceria com a PRF e a PM);
- projeto “Ação Cidade Limpa” (Secretaria Municipal de Infraestrutura – Seminfra);
- projeto “Construindo um caminho solidário” (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Habitação).

### **2.1.2. Ineditismo da prática**

A iniciativa é inédita em Rio Largo e nasceu no próprio Município. E pela sua inovação e potenciais benefícios já começou a ser adotada recentemente pela capital Maceió.

A filosofia e os conceitos de Convivência e Segurança Cidadã não são novos. No entanto, esta iniciativa é inegavelmente inovadora ao propor meios de operacionalizar e colocar em prática tais conceitos, proporcionando ao cidadão (primeiro pilar do projeto) e a Gestão Pública com gestão integrada (segundo pilar) que se aproximem, se mobilizem e colaborem através do uso da Tecnologia (terceiro pilar) na busca por melhores condições de Segurança e Qualidade de Vida.

Além dos potenciais impactos econômicos e sociais, do ponto de vista tecnológico a iniciativa se diferencia de que qualquer outra exis-

tente e em prática nos Municípios ao propor uma poderosa forma de integração e articulação entre os diversos atores locais:

- de um lado, o cidadão pode facilmente e de forma anônima denunciar por aplicativo de celular diversos crimes ou registrar situações de risco à segurança;
- do outro, as secretarias, os parceiros e a polícia podem tratar as denúncias recebidas de forma articulada e de acordo com seus próprios processos de operação, utilizando para isso um sistema de gestão acessível por computador ou por celular.

Dessa forma, ao disponibilizar tecnologia e processos, essa iniciativa possibilita que, em qualquer lugar e a qualquer hora, os cidadãos e servidores se tornem verdadeiros sensores da cidade, participando de forma efetiva na construção de políticas de Segurança Pública necessárias ao estabelecimento da Segurança e da Paz.

## **2.2. Relações interinstitucionais**

### **2.2.1. Transversalidade e integração das áreas**

A essência da iniciativa está na mobilização, no engajamento e na colaboração efetiva entre cidadãos e governo nas atividades de denúncias, monitoramento e troca de informações necessárias para prevenção, resolução e combate aos problemas de segurança da cidade.

Conforme modelo da figura 1, o cidadão colabora se comunicando com o governo através do envio de denúncias e registros de problemas. Já o governo, através das suas secretarias, dos parceiros e da polícia, recebe, monitora e atua na prevenção e resolução dos problemas demandados pela população.

**Figura 1 – Modelo de Integração (Denúncias da população para sistema da Gestão Integrada) e demonstração à direita**



No entanto, para a melhor resposta possível da parte do governo nas atividades de prevenção e resolução, os diversos tipos de denúncias e registros mapeados pelo Município e enviados pela população através do aplicativo celular devem ser recepcionados e tratados de forma articulada pela gestão integrada com o suporte das tecnologias disponibilizadas pelo projeto.

**Figura 2 – Atuação integrada dos órgãos de acordo com tipo de denúncia e processos de tratamento**



Por fim, para uma maior clareza da importância desta integração e articulação, seguem abaixo imagens da planilha de mapeamentos e atribuições de cada componente da gestão integrada quanto as atividades de monitoramento e apuração dos tipos de denúncias e registros gerados pela população.

**Figura 3 – Planilha de mapeamentos e atribuições na apuração integrada das denúncias**

Tipo de Denúncias	Atribuição na apuração da denúncia? (X) Sim, (Em branco) No momento não									
	Polícia Civil	Polícia Militar	Assistência Social	Conselho Tutelar	Defesa Civil	Esporte	Educação	Infraestrutura	Meio Ambiente	Transporte e Trânsito
Achados e Perdidos		X	X							X
Acidente - Grave	X	X								X
Acidente - Simples		X								
Animais - Maus Tratos									X	
Animais - Tráfico									X	
Animais - Caça Ilegal									X	
Arma de fogo - Porte Ilegal		X								
Arma de fogo - Posse Ilegal		X								
Arma de fogo - Disparo de Arma		X								
Criança E Adolescente - Abandono	X	X	X	X						
Criança E Adolescente - Agressão	X	X	X	X		X				
Criança E Adolescente - Ameaça	X	X	X	X		X				
Criança E Adolescente - Crime Sexual	X	X	X	X						
Droga - Tráfico	X	X								
Droga - Uso	X	X	X	X		X				
Furto - Empresa	X	X								
Furto - Escola	X	X		X						
Furto - Residência	X	X								
Furto - Veículo	X	X								X
Furto - Via Pública	X	X								
Homicídio	X	X								
Idoso - Abandono			X							
Idoso - Agressão			X							
Idoso - Ameaça			X							
Localização De Procurados	X	X								
Meio Ambiente - Desmatamento									X	
Meio Ambiente - Extração Ilegal									X	
Meio Ambiente - Poluição					X				X	
Minha Cidade - Convívio E Lazer		X		X	X	X	X	X		
Minha Cidade - Iluminação Pública		X					X	X		
Minha Cidade - Lixo E Entulho		X					X	X		
Minha Cidade - Mobilidade Urbana		X			X		X	X		X
Minha Cidade - Trânsito Perigoso		X								X
Minha Escola - Bullying	X	X		X						
Minha Escola - Discriminação	X	X		X						
Mulher - Agressão	X	X	X							
Mulher - Ameaça	X	X	X							
Mulher - Violência Sexual	X	X	X							
Perturbação Do Sossego		X				X				
Registro De Desaparecimento	X	X	X							
Roubo - Empresa	X	X								
Roubo - Escola	X	X								
Roubo - Residência	X	X								
Roubo - Veículos	X	X								X
Roubo - Via Pública	X	X								
Turismo - Degradação de Atrativos Turísticos							X	X		
Turismo - Exploração Sexual Infanto-Juvenil	X	X	X	X						
Turismo - Prestação de Serviço Ilegal										X
Turismo - Serviço de Turismo Inseguro										X
Turismo - Propaganda Enganosa	X									
Turismo - Sinistro com Turista		X								

Dessa forma, percebemos pela planilha que cada tipo de denúncia constante da ampla gama de situações de risco à violência está coberto por um ou mais agentes que compõem a gestão integrada constituída na iniciativa. Cada agente atua com foco no seu papel e perfil de atribuições no Município, colaborando e compartilhando informações com os demais para um melhor resultado e qualidade nos serviços.

## **2.2.2. Envolve outros Municípios**

A iniciativa tem uma interface com alguns Municípios circunvizinhos, mais especificamente no tocante à atuação do 8º Batalhão de Polícia Militar (BPM) de Alagoas, que, além de ser um dos integrantes do Gabinete de Gestão Integrada do Município (GGMI) de Rio Largo, é o batalhão responsável por todo o policiamento ostensivo da 9ª Área Integrada de Segurança Pública (Aisp), composta por Rio Largo e mais outros cinco Municípios alagoanos (Coqueiro Seco, Pilar, Messias, Santa Luzia do Norte e Satuba).

Considerando que a violência, especialmente a praticada pelo crime organizado, não tem fronteiras, o monitoramento e a atuação da PM possui reflexos positivos não só em Rio Largo mas nos demais Municípios. Isto por si só já representa um elo e incentivo para a adoção da iniciativa pelas demais cidades.

Outro ponto que merece destaque para a iniciativa de Rio Largo é o fato de o projeto ter chamado a atenção de alguns consórcios internacionais focados nos temas Policiamento Comunitário (do inglês, community policing). Como resultado das articulações internacionais desta iniciativa, a equipe de coordenação deste projeto foi convidada e participou, entre os dias 2 e 3 de novembro de 2015, do 1º workshop do consórcio na qualidade de membros consultivos Stakeholders Advisory Group: <http://juntospelaseguranca.org/2015/10/02/juntos-pela-seguranca-vai-a-vienna>.

## **2.2.3. Público-Privado**

Fundamentado na crença de que a Segurança Pública, além de direito, é responsabilidade de todos, o projeto Juntos pela Segurança busca engajar tanto os órgãos de gestão pública nas três esferas de poder quanto a iniciativa privada.

A parceria com a empresa Rastru propiciou o desenvolvimento das ferramentas tecnológicas demandadas pelo projeto. A partir da elabora-

ção pelos gestores locais e estaduais de uma lista de requisitos necessários ao projeto, surgiu o aplicativo de celular Juntos pela Segurança, especialmente desenhado para atender aos anseios da comunidade e às necessidades de gestão dos órgãos policiais, de trânsito, de infraestrutura e tantos outros.

Outro ator importantíssimo neste processo é o comércio local representado pela Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e pela Associação Comercial de Rio Largo (Aceril). O diálogo frequente com esses parceiros tem possibilitado a melhor compreensão de seus desafios. Os comerciantes também têm apoiado a divulgação do projeto e o engajamento de seus colaboradores. Exemplo prático dessa parceria foi a doação de dispositivos móveis (aparelhos celulares) pela Aceril para uso de policiais militares em serviço na cidade, que passaram a ter canal de comunicação direto com os comerciantes.

#### **2.2.4. Sociedade civil**

Ainda fundamentado no princípio da ampla e irrestrita participação de todos os cidadãos, surgiu a parceria com a União dos Estudantes Secundaristas de Rio Largo (Umese). A entidade e seus associados, os estudantes locais, participaram efetivamente das campanhas de divulgação do aplicativo. Exemplo concreto foi a afixação de cartazes divulgadores do aplicativo, produzidos sem custos para a gestão pública pelos comerciantes locais e distribuídos em massa pelos estudantes, que em verdadeira ação de cidadania percorreram a cidade divulgando a iniciativa inédita do aplicativo de denúncias.

Neste mesmo viés surgiram parcerias com a Associação Amigos do Bairro Mutirão, com diretores, professores e alunos da rede municipal de educação, com igrejas evangélicas locais, com a ONG de recuperação de dependentes químicos Desafio Jovem, sempre buscando

introduzir os conceitos de Convivência e Segurança Cidadã e sua importância para a prevenção da violência e da criminalidade.

## **2.3. Liderança e coordenação**

### **2.3.1. Plano de trabalho (estratégia)**

Na busca por estabelecer uma gestão integrada de Segurança Pública com a efetiva participação do cidadão, em 2014 se deu início a uma série de atividades e articulações envolvendo órgãos, iniciativa privada e a comunidade.

A partir de agosto de 2014, nasceu o projeto Juntos pela Segurança, fundado em três pilares:

- Cidade Inteligente (som, vídeo, tecnologias etc.);
- participação efetiva do cidadão (Segurança Cidadã);
- gestão integrada de Segurança Pública.

Foi definido um cronograma contínuo para o projeto (atualmente na 2ª rodada de fases):

- 1ª fase: desenvolvimento do aplicativo de denúncias e outras tecnologias
- 2ª fase: mobilização/divulgação; formação de parcerias institucionais e tecnológicas;
- 3ª fase: operação, monitoramento, tratamento e avaliação das denúncias.

Na primeira rodada do cronograma, as segunda e terceira fases tiveram a participação predominante de comunidade e das forças po-

liciais, com o acompanhamento de alguns representantes das secretarias municipais.

Uma ação que merece destaque foi o evento da conscientização sobre a perturbação do sossego, realizado após o primeiro período de monitoramento e operação das denúncias recebidas da população. Com a participação de diversos representantes da comunidade e cidadãos. Tal tema foi abordado devido ao grande número de denúncias recebidas nesta categoria de risco à segurança e convívio social (<http://juntospelaseguranca.org/2015/08/09/evento-de-conscientizacao-sobre-perturbacao-do-sossego/>).

**Figura 4 – Plano de ação realizado durante a primeira rodada do cronograma do projeto**

Atividade	O que fazer?	Até Quando?	Quem?	Status
Realização Evento de conscientização sobre Perturbação do Sossego	Definir data e local do evento	17/07/2015	Cel Silvestre	Realizada
	Preparar vinheta de divulgação	17/07/2015	Alencar	Realizada
	Convocar Proprietários de som	24/07/2015 (Prazo 5 dias)	Cel Silvestre	Realizada
	Convocar proprietários Casas de show, e afins	24/07/2015 (Prazo 5 dias)	Cel Silvestre	Realizada
	Convocar MP, Judiciário e outros representante de Segurança Pública	17/07/2015	Del Bruno	Realizada
	Preparar conteúdo	05/08/2015	PC, PM, MP	Realizada
	Realizar evento	11 – 13 /08	Todos	Realizada
Apuração de denúncias de Perturbação do Sossego	Apurar denúncias selecionadas na Miraklon	04/08/2015	Cel Silvestre	Realizada

Deu-se então início à segunda rodada do projeto com o ingresso e participação de todas as secretarias e parceiros de Município, listados na figura 3 deste documento.

- No plano de ação desta rodada, foram, estão sendo e serão realizadas as seguintes ações:
- mapeamentos das atribuições de cada integrante nas atividades de recepção e apuração das denúncias recebidas da população:  
Situação: realizada Período: 30 dias

- atividades de operação, monitoramento e tratamento das denúncias: Situação: realizando Período: 60 dias
- avaliação de resultados e definição de políticas e ações estratégicas a serem adotadas: Situação: a realizar Período: 15 dias

### **2.3.2. Monitoramento da implementação**

As atividades de recepção, monitoramento e tratamento das denúncias são realizadas a partir de um sistema de gestão acessível pelas equipes da gestão integrada nos seus computadores e/ou celulares.

Nesse sistema, diversas ferramentas estão disponíveis às equipes operacionais, de forma que elas possam, por exemplo:

- ter uma visão completa da quantidade e tipos de denúncias recebidas;
- ter uma visão completa da localização das denúncias, inclusive com mapas de geolocalização;
- ter acesso completo aos conteúdos e informações de cada denúncia encaminhada pelos cidadãos (inclusive com riqueza de detalhes, como áudio, vídeo e imagem encaminhadas);
- realizar as tarefas de apuração de cada denúncia no sistema (atribuição de tarefas para si ou terceiros, preenchimento de formulários de apuração, finalização de tarefas);
- registrar e compartilhar informações e comentários sobre as atividades;
- acompanhar a situação de atendimento das denúncias encaminhadas (se pendente, em realização, já realizadas, ou mesmo rejeitadas);
- ter acesso a painéis visuais de operação e indicadores

A partir do próprio sistema e seus indicadores, os membros da gestão integrada, de forma isolada ou em conjunto, realizam avaliações periódicas dos resultados das operações sobre as denúncias recebidas, traçando metas e planos de ação. Dessa forma, a própria iniciativa está sendo avaliada quanto aos seus avanços e necessidades de melhorias.

Além da utilização do sistema, cada integrante da gestão adota, de acordo com sua conveniência, uma ou mais ferramentas de gestão disponíveis no mercado, a exemplo de metodologias como Planilhas 5W1H, do inglês: What, When, Who, Why, Where, How. Em português: O quê, Quando, Quem, Por quê, Onde e Como, apresentada na figura 5 abaixo.

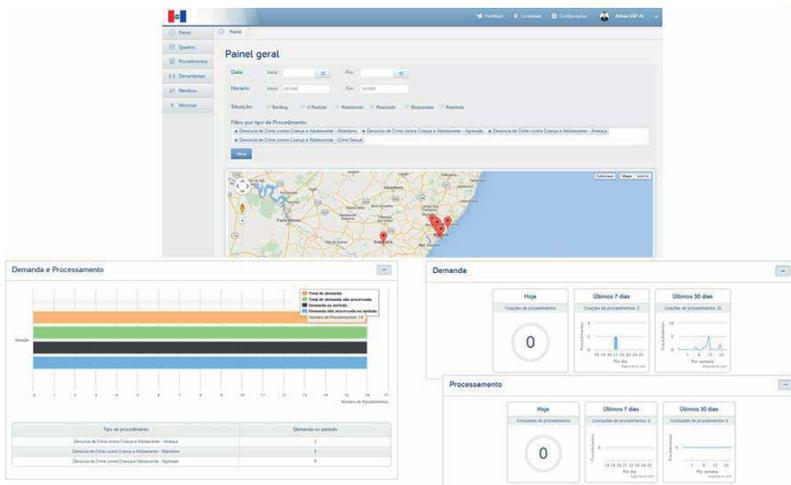
**Figura 5 – Planilha adotada pela Polícia Militar para acompanhamento de trabalho de apuração pelos policiais externos**

Nº	Denúncia	Data Registro	Onde Aconteceu?	O Que Aconteceu?	O que fazer?	Quem?	Até quando?	Data conclusão	Status	Relatório [Data, hora, histórico do procediment...]
426	Perturbação	26/6/15 11:22	Antônio Lins de Souza, Rio Largo, AL, BR	Som alto na chácara vizinha à Prefeitura, que ocorre todos os fins de semana, desde à noite a manhã só dia seguinte.	Abordagem	Of diurno	25/07/2015	25/07/2015	Realizado	No dia 19/07/15 foram realizadas rondas e abordagens no local, mas nada foi constatado.
430	Perturbação	26/6/15 2:55	Loteamento Vila Rica, Rio Largo, AL, BR	som muito alto. menção festa do Rafael Torres	Abordagem	Of noturno	25/07/2015	25/07/2015	Realizado	No dia 19/07/15 foram realizadas rondas e abordagens no local, mas nada foi
144	Perturbação	27/3/15 20:39	Av. Intendente Júlio Calheiros, 992-416 - Loteamento Vila Rica Rio	sempre em um depósito central som muito alto	Abordagem				A Realizar	
345	Perturbação	10/5/15 17:53	R. Minha Aldeia, Loteamento Vila Rica, Rio Largo, AL, BR	zuecas som alto...estrondoso...desde as 10h...um celta vinho 4portas...r uma pickup	Abordagem	Of diurno	25/07/2015	25/07/2015	Realizado	No dia 19/07/15 foram realizadas rondas e abordagens no local, mas nada foi constatado.
350	Perturbação	13/5/15 13:13	R. Simão Loteamento Vila Rica, Rio Largo, AL, BR	Som auto, eles são acostumado fazer farra, e quando chamamos a Polícia ele abana e som e quando a Polícia sai ele deixa mais alto do que estava Próximo a Oficina de	Abordagem	Of diurno	25/07/2015	25/07/2015	Realizado	Nos dias 19 e 21/07/15 foram realizadas rondas e abordagens no local, mas nada foi constatado.

Fonte: elaboração própria.

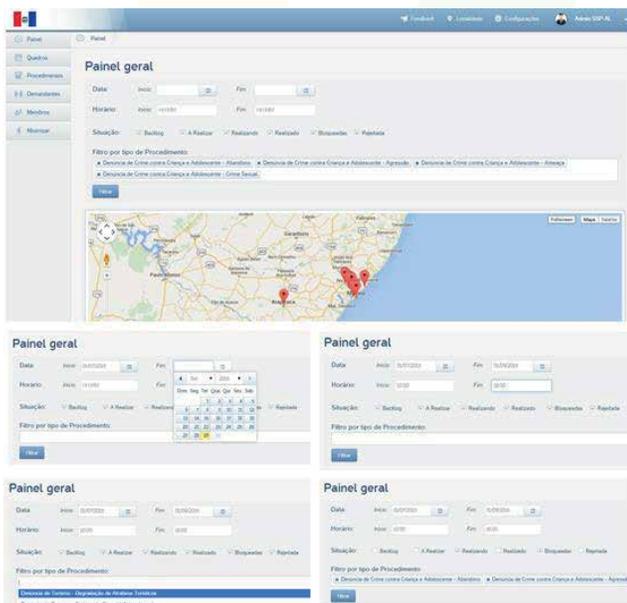
Seguem abaixo algumas evidências das ferramentas de monitoração disponíveis no sistema para a gestão integrada:

**Figura 6 – Painel geral (mapa, filtros e indicadores)**



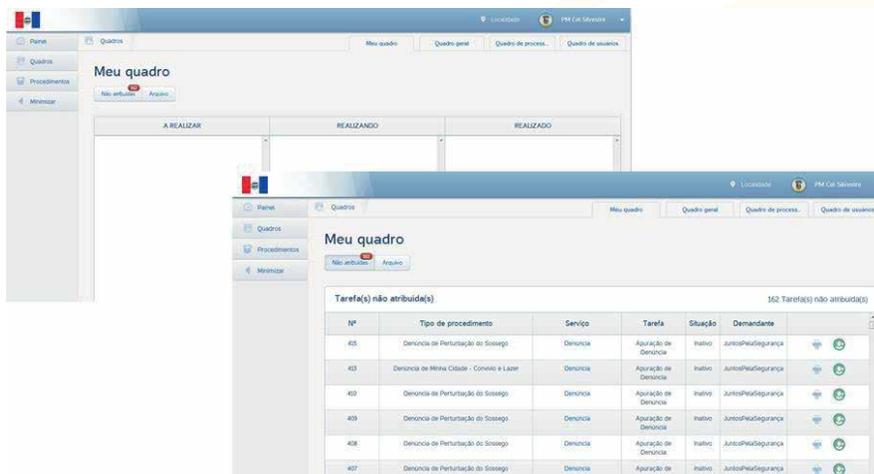
Fonte: arquivo.

**Figura 7 – Painel geral (aplicação de filtros)**

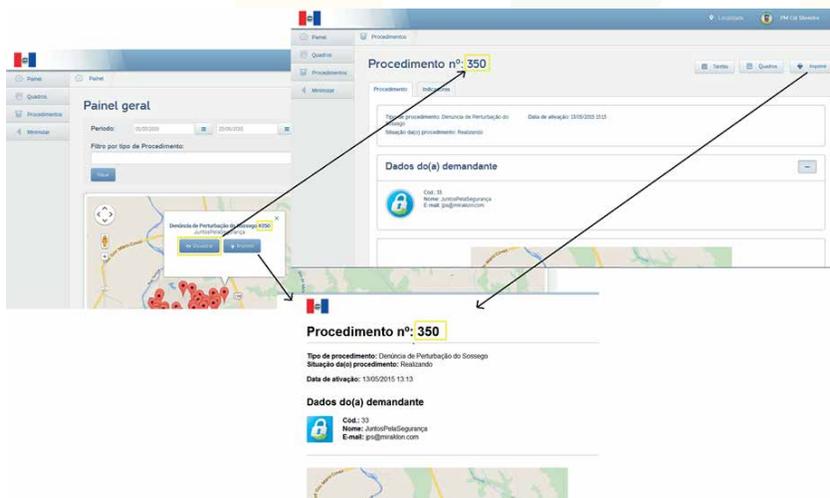


Fonte: arquivo.

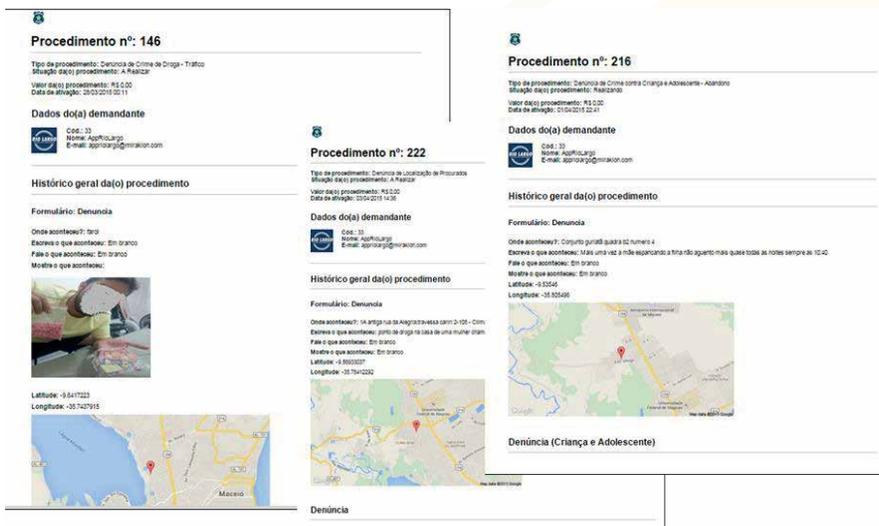
**Figura 8 – Quadro de trabalho e Lista de tarefas de apuração disponíveis para realização**



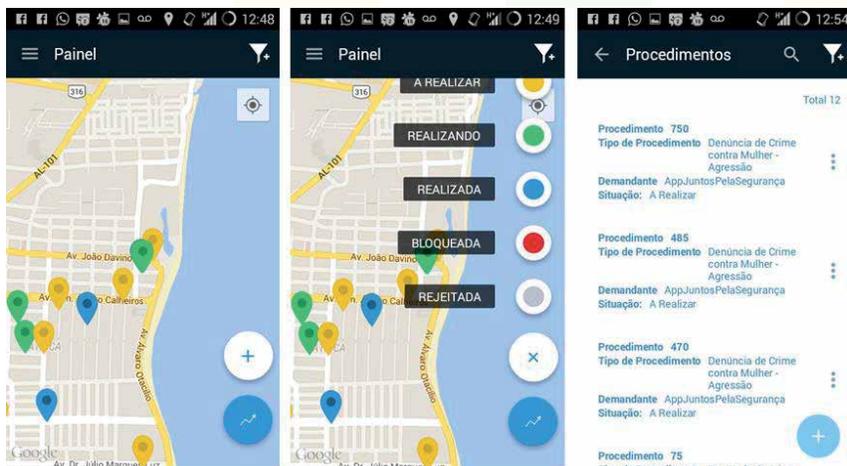
**Figura 9 – Visualização das informações das denúncias (tela de listagem)**



**Figura 11 – Exemplos de visualizações de conteúdos das denúncias enviadas pelos cidadãos**



**Figura 11 – Mobilidade para operadores (sistema de gestão acessível através de aplicativo celular)**



### **2.3.3. Avaliação de resultados**

Além das ferramentas de monitoramento e operação apresentadas na seção anterior, a partir do sistema as equipes da gestão integrada dispõem de ferramentas visuais para a exploração e a análise quantitativa e qualitativa das denúncias recebidas da população.

A partir dos filtros disponíveis, podem ser definidos critérios de interesse para a geração dos mapas de visualização e indicadores. Por exemplo, a polícia militar poderá aplicar filtros para que o painel principal mostre apenas denúncias de perturbação do sossego, ou pode resolver refinar, para que sejam apresentadas apenas estas denúncias no período entre as 22h e 3h, ou, ainda mais, no último mês. Dessa forma, ela poderá compreender onde estão sendo registradas tais ocorrências com maior frequência e assim otimizar as ações de suas equipes para ações mais efetivas.

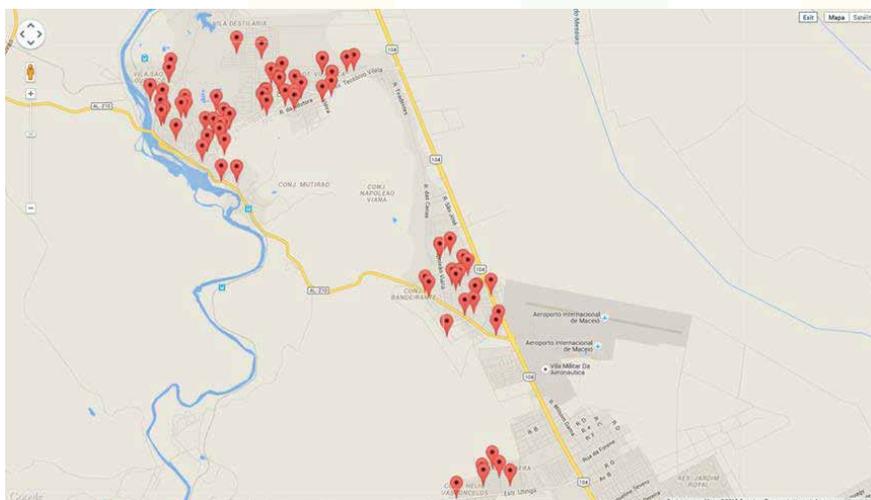
Da mesma forma, qualquer uma das secretarias municipais pode se beneficiar com essas ferramentas para conhecer melhor o perfil das demandas e problemas da cidade sob suas atribuições, e desta forma definir políticas operacionais e estratégicas para prestar seu serviço à comunidade de forma mais eficiente (mais rápido e com menor custo) e mais eficaz (com maior qualidade).

Abaixo anexamos alguns registros de mapas de geolocalização de denúncias recebidas em Rio Largo, bem como algumas estatísticas e indicadores.

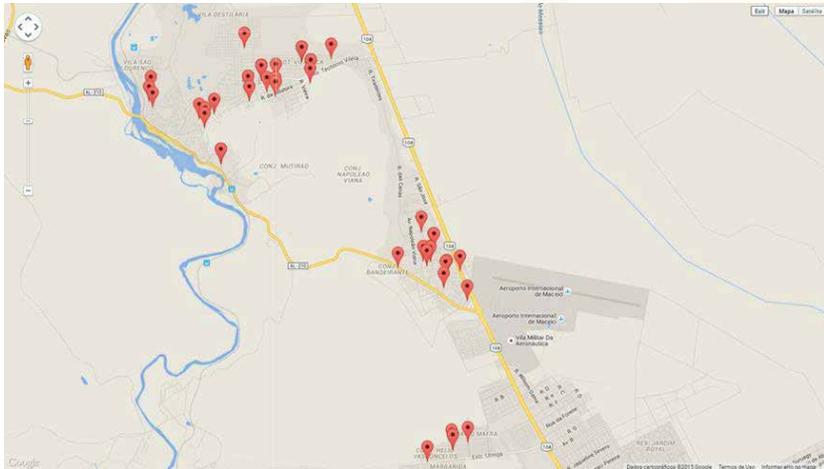
**Figura 12 – Estatísticas de denúncias em Rio Largo e cidades circunvizinhas nos 2,5 primeiros meses do projeto**



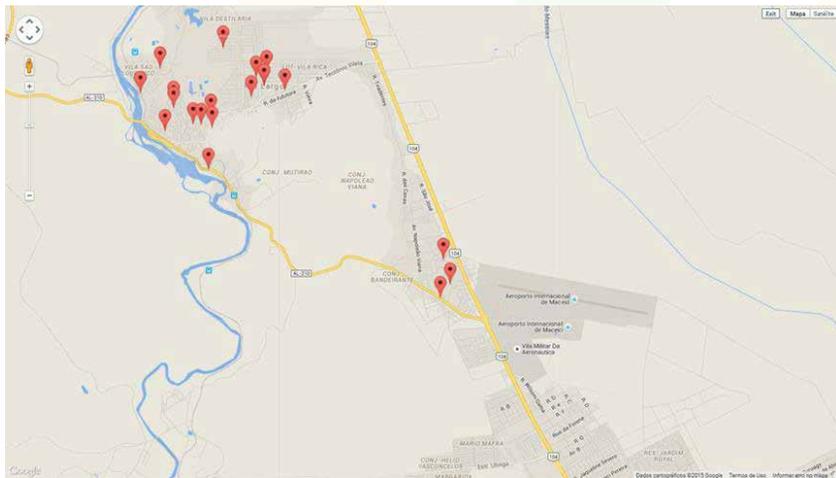
**Figura 13 – Denúncias em Rio Largo (178 nos 2,5 primeiros meses)**



**Figura 14 – Denúncias em Rio Largo (agora filtradas apenas por perturbação do sossego, concentradas em algumas áreas)**



**Figura 15 – Denúncias em Rio Largo (visualizando apenas crimes de drogas)**



Fonte: arquivo.

**Figura 16 – Quadro atual de quantitativo de denúncias em Rio Largo**

Tipo de procedimento	Demanda no período
Denúncia de Crime de Roubo - Empresa	18
Denúncia de Crime de Droga - Tráfico	45
Denúncia de Perturbação do Sossego	80
Denúncia de Localização de Procurados	1
Denúncia de Crime contra Mulher - Agressão	2
Denúncia de Crime contra Criança e Adolescente - Ameaça	1
Denúncia de Crime de Roubo - Via pública	6
Denúncia de Crime de Furto - Empresa	15
Denúncia de Crime de Homicídio	4
Registro de Acidente - Simples	3
Denúncia de Crime contra Criança e Adolescente - Agressão	1
Denúncia de Crime contra Criança e Adolescente - Abandono	2
Denúncia de Crime de Droga - Uso	1
Denúncia de Crime de Furto - Via pública	2
Denúncia de Crime contra Mulher - Ameaça	2
Registro de Desaparecimento	7
Denúncia de Minha Cidade - Convívio e Lazer	1
Denúncia de Crime de Roubo - Veículo	1
Denúncia de Meio Ambiente - Desmatamento Ilegal	3
Denúncia de Minha Cidade - Lixo e Entulho	1
Denúncia de Minha Cidade - Iluminação Pública	1

Fonte: arquivo.

## 2.4. Transparência

### 2.4.1. Comunicação interna

Se do lado do cidadão há um aplicativo de celular que permite sua participação, colaborando com informações de qualidade, que mescla geolocalização, texto, áudio, imagens e vídeos, do lado do Município existe um poderoso ambiente de gestão de processos colaborativo. A denúncia enviada pelo cidadão se transforma em uma tarefa a ser executada do lado da gestão operacional que pode ser delegada, compartilhada e acompanhada por diversos atores, de acordo com as regras estabelecidas pelo gestor.

Imaginem, por exemplo, que o cidadão registrou uma denúncia relativa à iluminação pública. De imediato este registro estará disponível

no computador ou no celular do servidor responsável diretamente pela gestão deste serviço, que poderá programar seu atendimento com sua equipe. O mesmo registro também poderá ser visualizado pelo gestor superior de infraestrutura, e o secretário de infraestrutura, por exemplo, poderá acompanhá-lo, com um olhar gerencial. O conjunto de registros e atendimentos de demandas pelo serviço de iluminação pública estará nas mãos do secretário de infraestrutura, produzidos pela própria comunidade e atualizados dinamicamente, sem custos para o Município. Assim o gestor poderá planejar, de acordo com seus recursos, onde, quando e como investir em cada seara.

#### **2.4.2. Transparência para controle social**

O projeto em si é exemplo de accountability (prestação de contas) e controle social. O projeto é um mecanismo de comunicação com a sociedade local. O que se pretende e se está alcançando em Rio Largo é a implementação de princípios de Administração Pública Gerencial nascidos inicialmente nas décadas de 1970 e 1980, em países como Reino Unido, Austrália e Estados Unidos e propagados no Brasil a partir dos anos 1990 com a nomenclatura de “nova gestão pública brasileira”.

Observe-se que o aplicativo de denúncias é uma ferramenta tecnológica que permite ao cidadão exprimir diretamente à gestão pública local os seus anseios, suas necessidades. Do outro lado o gestor público coletor destas informações poderá planejar melhor suas ações e suas políticas públicas, uma vez que passa a possuir informação qualificada, produzida diretamente pelo munícipe.

Portanto, o projeto possui como ideia central e basilar a participação. Em futuro breve, a mesma ferramenta que hoje permite ouvir a comunidade permitirá informá-la diretamente sobre as ações implementadas a partir de suas reivindicações.

## **Mecanismos de divulgação**

O projeto vem desenvolvendo e aprimorando diversos canais de divulgação de suas ações.

Canais oficiais na internet:

- site e blog oficial do projeto: <http://juntospelaseguranca.org/>
- fan page do projeto: <https://www.facebook.com/juntospelaseguranca>

### **Vídeos institucionais do projeto:**

- nos canais oficiais na internet;
- veiculação dos vídeos nos trens da CBTU nas linhas que servem a região (alcance potencial de 11 mil passageiros/dia).

Vídeo institucional do Projeto – Juntos pela Segurança: [https://youtu.be/Wv404yGf1\\_U](https://youtu.be/Wv404yGf1_U)

Vídeo – Como utilizar o aplicativo Juntos pela Segurança: <https://youtu.be/JnzvnSQqpl0I0>

Canais de comunicação com articuladores e divulgadores do projeto

- grupos no WhatsApp;
- realização de eventos periódicos de divulgação a comunidade.

Divulgação do projeto em cartazes e impressos na cidade (parceria com gráficas locais), e matérias televisivas.

**Figura 17 – Folder e reportagens de TVs locais**



## 2.5. Sustentabilidade da ação

### 2.5.1. Institucionalização da ação

Algumas ações e mecanismos que corroboram para continuidade da iniciativa:

- criação e operação do GGI-M (Gabinete de Gestão Integrada do Município) de Rio Largo, composto pela prefeitura e secretarias municipais, Justiça, Promotoria e Polícias. O gestor municipal se tornou um ator preponderante no fomento de políticas de redução à violência e à criminalidade em Rio Largo;
- criação do Fundo Municipal de Segurança Pública para o custeio de projetos futuros. O fundo foi fruto do diálogo constante entre os órgãos municipais e estaduais possibilitou;
- criação do aplicativo de denúncia disponibilizado gratuitamente para a população com ferramenta de comunicação e pressão social;

- realização de eventos de conscientização sobre Convivência e Segurança Cidadã (campanha educacional);

### 2.5.2. Participação social

A Gestão Integrada de Segurança Pública com a participação efetiva do cidadão tem como fundamento as práticas de Convivência e Segurança Cidadã disseminadas pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Tais práticas preconizam que para o maior alcance da Paz e da Segurança, deve-se combater os fatores causais da violência: déficit de coesão social, presença de fatores de risco, violência intergerações e contra a mulher, contextos sociourbanos inseguros, desarticulação da relação Polícia Comunidade e Justiça e, por fim, o crime organizado.

**Figura 19 – Fatores causais de violência (à esquerda)**



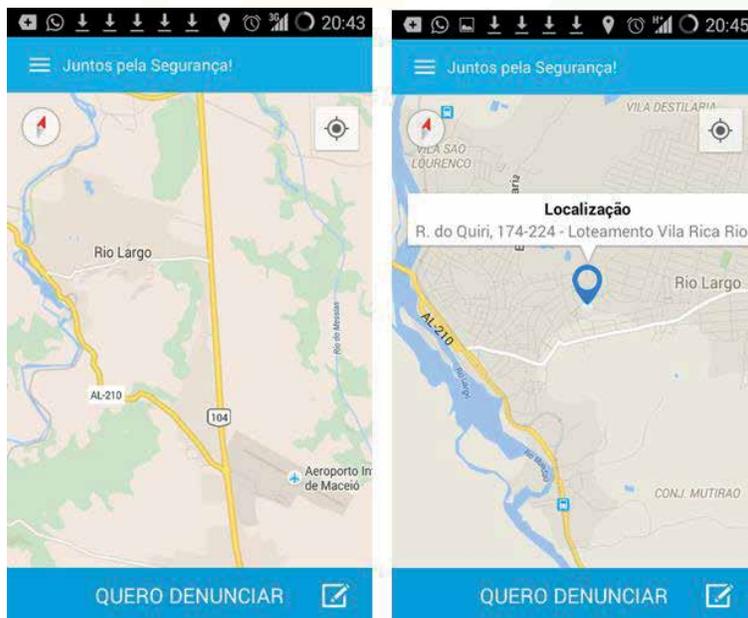
O projeto fomenta o princípio que a segurança é direito e dever de todos. Neste sentido, através do apoio e da parceria com a iniciativa privada, disponibilizamos à população o aplicativo de celular Juntos pela Segurança, possibilitando que, em qualquer lugar e a qualquer ho-

ra, os cidadãos e servidores se tornem verdadeiros sensores da segurança, monitorando e colaborando para uma melhor segurança e qualidade de vida.

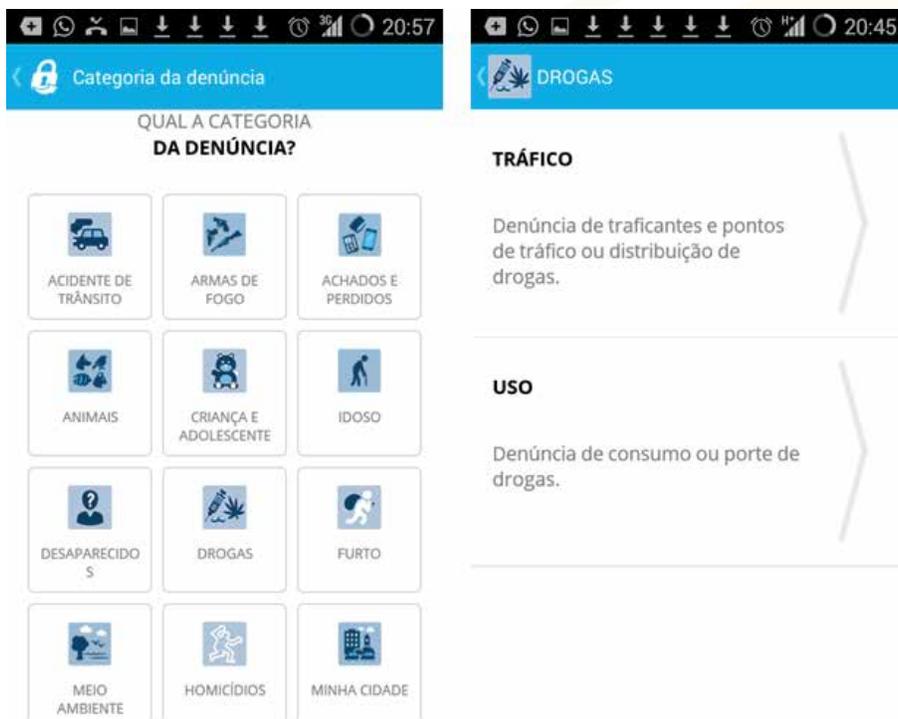
Facilitando a mobilização e o engajamento, o projeto permite a colaboração efetiva entre cidadãos e o Município nas atividades de denúncias, monitoramento e troca de informações necessárias para a prevenção, resolução e combate aos problemas de segurança da cidade.

Abaixo segue uma sequência de telas da realização de uma denúncia através do aplicativo Juntos pela Segurança.

**Figura 20 – Aplicativo localiza o usuário. O usuário marca o local do fato da denúncia e clica em “Quero Denunciar”**



**Figura 21 – O usuário escolhe uma dentre as 18 categorias de denúncias e escolhe um tipo desta categoria**



Fonte: arquivo.

**Figura 22 – Usuário confirma “Onde aconteceu” e informa “O que aconteceu”, inclusive com áudio, vídeo ou foto; por fim, faz o envio da denúncia**



Fonte: arquivo.

Desta forma, o cidadão se empodera, podendo informar qualquer situação de violência ou de risco, desde um problema de iluminação pública até um roubo. Já o poder público se fortalece a partir do amplo conhecimento de seu território e passa a tomar decisões legitimadas pela participação popular.

### 3. Link do vídeo:

Vídeo Juntos pela Segurança – MuniCiência:  
<http://www.rastru.com.br/downloads/Miraklon/CommunityPolicing/MuniCiencia-Juntos pela-Seguranca>

### 4. Considerações finais

A iniciativa deve ser selecionada porque o conhecimento desta

prática por outros gestores municipais contribuirá para o enfrentamento de um dos maiores problemas dos Municípios brasileiros, que é o alto nível de violência e criminalidade.

Enfrentamento através de ações sérias, fundamentadas na experiência disseminada e construída pela ONU, em seu Programa para o Desenvolvimento, além de baseadas na experiência de países latinos como a Colômbia, o México e o próprio Brasil e que destacam a importância do convívio social e da segurança cidadã.

Outro fator importante e inédito é o uso da Tecnologia da Informação e de dispositivos móveis (aparelhos celulares) como ferramenta de aproximação e empoderamento do cidadão. Já no viés da gestão integrada, o uso também da informática, principalmente dos conceitos de geolocalização, apoiando o poder público no melhor conhecimento de seu território e na conseqüente tomada de decisão.



**Sede**

SCRS 505, Bl. C – Lt. 01 – 3º Andar  
CEP: 70350-530 – Brasília/DF  
Tel/Fax: (61) 2101-6000

**Nova Sede**

SGAN 601 – Módulo N  
CEP: 70830-010  
Asa Norte – 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