

CNM

Movimento municipalista se faz com a participação de todos

Ferramenta para intercâmbio de conhecimento e experiências entre associações de governos locais

REDE DE MUNICÍPIOS DOADORES



BRASILEIRA EM CRISE PÚBLICA
URBEM

REINSERIR
PROJETO DE INTEGRAÇÃO LOCAL
PARA REINSERÇÃO SOCIAL DO USUÁRIO DE DROGAS

OBSERVATÓRIO
DOS DESASTRES
NATURAIS

siteMunicípios



Rede
Municipalista



TV CNM
CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS



ODS NOS
MUNICÍPIOS
DO BRASIL



Viva seu
município
Gestão e população
unidos contra a



MARCHA
A BRASILIA EM DEFESA DOS MUNICÍPIOS



Municípios
contra o mosquito
da dengue

MULHERES SEGURAS
PROJETO INTEGRADO CONTRA
A VIOLENCIA DOMESTICA
E O TRAFICO DE PESSOAS

MuniCIÊNCIA
Experiências Inovadoras em Gestão Municipal

REALIDADE MUNICIPAL

CiDados
Cidade em Dados

MOVIMENTO MULHERES MUNICIPALISTAS

SEMINÁRIOS
Novos gestores
2017-2020
Ponto de partida para uma gestão de qualidade.

CAPACIDADES

OBSERVATÓRIO
DO **CRACK**

CNM

Movimento municipalista se faz com a participação de todos

Ferramenta para intercâmbio de conhecimento e experiências entre associações de governos locais





Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte. Todavia, a reprodução não autorizada para fins comerciais desta publicação, no todo ou em parte, 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 *on-line* do Portal CNM: www.cnm.org.br.

Autor

Carlos Eduardo Higa Matsumoto

Supervisão Técnica e Editorial

Gustavo de Lima Cezário

Tatiane Vieira de Jesus

Diretoria-Executiva

Gustavo de Lima Cezário

Assessoria Internacional

Isabella da Silva dos Santos

Tatiane Vieira de Jesus

Thais Lima Mendes

Revisão de textos

Keila Mariana de A. O. Pacheco

Diagramação

Themaz Comunicação

Ficha catalográfica:

Confederação Nacional de Municípios – CNM

A CNM – Movimento municipalista se faz com a participação de todos. Ferramenta para intercâmbio de conhecimento e experiências entre associações de governos locais. – Brasília: CNM, 2017.

76 páginas.

ISBN 978-85-8418-084-4

1. Município. 2. Gestão municipal. 3. Articulação política.



DIRETORIA CNM – 2015-2018

PRESIDENTE	Paulo Roberto Ziulkoski
1º VICE-PRESIDENTE	Glademir Aroldi
2º VICE-PRESIDENTE	Marcel Henrique Micheletto
3º VICE-PRESIDENTE	Fernando Sérgio Lira Neto
4º VICE-PRESIDENTE	Hudson Pereira de Brito
1º SECRETÁRIO	Eduardo Gonçalves Tabosa Júnior
2º SECRETÁRIO	Marcelo Beltrão Siqueira
1º TESOUREIRO	Hugo Lembeck
2º TESOUREIRO	Valdecir Luiz Colle
CONSELHO FISCAL – TITULAR	Mario Alves da Costa
CONSELHO FISCAL – TITULAR	Expedito José do Nascimento
CONSELHO FISCAL – TITULAR	Dalton Holder Perim
CONSELHO FISCAL – 2º SUPLENTE	Cleudes Bernardes da Costa
CONSELHO FISCAL – 3º SUPLENTE	Djalma Carneiro Ríos
REGIÃO NORTE – TITULAR	Valbetânio Barbosa Milhomem
REGIÃO SUL – TITULAR	Seger Luiz Menegaz
REGIÃO SUDESTE – TITULAR	Elder Cassio de Souza Oliva
REGIÃO NORDESTE – TITULAR	Maria Quitéria Mendes de Jesús
REGIÃO NORDESTE – SUPLENTE	Gilliano Fred Nascimento Cutrim
REGIÃO CENTRO-OESTE – TITULAR	Divino Alexandre da Silva

Palavra do Presidente

Em 2017, a CNM completou 37 anos de existência. No início, a organização era pequena e com orçamento restrito. Por meio de um trabalho político e técnico árduo, construímos uma instituição com credibilidade, bem estruturada e com capacidade de mobilização e negociação, mantida principalmente pela contribuição espontânea dos Municípios. Nossos membros pagam suas afiliações porque confiam no nosso trabalho. Isso foi construído ao longo dos anos com continuidade. Como entidade apartidária, a CNM não defende posições de partidos políticos, mas dos Municípios.

A nossa posição firme em Brasília é pela autonomia municipal e pelo fortalecimento da gestão local. A Confederação tem alcançado uma lista de importantes conquistas. Ela tem garantido mais recursos para o Ente municipal em um sistema federativo desequilibrado que o fragiliza, bem como evitado a perda de suas receitas. Mobilizamos milhares de prefeitos e prefeitas em Brasília, especialmente no nosso evento anual, a Marcha, mas também durante todo o ano, para negociar com o governo federal e o Congresso Nacional a pauta por meio da qual mudamos a legislação e as políticas nacionais. Construímos uma equipe técnica que orienta os gestores locais diariamente por meio de respostas a consultas sobre os mais diversos temas da gestão. Elaboramos estudos que são referência nacional para assuntos referentes a Municípios. Estruturamos uma entidade administrada com transparência e atendendo ao que a lei exige. Temos crédito junto aos Municípios. Nossa força vem dos números, da realidade.

Somos protagonistas em diversas áreas, inclusive nos temas internacionais, nos quais buscamos atuar da mesma maneira que fazemos no Brasil, comprometidos com os interesses e as necessidades dos Municípios. Como vice-presidente da Federação Latino-Americana de Cidades, Municípios e Associações (Flacma) e da Organização Mundial de Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU), temos defendido a importância da construção de agendas e posicionamentos que fortaleçam o Ente municipal no território. A Confederação tem contribuído para isso, com publicações e es-



tudos sobre a atuação internacional, apresentando experiências e posicionamentos em eventos internacionais, informando e engajando os Municípios brasileiros em iniciativas externas, desenvolvendo projetos com parceiros como a Comissão Europeia, o Pnud, o Banco Mundial, a OIT, entre outros.

Mais recentemente, intensificamos nosso papel na Flacma, ao assumir a Secretaria Executiva da organização. Temos trabalhado diretamente e diariamente com as diversas associações da América Latina. Nesse âmbito, queremos ampliar a cooperação sobre a atuação e o funcionamento das diferentes organizações municipalistas. Haja vista que a Confederação é considerada uma referência, decidimos criar este guia de apresentação de nossas ações e estrutura, de modo a servir como ferramenta de cooperação e para motivar nossos pares a fazer o mesmo.

O objetivo final é o mesmo que temos no Brasil: olhar o cidadão, quem vive no território, e mudar suas condições de vida. Para isso, é necessário mudar as estruturas que debilitam os Municípios. Um movimento municipalista forte se faz com a participação de todos, como dizemos aqui na Confederação. Associações nacionais fortalecidas política, técnica e organizacionalmente são capazes de serem líderes nesse processo.

Paulo Ziulkoski

Presidente da CNM

Apresentação

O compartilhamento de conhecimentos e experiências é a base da cooperação, seja em nível local, nacional ou internacional. Apesar dos diferentes sistemas políticos dos países da América Latina e da variedade de configurações que as Associações Nacionais de Municípios assumem, é possível desenvolver um exercício de aprendizado conjunto que fortaleça a atuação municipalista na região.

A CNM, ao apresentar nesta cartilha sua estrutura, gestão, atuação e iniciativas de destaque, busca dar mais um passo nesse esforço coletivo de cooperação. O intuito é que, eventualmente, essa seja uma iniciativa mais ampla, em que cada entidade nacional possa fornecer informações passíveis de comparação e facilitar o intercâmbio de ideias.

Para tanto, o texto que se segue foi formulado no formato de perguntas e respostas simples, que, caso seja de interesse, poderão ser também preenchidas pelos demais países. Ao mesmo tempo, a gama de perguntas visa a abranger o maior número possível de dados, de modo a possibilitar um entendimento integral sobre a Entidade.

Em última instância, propõe-se que as diversas cartilhas nacionais a serem elaboradas formem capítulos de um livro com o diagnóstico preciso sobre o movimento municipalista latino-americano, visto pela ótica de suas associações nacionais. Talvez nem todas entidades consigam preencher os campos sugeridos pela CNM, ou nem todas as perguntas e respostas precisem estar elencadas numa futura publicação. O exercício, no entanto, é de, por meio da prestação de informações, incentivar o aprendizado institucional mútuo, capaz de impactar positivamente nas atividades e nas iniciativas das associações latino-americanas e, por consequência, na de seus Municípios.

Sumário

Apresentação	9
I.Apresentação da CNM	13
O que é a Confederação Nacional de Municípios?	13
O que a CNM faz?	13
Qual é a representatividade da CNM?	14
Como surgiu a CNM e como se transformou na maior associação de Municípios do país? Um pouco de história.	14
Qual é o papel da CNM na política nacional?	15
Qual o papel da CNM no desenvolvimento da gestão municipal?	16
O que são as Marchas a Brasília em Defesa dos Municípios?.....	17
II.Estrutura e gestão	19
Como a CNM se estrutura/organiza?	19
Onde fica a CNM e qual é a sua estrutura física disponível?	21
Qual a importância do Planejamento Estratégico para a CNM?	22
Como as atividades da CNM são planejadas? Como a CNM acompanha e avalia seu desempenho?	23
Qual é a força de trabalho disponível à CNM?	26
Como a CNM seleciona seus funcionários?	27
Como a CNM financia sua estrutura e suas atividades?	28
Qual o papel da transparência nas atividades desenvolvidas pela CNM?	29
III.Atuação política	31
Por que atuar politicamente?	31
Como a CNM atua politicamente?	32
Quais instrumentos a CNM utiliza na atuação política? Quais procedimentos operacionais são adotados?	37
Como as demandas são criadas? Como manter as reivindicações conectadas aos anseios locais?.....	42
Quais foram as conquistas para os Município decorrentes da atuação política da CNM?.....	43

IV. Ações de informação e comunicação46

Por que manter uma comunicação ativa com os Municípios e a sociedade? 46
Como a CNM informa e se comunica com os Municípios? Qual o papel das novas mídias e plataformas digitais? 46
Como a CNM monta e mantém atualizada sua base de contatos? 50
Como a CNM cria seu conteúdo de mídia? Como a CNM valora sua mídia espontânea? 50
O que é o espaço exclusivo para Municípios contribuintes no Portal da CNM? . 51

V. Ações técnicas e de gestão de conhecimento52

Por que fortalecer a área Técnica? 52
Como a CNM criou sua *expertise* sobre assuntos municipais? 53
Como a CNM se organiza para desenvolver suas atividades técnicas? 54
Por que os dados e os indicadores sobre os Municípios têm um papel fundamental nas ações da CNM? Por que ter um Setor de Estudos Técnicos na entidade? .. 54
Como a CNM orienta tecnicamente os Municípios? 56
Qual o papel das publicações da CNM na disseminação do conhecimento? 57
Como o desenvolvimento de projetos apoia e é apoiado pela geração de conhecimento municipal? Como outras instituições e parceiros contribuem? 58
Como o desenvolvimento de ferramentas de gestão fortalece a gestão local? .. 62

VI. Alguns casos de sucesso64

A criação de Observatórios temáticos 64
O projeto Novos Gestores 66
Último Ano de Mandato 66
Realidade Municipal/Experiência Municipal 67
Diálogos Municipalistas 68
O Projeto Memórias 68
Viva seu Município 69
Municípios Seguros e Livres de Violência contra as Mulheres 70
MuniCiência – Municípios Inovadores 71
Rede Municipalista 71
Reinserir 72

Conclusão74

I. Apresentação da CNM

O que é a Confederação Nacional de Municípios?

A Confederação Nacional de Municípios (CNM) é a maior entidade de representação política dos Municípios brasileiros, contando com todos os 5.568 Municípios filiados. Do ponto de vista formal, a CNM é uma organização privada de utilidade pública, sem fins lucrativos. É totalmente independente e desvinculada de partidos políticos. No âmbito internacional, a CNM representa o Brasil nas instâncias decisórias da Federação Latino-Americana de Cidades, Municípios e Associações de Governos Locais (Flacma) e da Organização Mundial de Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU).

O que a CNM faz?

institucional dos Municípios brasileiros e fortalecimento/desenvolvimento técnico da gestão local. A primeira refere-se ao planejamento e à coordenação da atuação junto ao Congresso Nacional, ao Executivo Federal, ao Poder Judiciário, à Rede Municipalista (formada por Municípios e associações municipalistas regionais e microrregionais) e instâncias de representação internacionais, com vistas à coordenação e defesa de posições dos entes locais frente a propostas, leis, medidas e decisões judiciais de interesse do municipalismo brasileiro. A segunda se relaciona à produção de pesquisas e estudos técnicos sobre as diversas áreas de atuação dos Municípios no Brasil (saúde, educação, meio ambiente, cultura, mobilidade urbana, saneamento básico etc.), às capacitações e às orientações técnicas e jurídicas e ao desenvolvimento de projetos e ferramentas tecnológicas voltados à modernização e ao aperfeiçoamento da gestão pública municipal.

Qual é a representatividade da CNM?

A Confederação Nacional de Municípios tem atualmente como filiados todos os 5.568 Municípios brasileiros, dos quais cerca de 5.000 contribuem financeiramente e de modo regular com a entidade, são os chamados Municípios contribuintes. A CNM considera também como membros as 27 associações e federações estaduais (regionais), 193 associações micro-regionais de Municípios e mais de 1.000 consórcios municipais, os quais formam uma rede municipalista nacional. Tais números fazem da CNM a maior entidade municipalista do Brasil e da América Latina. Esse grau de representatividade legitima as posições políticas da CNM, vistas como as de real interesse dos Entes locais e que são reconhecidas pelo Governo brasileiro e pelo movimento municipalista internacional.

Como surgiu a CNM e como se transformou na maior associação de Municípios do país? Um pouco de história.

A Confederação Nacional de Municípios foi fundada por entidades estaduais municipalistas em 8 de fevereiro de 1980, em um contexto de arrefecimento do autoritarismo da ditadura militar no Brasil. O propósito da iniciativa era criar uma entidade nacional de Municípios que pudesse reunir os interesses das diversas organizações regionais e atuar com autonomia no regime democrático que estava prestes a se instaurar. O surgimento da CNM foi fruto de um movimento de baixo para cima, ligado aos reais anseios políticos dos Entes locais da época. Após os primeiros anos dedicados à composição da nova entidade nacional e de conquistas relevantes como os aumentos do Fundo de Participação dos Municípios (até hoje, umas das mais importantes fontes de receita para as administrações locais), a CNM teve papel protagonista nas discussões que culminaram na Constituição Federal de 1988, sugerindo e apoiando propostas que fortaleceram a autonomia Municipal na Magna Carta.

A década de 1990 foi decisiva para o fortalecimento da CNM. O período foi marcado por severas restrições orçamentárias às contas municipais, relacionadas principalmente ao aumento das atribuições constitucionais dos governos locais a partir de 1988 sem a contrapartida financeira para executá-las e ao processo contínuo de concentração de receitas públicas na União. Como reação a esse processo, os Municípios, liderados pela CNM, iniciaram uma série de mobilizações voltadas à autonomia municipal que desembocaram na I Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios, realizada em maio de 1998. A Marcha tornou-se um dos mais importantes eventos do calendário político nacional, no qual, durante uma semana, Brasília discute a agenda dos governos locais.

Em paralelo à consolidação da Marchas e também como decorrência de seus resultados, a CNM, especialmente a partir dos anos 2000, presenciou um aumento acelerado de Municípios filiados-contribuintes (de 46, em 1999, a 4.736, em 2015, o que garantiu sua independência financeira), fortaleceu suas competências técnicas baseadas na contratação de um corpo funcional especializado (de 2 funcionários registrados em 2001, para 106, em 2016, ademais de consultores ad hoc e gerentes e equipes de projetos coligados), melhorou sua infraestrutura e profissionalizou sua gestão por meio do planejamento estratégico.

Qual é o papel da CNM na política nacional?

A CNM tem sido tradicionalmente uma das poucas forças autônomas do jogo político nacional, reforçando reiteradamente sua independência de governos estaduais e federal e sua desvinculação de qualquer partido político. A Confederação acredita ser impossível travar disputas nas relações conflitivas do pacto federativo nacional sem liberdade política, quando, via de regra, os Entes locais se apresentam como o elo mais fraco. A CNM tem logrado pautar a agenda política nacional com os assuntos de interesse dos Municípios, bem como influenciar os rumos das políticas, leis e decisões judiciais em favor do governos locais. Como consequência de

seus posicionamentos e de suas conquistas ao longo dos anos, ela é reconhecida pelos três Poderes da República como porta-voz legítima dos Municípios brasileiros.

A CNM possui assentos nos Conselhos e Comitês de políticas públicas criados pelo Executivo Federal, é convidada a participar das principais audiências públicas realizadas na Câmara dos Deputados e no Senado Federal que tratam de legislações que impactam os Municípios e atua como *amicus curiae* (ver “Articulação junto ao Judiciário”, pág. 26) nos julgamentos dos tribunais superiores em que matérias relacionadas aos Entes locais são apreciadas. Em relação à opinião pública, a CNM é recorrentemente chamada pelos maiores veículos de comunicação do país a se manifestar sobre os mais diversos temas ligados aos Municípios. A exposição da CNM na mídia cresceu exponencialmente nos últimos anos, levando ao conhecimento de um público ampliado as causas municipalistas.

Qual o papel da CNM no desenvolvimento da gestão municipal?

Em conjunto com as atividades de representação política dos Municípios, a CNM tem atuação destacada em favor do desenvolvimento da gestão local, que impacta diretamente na prestação de melhores serviços públicos pelos Municípios e no aumento da qualidade de vida de suas populações. As atividades de apoio técnico tem se mostrado um diferencial da ação da CNM para outras entidades de representação. Elas englobam os diversos temas sobre os quais os Municípios são demandados a atuar: saúde, educação, meio ambiente, mobilidade urbana, cultura, desenvolvimento econômico local, planejamento urbano, habitação, saneamento básico, finanças, agricultura, desenvolvimento social, governança eletrônica e cooperação internacional.

A contribuição da CNM nessa área é realizada por meio da elaboração de publicações de livros, cartilhas, manuais, notas técnicas, boletins e informativos; atendimento a dúvidas e esclarecimentos por técnicos

especialistas; promoção de eventos e cursos de capacitação e orientação aos gestores municipais; criação de soluções tecnológicas para uso das administrações locais; e execução de projetos locais em parceria com instituições nacionais e internacionais para o desenvolvimento. Para o maior impacto desse tipo de ação, no entanto, é fundamental não apenas a produção do conhecimento, mas a participação dos Municípios, tanto por meio da difusão e acesso dos materiais quanto do comparecimento aos cursos e eventos. O envolvimento dos governos locais garante o êxito do trabalho da CNM no desenvolvimento da gestão municipal. Anualmente, milhares de gestores locais participam dos eventos organizados pela CNM, bem como milhões de exemplares de publicação são distribuídos ou acessados eletronicamente na página da CNM.

O que são as Marchas a Brasília em Defesa dos Municípios?

As Marchas a Brasília em Defesa dos Municípios são marcos transversais para a CNM, na medida em que englobam uma série de atividades técnicas de suporte ao desenvolvimento municipal, tornam visível a legitimidade da instituição ante seus representados e unificam as ações de pressão política. As demandas dos Municípios brasileiros perante o governo federal são inúmeras e diversificadas. A grande quantidade de Entes municipais, 5.568, implica também maior dificuldade para organizar e manter coesos seus pleitos.

Buscando minimizar a dispersão e apresentar ao país suas reivindicações de maneira uníssona, a CNM organiza contínuas mobilizações na capital federal, tendo a Marcha como um meio de singular eficácia. As Marchas potencializam as lutas municipalistas que se transformam em conquistas. De um começo tímido, apoiado pelo esforço de alguns poucos municipalistas ao final da década de 1990 e com uma recepção hostil por parte do governo federal, ao maior evento municipalista da América Lati-

na (e talvez o encontro que mais reúne autoridades públicas no mundo), a Marcha representa, em sua evolução, o próprio amadurecimento da CNM.

Atualmente, as Marchas reúnem cerca de 8 mil participantes em Brasília durante quase uma semana, em que o calendário político nacional se concentra em discutir e trazer soluções aos temas municipais. O mais alto escalão de autoridades da República participa do evento. Tornou-se uma tradição a presença do presidente da República e de seus ministros, do presidente da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Participam igualmente governadores de Estado e representantes do Poder Judiciário.

Dois fatores interligados fazem da Marcha um instrumento efetivo de pressão política. O primeiro reside no contato direto entre os gestores locais e os tomadores de decisão em nível federal. Por mais que existam, cada vez mais, formas de interlocução entre as autoridades locais e federais (reuniões, contatos telefônicos, troca de cartas, correio eletrônico e redes sociais), o encontro na Marcha visibiliza a relação política entre os Entes federados. O segundo é o tamanho adquirido pelas Marchas ao longo dos anos. A participação de milhares de prefeitos, vereadores e secretários municipais impressiona a classe política de Brasília, ano após ano, e mostra que as reivindicações apresentadas pela CNM durante o evento têm total apoio dos Municípios.

II. Estrutura e gestão

Como a CNM se estrutura/organiza?

A estrutura da CNM é composta por Assembleia-Geral, Conselhos, Diretoria-Executiva, Coordenações, Setores e Grupos de Trabalho detalhados a seguir:

- **Assembleia-Geral:** órgão máximo da entidade, a Assembleia-Geral atua ordinariamente uma vez por ano na Marcha e extraordinariamente, sempre que necessário. As decisões tomadas por ela são soberanas e devem ser seguidas pela CNM.
- **Conselhos:** formado pelos Conselhos Diretor, Político, Fiscal, Consultivo, de Representantes Regionais e de Empregados, os Conselhos assessoram a Comissão Executiva no desempenho de suas funções. A Comissão Executiva faz parte do Conselho Diretor e é responsável por executar as ações político administrativa da CNM. Por ter uma ação direta na gestão da CNM, o Conselho Diretor é o único conselho representado hierarquicamente em linha ao passo que os demais são representados como assessorias, ou seja, lateralmente à estrutura.
- **Diretoria-Executiva:** representado pelo diretor-executivo, é responsável por gerenciar a CNM com a orientação e a subordinação da comissão executiva.
- **Coordenação Integrada:** funcionalmente dividida em três grandes áreas de atuação, sendo elas: Político-Institucional, Técnica e Gestão, são responsáveis pela coordenação da CNM como um todo (dentro de sua área de atuação) e coordenação administrativa de sua área funcional.
- **Setores:** unidades de execução direta dentro de sua área de atuação.

Onde fica a CNM e qual é a sua estrutura física disponível?

Em seus primeiros anos, na década de 1980, a CNM funcionou na cidade de São Paulo. Em 1983, ela se estabeleceu definitivamente em Brasília, em diversas instalações, geralmente pequenos escritórios de prédios comerciais ou em casas de áreas residenciais da capital federal, também pertencentes a associações estaduais de Municípios. A partir de 2002, a CNM passou a ocupar um espaço custeado com seus próprios recursos. Com o aumento do número de funcionários, houve a necessidade de expandir seu espaço físico, primeiramente em várias casas separadas e depois, a partir de 2005, em um andar inteiro de um edifício comercial de Brasília. Em 2013, iniciaram-se as obras de sua primeira sede própria.

A Confederação se instala em 2016, em uma área de 12.000 m² na região central de Brasília, próxima aos órgãos governamentais e autarquias federais. A criação de uma sede própria representa não apenas uma melhoria de suas instalações, mas o avanço da CNM e das causas Municipalistas. Além de abrigar escritórios, o prédio contará com um Museu dedicado ao Municipalismo, que contará sua história desde as primeiras lutas e a história da CNM. Por meio de diferentes tecnologias, a apresentação do conteúdo dependerá das intervenções do público, trazendo bastante interatividade aos visitantes.





Qual a importância do Planejamento Estratégico para a CNM?

Com a profissionalização da gestão da CNM, o Planejamento Estratégico passou a ser peça fundamental para traçar as diretrizes de suas ações. Atualmente, não há atividades prioritárias desenvolvidas pela CNM, que empreguem recursos humanos e financeiros da entidade que não sejam formulados, previstos, monitorados e avaliados pelo Planejamento Estratégico. Isso dá garantias de que os resultados pretendidos serão alcançados, com eficiência, eficácia e economicidade, gerando o máximo de benefícios para seus filiados.

A Confederação possui um sistema interno de gestão de resultados baseado em critérios construídos colaborativamente entre as diferentes áreas da entidade. Tal ação busca alinhar as ações estratégicas com as prioridades da organização definidas por suas lideranças políticas, construir critérios objetivos para a avaliação da produtividade da organização, definir modelos de avaliação a serem desenvolvidos e aprimorar a comunicação interna e externa da entidade. Uma área específica da entidade dedica-se ao acompanhamento das ações dos demais departamentos da

entidade, à criação de indicadores de desempenho, à formulação de planejamentos de longo prazo e ao apoio às atividades-meio da entidade.

Como as atividades da CNM são planejadas? Como a CNM acompanha e avalia seu desempenho?

A CNM elabora instrumentos de gestão que organizam e integram suas inúmeras atividades. É desenhado um mapa estratégico de longo e médio prazo, que se desdobra em planos estratégicos de curto prazo, em que as atividades se interligam aos objetivos maiores discutidos e aprovados pela entidade. As diversas áreas dentro da CNM também fazem reuniões de planejamento a cada semestre, traçando as ações que serão executadas. As atividades são monitoradas e avaliadas ao longo de todo o processo, renovando-se ao fim dos seis meses.

Em relação à gestão de processo, a CNM acompanha, por meio de relatórios mensais, a execução de atividades de diversas áreas. Esses relatórios servem como insumos para a mensuração dos reais esforços empregados pelos colaboradores da CNM nas suas atividades e nos projetos prioritários. Além disso, os resultados obtidos são sistematizados para deixá-los mais claros e inteligíveis a todos os colaboradores e ao público externo. O exercício de elaboração de planejamentos é renovado com novas análises de conjuntura, novas metas, novos desafios e aperfeiçoamento das estratégias. Atualmente, a CNM trabalha seu planejamento estratégico sob os seguintes alicerces de gestão:

MISSÃO

“Promover autonomia municipal (financeira, política e administrativa), visando à melhoria da qualidade de vida da população.”

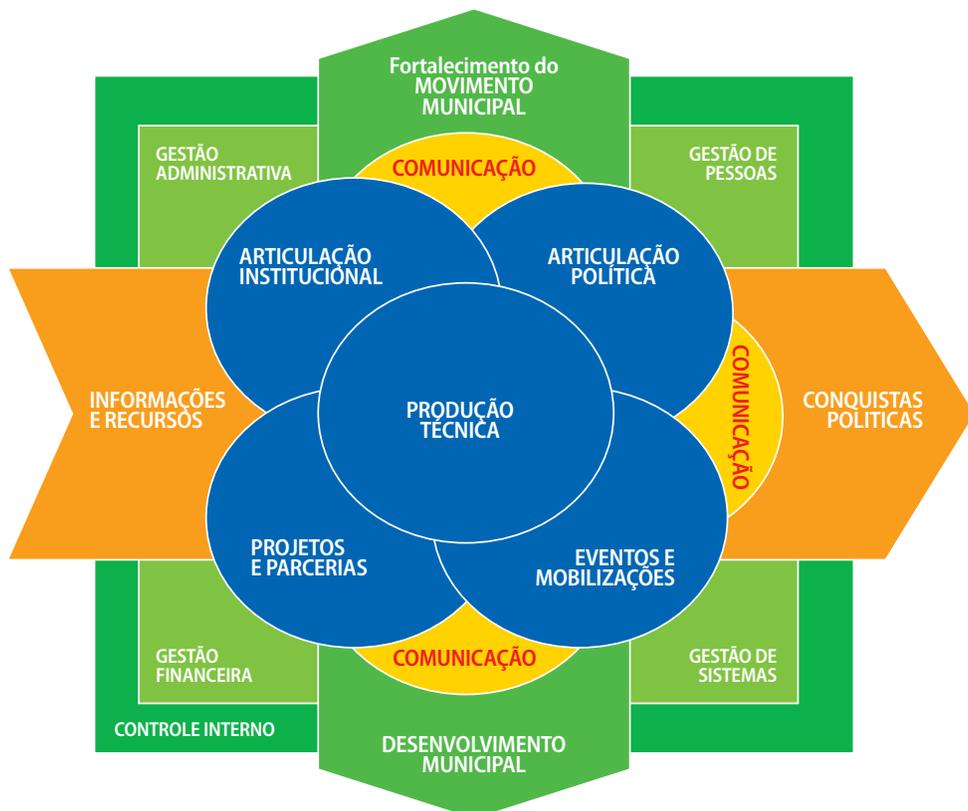
VISÃO

“Ser referência na representação política nacional e internacional dos Municípios, por meio do conhecimento e do desenvolvimento de políticas públicas e de melhoria da gestão.”

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Articulação política	O que podemos fazer pelo fortalecimento da autonomia municipal?
Comunicação institucional	Como podemos sensibilizar os atores do movimento para a causa municipalista?
Desenvolvimento municipal	Como podemos contribuir para a melhoria da gestão municipal?
Gestão interna	O que fazer para aumentar a eficiência e a satisfação no trabalho?

CADEIA DE VALOR:



ENTREGAS

- 1. Representação política:** ações de articulação política junto a diversos atores em que a CNM representa legitimamente os interesses dos Municípios.
- 2. Pressão política:** ações de mobilização de gestores municipais com o objetivo de dar maior visibilidade a determinado tema de forma mais incisiva.
- 3. Capacitações:** transmissão de conhecimento técnico da CNM por meio de seminários e palestras sobre diversos temas.
- 4. Publicações:** disseminação de conhecimento técnico em forma de livros, cartilhas, revistas, boletins, notas técnicas, estudos técnicos, informativos.
- 5. Orientações:** disponibilidade da CNM em esclarecer dúvidas dos Municípios sobre temas específicos da gestão municipal.
- 6. Ferramentas:** desenvolvimento e disponibilização de sistemas que facilitem a gestão municipal.
- 7. Projetos:** iniciativas com objetivo e cronograma bem definidos direcionadas a um tema específico com o objetivo de gerar soluções ou conhecimentos que possam ser utilizados posteriormente por todos os Municípios.
- 8. Parcerias:** aproximação com atores como entidades estaduais, microrregionais, órgãos e empresas que possam alavancar as ações da CNM.
- 9. Transparência:** publicação das ações e resultados realizados pela CNM de forma a demonstrar transparência na utilização dos recursos investidos pelos Municípios.
- 10. Sensibilização:** ações que visam a esclarecer temas que refletem a realidade municipal de forma a engajar gestores municipais, vereadores, sociedade e outros para a causa municipalista.

Cada entrega se desdobra em uma série de projetos e atividades prioritários para os quais são definidos responsáveis (líderes e apoio), prazo de duração, cronograma de execução, produtos intermediários, resultados esperados e meta a ser alcançada.

Qual é a força de trabalho disponível à CNM?

O volume crescente de atividades desempenhadas pela CNM e o planejamento de criar uma equipe própria convergiram para que se iniciasse um processo de formação de quadros técnicos na entidade. Em seus primeiros anos, a entidade utilizava mão de obra das Associações Estaduais de Municípios ou contratava consultores para ações específicas, os quais forneciam pareceres e análises sobre determinados projetos de lei em discussão no Congresso Nacional. Apesar de satisfatório para demandas pontuais, a prática impossibilitava o acompanhamento contínuo das ações do governo federal e não atendia completamente as necessidades de apoio aos Municípios. A partir de 2000, as primeiras contratações de funcionários próprios foram realizadas. Esse processo se aprofundou ao longo da década, período em que a CNM ampliou o assessoramento técnico e sua força de mobilização.

Em 2012, houve mudanças no perfil dos colaboradores da CNM. Muitas das atividades consideradas meio, em especial as de coleta de dados estatísticos junto aos governos locais e de mobilização e divulgação de ações municipalistas, foram terceirizadas para empresas, diminuindo a quantidade de funcionários. Os quadros da CNM passaram a ser compostos majoritariamente por analistas e técnicos especializados, dedicados às atividades-fim da Confederação, e equipes de administração e de gestão interna. Atualmente, a CNM conta com mais de cem funcionários.

Como a CNM seleciona seus funcionários?

Para ingressar na Confederação, deve-se passar por processo seletivo amplamente divulgado. Apesar de não ser organização pública ou paraestatal, a CNM busca procedimentos transparentes similares aos de órgãos dessa natureza. As seleções seguem critérios estritos de procedimentos, que vão desde a identificação das vagas a serem ofertadas, baseada na demanda de trabalho e nas funções da CNM, até o planejamento da seleção por meio dos setores de RH e de comissão de seleção, a divulgação e a escolha os candidatos. As seleções são gerenciadas por processo informatizado, com página eletrônica exclusiva para publicizar o lançamento dos editais, informar o andamento de suas etapas e divulgar resultados. Os próprios candidatos alimentam a plataforma com seus currículos, que formam uma base de dados permanente, disponível à CNM em todas as seleções. Além da análise de currículos, são realizadas entrevistas e, por vezes, testes escritos. As contratações são baseadas unicamente em critérios meritocráticos.

O conjunto desses procedimentos visa não só a colocar em prática os preceitos de *accountability* e transparência, mas também a garantir a presença (captação e retenção) dos profissionais mais qualificados, sem ingerências ou indicações políticas. O número total de pessoas envolvidas com as atividades da CNM, no entanto, ultrapassa a dos seus funcionários contratados. A entidade continua se servindo de dezenas de consultorias que agreguem conhecimento específico em segmentos pontuais de reivindicação municipal. Aliada a um corpo funcional fixo, os consultores, cuja contratação também segue processo seletivo aberto, competitivo e transparente, atuam em projetos e atividades específicas baseados na entrega de produtos, com prazos de execução definidos.

Ademais, para atingir os 5.568 Municípios, a CNM atua em rede com as associações estaduais e microrregionais de Municípios que disponibilizam seus recursos humanos para as ações conjuntas. Aprofundaram-se também nos últimos anos parcerias com órgãos paraestatais e internacio-

nais para desenvolvimento de projetos locais, como o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e com a União Europeia, para as quais são mobilizados contingentes expressivos de colaboradores.

Como a CNM financia sua estrutura e suas atividades?

Como consequência do aumento da participação dos Municípios nas ações da CNM, a partir de 1997, houve um crescimento sucessivo e exponencial dos recursos financeiros disponíveis à entidade. A CNM trabalha constantemente para sensibilizar os Municípios sobre a importância de contribuírem regularmente com a entidade, por meio de estratégias de convencimento. As contribuições são mensais, com faixas de valores definidas por critérios de equidade: os menores Municípios pagam menos e os maiores pagam mais. Leva-se em consideração para o cálculo o tamanho da população e o quociente do Fundo de Participação dos Municípios, sendo o valor mínimo de R\$ 557,00 (US\$ 140,00) e o máximo de R\$ 2.290,00 (US\$ 580,00). Apesar de montantes baixos, a alta adesão dos Municípios à contribuição regular gera ganhos de escala. Em 2015, por exemplo, as receitas advindas das contribuições somaram R\$ 38,4 milhões (US\$ 11,8 milhões). A independência financeira possibilitou que as ações junto aos Municípios se intensificassem (fazendo com que os técnicos se aproximassem das realidades locais, indo até os Municípios), melhorou a articulação e a comunicação entre a CNM e as associações estaduais e microrregionais e, principalmente, blindou a entidade de qualquer interferência política externa por parte do governo federal.

Os projetos, os programas e as atividades desenvolvidas pela CNM são unicamente frutos das estratégias traçadas pela entidade, em consonância com as demandas surgidas no local. Nesse processo, os Municípios passaram a entender que a representação frente ao governo federal só seria possível com uma entidade fortalecida e autônoma. Abraçaram,

portanto, os princípios defendidos de independência financeira como condição necessária para o fortalecimento do movimento e a mobilização como instrumento efetivo de pressão política. Da mesma forma, compreenderam que os recursos da contribuição à entidade retornavam multiplicados ao Municípios.

As diversas conquistas da CNM para os Municípios ultrapassam em centenas e até milhares de vezes as contribuições feitas pelos Entes locais. Cabe salientar que conquistas como mudanças de legislação são para todos os Municípios, independentemente se são contribuintes, o que, em tese, poderia incentivar um comportamento carona. Alguns Municípios poderiam esperar que os outros arcassem com os custos, já que todos usufruirão igualmente dos benefícios. Diante dessa situação, o caráter voluntário da contribuição assume um significado ainda maior de engajamento. O número crescente de Municípios contribuintes, resultado de trabalho constante da CNM, no entanto, não tem traduzido esse tipo de comportamento.

Qual o papel da transparência nas atividades desenvolvidas pela CNM?

A CNM, como receptora de recursos públicos advindos das contribuições dos Municípios, busca procedimentos internos transparentes. A Confederação estabeleceu diversos planos de ação com o intuito de garantir a transparência de seus processos internos. O primeiro deles foi implementado em 2008, quando a entidade passou a elaborar relatórios mensais sobre os principais resultados alcançados. Esses relatórios são enviados mensalmente aos Municípios contribuintes. Quanto ao sistema de contratações de pessoal, desde 2011, o processo seletivo é realizado por um sistema informatizado que trouxe transparência aos candidatos e demais interessados. A título de exemplo, de 2010 a 2016, foram publicados mais de 800 documentos relativos a procedimentos administrativos, envolvendo regulamentos internos, demonstrativos financeiros, seleção

de pessoal, relatórios de atividades, credenciamentos de fornecedores, eleições internas da CNM etc.

Em 2011, a CNM lançou a publicação “Resultados”, relatório de gestão com o objetivo de levar ao conhecimento dos gestores públicos municipais informações sobre as práticas desenvolvidas pela entidade ao longo do ano, registrando as principais atividades, resultados, conquistas, arrecadação e despesas. O relatório de gestão é atualizado e publicado anualmente. A CNM cumpre igualmente os dispositivos da Lei de Acesso à Informação (Lei Federal 12.527/2011), que estabelece um conjunto de regras sobre o tratamento, a guarda e a classificação das informações pessoais e sob sigilo e determina o livre acesso a todas as informações não classificadas como tal, de forma a possibilitar ao cidadão em geral o conhecimento pleno das práticas administrativas dos órgãos públicos brasileiros, e às instituições privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos para realização de ações de interesse público.

Além da preocupação de tornar os processos mais transparentes, também há a necessidade de garantir que todos os aspectos da organização estivessem de acordo com, ademais da legislação trabalhista, os padrões impostos pelas políticas internas. A Comissão de Controle Interno surgiu em 2011 com o propósito de analisar processos e questões internas com o objetivo de apontar incoerências e soluções para elas dentro da entidade.

III. Atuação política

Por que atuar politicamente?

Até 1988, as atribuições dos Municípios brasileiros em termos de políticas públicas se resumiam a construção e manutenção de algumas escolas rurais e pequenas estradas vicinais. Com a promulgação da Constituição Federal naquele ano, os Municípios foram alçados à condição de Entes federados, com o mesmo *status* da União e dos Estados, passando a assumir uma série de novas responsabilidades. Tais atribuições não foram acompanhadas na mesma proporção por recursos financeiros e orçamentários, que inclusive, nas décadas subsequentes, voltaram a ser paulatinamente concentrados na União. Por outro lado, mesmo com as limitações impostas, os Municípios são hoje os Entes que mais investem, por exemplo, em saúde, educação e infraestrutura.

O pacto federativo idealizado pela Constituição acabou não se materializando, e é por isso que a CNM tem atuado tão fortemente em Brasília. Ao contrário dos Estados, que possuem representação formal no arranjo político nacional, por meio do Senado, os Municípios são carentes de uma instituição federal que garanta seus interesses no sistema de freios e contrapesos entre os Poderes. A CNM, assim tem o papel de defender interesses que, em condições normais de representação formal do jogo político (estrutura do Estado), não seriam levados em consideração.

A história tem demonstrado que a tendência nas disputas federativas é de os Municípios serem altamente prejudicados. Nesse contexto, o fortalecimento das causas municipais representa uma luta constante. Todos os dias, são tomadas decisões no Congresso Nacional, no Executivo e no Judiciário que impactam diretamente os Municípios. Isso obriga a CNM a manter uma vigília contínua, de modo que os Municípios, não importa quão longe estejam ou quão pequeno sejam, se inteirem sobre as ações que os

afetam e possam reagir de alguma forma. A função da CNM é, em conjunto e com o apoio dos gestores locais, acompanhar e atuar para que as ações prejudiciais sejam barradas e que as favoráveis sejam aprovadas.

A CNM ainda tem o papel de ser um agente ativo de proposição de melhorias aos órgãos competentes e pressão para sua aprovação. A atuação política da CNM se pauta na ideia de que a esfera local é a mais eficiente para solucionar uma série de problemas da vida em comunidade, e que, para tanto, os Municípios demandam uma atuação política autônoma de ação, incluindo recursos financeiros e administrativos. Isso também é uma verdade para a própria Confederação. A autonomia diante do governo federal e dos partidos políticos é o que possibilita que as demandas da entidade sejam as mesmas das dos Municípios e ela só é possível com autonomia financeira. Em última instância, a atuação política efetiva da CNM é que garante as conquistas do municipalismo.

Como a CNM atua politicamente?

A linha de atuação política refere-se ao planejamento e à coordenação de ações junto ao Congresso Nacional, ao Executivo Federal, ao Poder Judiciário, à Rede Municipalista, a instituições internacionais e demais atores interessados com vistas à definição e à defesa de posicionamento institucional da entidade frente a proposições, leis e medidas de interesse do municipalismo brasileiro.

Articulação parlamentar

As atividades de articulação parlamentar levadas a cabo pela CNM englobam o acompanhamento das discussões e votações do plenário e das comissões e subcomissões, monitoramento da agenda das reuniões das comissões e subcomissões e da entrada de novas proposições, contato com os parlamentares, coleta de assinaturas de recursos, emendas e novas proposições, distribuição dos materiais de interesse da Confede-

ração, preparação de relatório semanal com o resultado das reuniões e o controle diário do processo de tramitação das proposições.

A CNM realiza o acompanhamento em tempo real por meio de *softwares* especializados e debruça sua análise sobre todas as propostas de alteração de lei ou de emendas realizadas, tanto no Senado Federal quanto na Câmara dos Deputados, que tenham impacto direto ou indireto nos Municípios. A análise, realizada pelas áreas parlamentar, jurídica e técnicas da entidade, identifica as pautas prioritárias a serem acompanhadas, cujos pareceres, que envolvem cálculos de impacto nos Municípios, podem ser favoráveis, contrários ou com restrições. As análises podem suscitar sugestões de alterações na proposta original, como a inserção de emendas ou a reformulação do mérito da proposta, por exemplo. As propostas são ainda classificadas de acordo com o impacto de relevância (altíssimo, alto, médio e baixo) que facilita o processo de acompanhamento.

No que tange à atuação dos agentes políticos ligados à CNM, as lideranças da entidade participam das audiências públicas nas Comissões do Congresso Nacional prestando esclarecimento sobre as posições municipalistas e articulam diretamente com os congressistas e as mesas diretoras de ambas as Casas os temas de interesse municipal.

Articulação junto ao Executivo

Institucionalmente, essa relação acontece por meio de foros estabelecidos pelo próprio Governo, principalmente em conselhos, comitês e grupos de trabalho, que tratam das diversas áreas de políticas públicas afetas aos Municípios, como a saúde, educação, meio ambiente, finanças, previdência, tributação, trânsito, habitação, saneamento, etc. A Confederação tem assento em cerca de 40 foros como esses, participando de mais de cem reuniões anuais para garantir que as posições dos entes locais estarão presentes nas negociações das políticas federais. Nesses espaços, a CNM reverbera as opiniões dos entes locais, de modo que elas sejam consideradas na elaboração e implementação das decisões.

O principal espaço de diálogo entre o governo federal e os Municípios é o Comitê de Articulação Federativa (CAF), estabelecido a partir de uma demanda da entidade e considerada uma conquista para a CNM. Além das relações intermediadas por esses foros, a CNM está em contato direto com os Ministérios e demais órgãos do Executivo para fortalecer as demandas municipais no processo de tomada de decisão. As reivindicações junto ao Executivo focam-se naturalmente nas decisões e medidas da União que independem de decisão do Poder Legislativo ou que podem ser concretizadas via medidas provisórias, decretos presidenciais, resoluções, portarias, instruções normativas etc.

A relação entre a CNM e o Executivo busca, nem sempre de forma amistosa, resolver questões como a pressão para a adesão dos Municípios aos programas do governo federal, sem contrapartidas proporcional (subfinanciamento), as dificuldades de comunicação com a União para tratar contenciosos (como os da previdência), a liberação de recursos devidos, mas represados (restos a pagar) ou decisões que ferem a autonomia dos demais entes (políticas de desonerações).

Articulação junto ao Judiciário

A CNM também atua junto ao Poder Judiciário. A atuação ocorre principalmente por meio do chamado *amicus curiae*, instituto de matriz democrática, que permite que terceiros passem a integrar certa demanda, para discutir objetivamente teses jurídicas que vão afetar a sociedade como um todo. A admissão do *amicus curiae* no processo que visa o controle de concentrado de constitucionalidade por via de ação, qualifica-se, de certa forma, como fator de legitimação social extraordinária, viabilizando, em prol dos preceitos democráticos, a participação de entidades e instituições que representem de forma efetiva os interesses difusos e coletivos da sociedade e que expressem os valores essenciais e relevantes de classes e grupos. CNM aproveita esse instituto para participar de inúmeras demandas judiciais, sempre levando a posição dos entes locais, esperando que os tribunais superiores da causa decidam em favor ou de forma menos

gravosa aos interesses dos Municípios brasileiros. Em termos políticos, o *amicus curiae* é o principal veículo de atuação judicial da Confederação.

Articulação junto à Rede Municipalista

O movimento municipalista brasileiro surge em seus 5.568 Municípios que, via de regra, se congregam em níveis, por meio de 27 federações e associações estaduais, 193 associações microrregionais e mais de 1.000 consórcios municipais. A CNM tem como mandato a articulação dessa rede, que, ao mesmo tempo, a legitima como entidade representativa dos Municípios em nível nacional e a torna síntese dos anseios municipalistas. A rede, nesse sentido, tem um papel central de garantir uma linha de atuação harmônica e transversal ao municipalismo nos níveis nacional, regional e local.

Considerando a conjunção de fatores, como o tamanho continental do país, a grande quantidade de Entes municipais e as dificuldades decorrentes de um pacto federativo imperfeito, os esforços empreendidos em favor dos Municípios não poderiam ser objeto somente da entidade nacional, mas de todas as outras associações municipalistas. A CNM, ao longo da sua história recente, passou a atuar mais próxima da rede, utilizando as entidades que compõem a Confederação como braços executivos regionais das ações descentralizadas da instituição. Essa rede intercambia, em diferentes âmbitos, apoio institucional, modelos de políticas públicas, soluções tecnológicas, representatividade e orientação técnica entre seus membros. Ao passo que a CNM tem um papel de coordenador e articulador maior da rede, os demais membros influenciam nos rumos e nas ações da Confederação.

Os Municípios brasileiros formam a Assembleia-Geral da CNM e são responsáveis, por exemplo, por eleger o comando da entidade. As federações estaduais de Municípios congregam o Conselho Político da CNM, sendo responsáveis por opinar, nesta seara, sobre as estratégias a serem adotadas pela entidade. Talvez a face mais visível da boa articulação entre a rede municipalista seja as mobilizações realizadas pela CNM. As mobilizações são atividades complementares às articulações parlamentar e junto

ao Executivo. Para a interligação operacional dessa Rede, surge o personagem “agente municipalista”, funcionário da administração local que tem a missão de reforçar o elo entre a CNM e cada Município, por meio de intercâmbio e disseminação ativos de informações, conhecimentos e experiências, bem como de apoio à mobilização política municipalista.

Articulação internacional

A atuação internacional da CNM tem uma dupla função, a primeira se relaciona à possibilidade de viabilizar a cooperação e o intercâmbio de conhecimento de boas práticas decorrentes de um contato internacional. A segunda, de cunho mais político, é defender, em âmbito global, a autonomia e o fortalecimento local.

Como estratégia inicial, a CNM aprofundou sua produção bibliográfica, elaborando uma série de estudos que diagnosticassem a situação do país na atuação internacional municipal, que incentivassem os Municípios brasileiros a atuar internacionalmente e que apresentassem uma gama repleta de parcerias possíveis entre os governos locais brasileiros e de outros países. Em termos políticos, a CNM trabalhou para consolidar sua atuação e conquistar seu espaço como ator legítimo de representação dos Municípios brasileiros internacionalmente. A Confederação se consolidou no cenário regional e mundial ocupando a vice-presidência da Flacma e da Organização Mundial de Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU), a Secretaria Executiva da Flacma e o posto de representante do Comitê Consultivo de Governos Locais das Nações Unidas (Unacla).

Em termos práticos, essa atuação possibilita que a voz, os posicionamentos e as reivindicações dos Municípios brasileiros sejam pautados nas discussões do municipalismo que extrapolam a fronteira doméstica, a exemplo do papel global dos governos locais na redução da pobreza, no desenvolvimento sustentável ou no empoderamento das mulheres na sociedade. A CNM também contribuiu para a instalação e foi membro de instâncias globais de discussão do municipalismo, como o Fórum Consultivo de Municípios, Estados Federados do Mercosul (FCCR), do Fórum de

Governança Local do Ibas (Índia, Brasil, África do Sul) e do Fórum de Autoridades Locais da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (Foral-CPLP). Desenvolveu, igualmente, uma série de projetos com parceiros da França, Japão, Canadá, Estados Unidos e União Europeia e com Organismos Internacionais como Iclei, Unitar, OIT, Phud e Banco Mundial, que trouxeram benefícios concretos aos Entes locais brasileiros, principalmente na área de capacitação de gestores locais.

Articulação junto a outros atores interessados (stakeholders)

Ademais dos atores “tradicionais” de interlocução, a CNM mantém parcerias e interage com outros agentes relevantes, da esfera pública e privada, que contribuem para o desenvolvimento local e/ou apoiam o fortalecimento político dos Municípios, como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), o Ministério Público, as Assembleias Legislativas estaduais, Universidades, Representantes da Sociedade Civil Organizada, empresariado etc.

Esses atores contribuem, em suas áreas de atuação, tanto em ações gerais quanto em atividades e pleitos pontuais da CNM, por meio de apoio institucional e de compartilhamento de *expertise*. A Confederação tem sinalizado a intenção de envolver cada vez mais esses atores, bem como a sociedade em geral, nas estratégias futuras de defesa dos Municípios. Entende-se que há um potencial enorme nessas relações que ainda são pouco exploradas.

Quais instrumentos a CNM utiliza na atuação política? Quais procedimentos operacionais são adotados?

A complexidade do processo legislativo e o impacto central das medidas normativas nos Municípios demandam esforços e ferramentas eficientes na atuação política da CNM. Ao longo dos anos, a CNM desenvolveu e buscou instrumentos capazes de garantir os melhores resultados nas ta-

refas de acompanhamento, análise e pressão das atividades legislativa, executiva e judiciária nacionais. As estratégias de maior destaques são:

Silegis

O Silegis é o Sistema de Acompanhamento das Pautas Legislativas, programa de computador desenvolvido para a CNM que monitora a tramitação dos projetos de lei que estão em andamento na Câmara dos Deputados e no Senado Federal. Por meio dele, é possível registrar resultados e ações referentes às pautas, como ementas, textos dos projetos, autores das propostas, comissões pelas quais passa, diferentes relatores, votos dos parlamentares etc., o que proporciona ao movimento municipalista traçar as melhores estratégias de ação e facilita a intervenção da CNM nas diferentes fases de tramitação. O diferencial do Silegis para o sistema de acompanhamento aberto, disponível nos sites eletrônicos do Senado e da Câmara para qualquer cidadão, no entanto, é a integração com o sistema interno de acompanhamento da CNM. Assim, há uma interface entre as informações da tramitação de Projetos de Lei nas casas legislativas e as atividades de seleção, análise e posicionamento desenvolvidas pelas áreas técnicas e políticas da Confederação.

As ações de acompanhamento são realizadas em uma mesma plataforma digital, aumentando a eficiência e a eficácia da atuação da entidade. A tramitação interna se inicia com a identificação de matérias que possivelmente terão impacto nos Municípios pela setor de articulação parlamentar. Detectadas, as matérias seguem para a análise das áreas técnicas correlatas, que analisam as proposições e indicam eventual posicionamento da entidade. Baseadas nas informações levantadas, são criadas pautas, sobre as quais as instâncias políticas da CNM atuam junto ao Congresso Nacional.

Estudos, análises, levantamento de dados e pesquisas

A CNM entende que o embate político entre os Entes da Federação envolve, em grande medida, a posse de mais e melhores dados e informações disponíveis. Para embasar suas posições e mobilizações, a CNM

desenvolve pautas políticas com argumentos sólidos fundamentados em pesquisas, levantamento de dados quantitativos e qualitativos e análises técnica, jurídica e política. Por trás dessas atividades, existe uma estrutura robusta de pessoal: i. *call center*, que consegue em um curto espaço de tempo fazer ligações para todos os 5.568 Municípios; ii. de estudos técnicos, que planeja as pesquisas, tabula os dados levantados, analisa as informações e elabora publicações; iii. de conhecimento temático, que une aos dados levantados outras informações técnicas, políticas e jurídicas e também elabora publicações. Ademais de ser diretamente utilizado na construção de suas pautas políticas, os dados e os estudos da CNM apoiam suas atividades técnicas de melhoria da gestão e de mobilização de outros atores envolvidos, por meio da sua divulgação e em veículos de imprensa nacionais e utilização em pesquisas acadêmicas.

Observatório Político

O Observatório Político fornece aos gestores locais informações sobre seus representantes no Congresso Nacional. Essa plataforma digital permite o acompanhamento das atividades dos parlamentares em relação às principais ações e votações dos temas de interesse municipalista, além de aprimorar a comunicação com os parlamentares. Como resultado desse monitoramento, é elaborado um *ranking* que, contabilizando os resultados, apresenta os parlamentares mais “municipalistas”, ou seja, aqueles que, em seu trabalho no Congresso, agem em favor dos interesses dos Municípios. Com essa iniciativa, a CNM espera que os gestores estejam mais bem instrumentalizados para cobrar as ações dos parlamentares que elegeram e melhorar sua articulação política.

A avaliação da atuação dos parlamentares é analisada por meio de dois parâmetros: o resultado das votações de proposições de alta relevância para os Municípios (aquelas que geram forte impacto nas finanças, na capacidade de gestão ou na autonomia Municipal) e as ações realizadas pelo parlamentar que impactem, de forma positiva ou negativa, no andamento ou no resultado dessas votações. É criado um termômetro que indi-

ca o grau de adesão do parlamentar ao movimento municipalista. Quanto mais próximo da direita no termômetro maior a aderência às causas municipalistas, podendo, inclusive, ultrapassar 100% de adesão em casos de prêmios (bônus) oferecidos por atuação além das votações em plenário ou nas comissões.

Pautas municipalistas

A Pauta Municipalista reflete a percepção da CNM sobre as proposições que tramitam no Congresso capazes de potencialmente afetar a gestão municipal. Dentro da CNM, a Pauta adota o seguinte rito: o primeiro grupo de servidores a analisar as proposições é a Assessoria Parlamentar, a qual acompanha e monitora as proposições que tenham relação direta ou indireta com os Municípios. Caso haja a percepção de que a proposição atente contra algum princípio constitucional, segue para parecer da área jurídica. Uma vez identificadas as proposições, a Assessoria Parlamentar solicita um parecer à Área Técnica acerca do seu possível impacto financeiro. Para tanto, a CNM dispõe de um quadro de técnicos que calcula o potencial impacto direto e indireto de cada proposição que tramita no Congresso Nacional. As proposições são classificadas em dois grandes grupos – Positiva e Negativa –, tendo como referência a geração/limite de receitas e o aumento/diminuição da autonomia municipal. As proposições são igualmente classificadas em alta, média e baixa prioridade. Muito embora haja algum grau de subjetividade ao procurar determinar níveis de prioridade, em geral, há consenso de que as de alta prioridade se referem àquelas com alto impacto financeiro na gestão municipal.

Mapeamento das bases eleitorais

No sistema eleitoral brasileiro, os deputados federais são eleitos por bancadas estaduais, de forma proporcional à quantidade de cadeiras que cada coligação partidária adquire por voto. Esse formato não garante que todas as microrregiões dentro dos Estados possuam representantes no Parlamento. Apesar disso, via de regra, os deputados eleitos mantêm uma base de apoio geográfica, tendo, muitos deles, exercido mandatos de prefeitos previamente à atuação legislativa. Foi a partir desta confluência de

fatores que a CNM passou a contabilizar as votações dos deputados federais por Município, tentando identificar quais regiões elegeram ou tiveram peso fundamental na votação de determinado parlamentar.

Essa estratégia, relativamente simples, traça uma relação direta entre Municípios e seus congressistas, tornando estes, em tese, mais responsáveis àqueles. A lógica é a de que um apelo de uma autoridade local a um deputado de sua região é facilitado nesses casos, em comparação a um processo de convencimento entre “estranhos”. O fato de o legislador federal depender dos votos de eleitores e do apoio político de determinada região faz com que as demandas locais sejam mais bem recebidas quando estão em votação matérias de interesse dos Municípios. O mapeamento das bases eleitorais é um apoio importante para as atividades de mobilização da CNM.

Mobilizações

As mobilizações são instrumentos centrais das articulações parlamentar e junto ao Executivo. No que toca ao Legislativo, é fundamental a participação das autoridades locais em Brasília nos dias em que projetos de lei relevantes aos Municípios entram na pauta no Congresso Nacional, bem como na coordenação de contatos – por telefone, correio eletrônico, telegrama e mensagem de texto – com os parlamentares de suas regiões em períodos próximos às votações de interesse do movimento municipalista.

As mobilizações no Congresso Nacional têm surtido o efeito de pressão política que o municipalismo requer para ver aprovadas as matérias de seu interesse. Nas mobilizações de reivindicação amplas, o palco maior encontra-se, seguramente, nas Marchas a Brasília. Conforme já citado, as Marchas possibilitam o contato direto entre os gestores locais, o presidente da República e seus ministros e parlamentares (por meio de um dia dedicado exclusivamente para que os prefeitos se desloquem até o Congresso e façam reuniões com suas bancadas estaduais). A quantidade de prefeitos que se avolumam ano a ano consegue dar peso a qualquer demanda do movimento municipalista.

Como a luta da CNM é voltada aos Municípios de forma ampla, e não apenas às prefeituras, a Confederação tem buscado reforçar a articulação política com os vereadores e com a sociedade em geral, de forma a aumentar o engajamento desse atores nas causas do movimento municipalista. Para os primeiros, a CNM vem realizando eventos específicos, como o Fórum dos Vereadores, nos quais os legisladores locais possam discutir pautas específicas e se sensibilizar às lutas do municipalismo. Para a sociedade, a Confederação tem buscado, cada vez mais, aprimorar seus mecanismos de comunicação institucional via projetos específicos e redes sociais.

Como as demandas são criadas? Como manter as reivindicações conectadas aos anseios locais?

As demandas do movimento municipalistas surgem de uma série de fontes com dinâmicas próprias. Grande parte delas são identificadas por meio de análise de projetos de lei, decisões judiciais ou medidas do Executivo que impactam os Municípios. A transição de potenciais problemas ou soluções para pautas reivindicatórias ocorre por meio de procedimentos que envolvem a participação do corpo técnico e dos dirigentes políticos da própria instituição. As demandas também surgem do contato direto da Confederação com os Municípios que, em mobilizações, eventos, atendimentos aos Municípios e interações pelas redes sociais apresentam, expressam suas dificuldades e possíveis caminhos para enfrentar os desafios cotidianos impostos.

A CNM desenvolve igualmente uma busca ativa por meio de pesquisas de opinião com os gestores locais sobre temas específicos, de modo a levantar suas necessidades. Outra forma de formular demandas é recorrer às instâncias institucionais da Confederação. Os dirigentes da Diretoria da entidade possuem experiência e sensibilidade para antever problemas e criar pautas políticas, atividades que são auxiliadas por seu Conselho Político. Para manter as diversas demandas conectadas com os anseios

municipais, a CNM se mantém em contato constante com os Entes locais, referendando suas ações políticas e procedimentos em foros como a Assembleia-Geral, que se reúne nas Marchas a Brasília, e nas reuniões de seu Conselho Político.

Quais foram as conquistas para os Municípios decorrentes da atuação política da CNM?

As conquistas da CNM são os resultados políticos da sua atuação – os benefícios concretos que a entidade propicia aos Municípios brasileiros – ao tempo que representam o amadurecimento e a consolidação da instituição como interlocutor nacional e internacional dos governos locais. As conquistas da CNM e dos Municípios levaram anos até o momento de sua concretização, dependendo de uma atuação contínua e perseverante e em condições extremamente adversas. A CNM tem um papel central na manutenção das reivindicações do movimento municipalista, que, muitas vezes, excedem ou não coincidem com o período de um mandato municipal. Essa talvez seja uma das principais características da entidade de representação, bem como o motivo de seus sucessos: a capacidade de manter vivas as lutas municipalistas por tantos anos. Em sua maioria, as conquistas se dão no âmbito legislativo, por meio de aprovação, barragem e alteração de normas. Algumas das principais conquistas da CNM representaram, entre 1999 e 2015, benefícios de aproximadamente R\$ 386 bilhões de reais aos cofres municipais. Os dados discriminados podem ser vistos na tabela abaixo.

Conquistas municipalistas	Valores em reais (R\$)
Alteração da Alíquota da COFINS ¹ que incidiria no IR (1999 - Julho de 2016)	16.636.412.509,12
Fim da compensação da COFINS no IPI (2004 - 2015)	14.014.103.736,14
PAES - Programa Especial de Parcelamento de Débitos (crédito FPM ² dez 2005)	909.949.645,90

Iluminação Pública (2003 - 2015)	43.623.622.926,96
Repasso do Salário Educação (2004 - Julho de 2016)	72.950.536.805,19
Contribuição de Intervenção do Domínio Econômico (2004 - Julho de 2016)	8.247.083.988,41
ISS - Imposto sobre Serviços (2004 - 2016)	241.349.041.666,42
Transporte Escolar (2004 - Julho de 2016)	6.722.849.851,60
Merenda Escolar (2006 - Julho de 2016)	33.592.483.925,36
ITR - Imposto Territorial Rural - Municipalização (2008 - Julho de 2016)	2.048.731.128,15
1% FPM (dezembro 2007 a dezembro 2015)	36.124.211.001,46
AFM - Apoio Financeiro aos Municípios (2009,2013 e 2015)	7.748.310.838,03
FEX - Fundo Exportação (2004 - 2016)	10.200.611.601,42
Repasses Extras do FPM (2009 - 2016)	7.382.160.335,51
PAB - Piso de Atenção Básica (2016)	2.839.615.511,88
0,5% do FPM de Julho (2015) 0,75% do FPM de Julho (2016)	3.832.433.109,45
Repatriação (2016) Estimativa	11.298.056.726,73
Super Simples (2015 e 2016)	4.076.414.933,53
Kit maquinas para os Municípios (2013)	5.715.970.970,61
TOTAL	529.312.601.211,87

1 Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

2 Fundo de Participação dos Municípios

Importante ressaltar que, ademais das conquistas monetizáveis, a CNM encampa uma série de lutas que trazem ganhos essenciais aos Municípios e que não são passíveis de quantificação. São benefícios intangíveis, como a garantia de não extinção de 57 Municípios em 2008 ou a projeção internacional dos Municípios brasileiros, que possibilitam investimentos externos, conhecimento sobre políticas públicas municipais ao redor do globo e projetos de cooperação para o desenvolvimento local. Adicionam-se a isso matérias e políticas públicas propostas pela União que, se aprovadas,

causariam impactos negativos nos Municípios. A CNM desenvolve ações em nível nacional com vistas a barrar tais propostas e evitar, portanto, que sejam implementadas. Os resultados, embora não representem uma conquista em números, têm sido fundamentais para que a situação local não sofra maior deterioração.



IV. Ações de informação e comunicação

Por que manter uma comunicação ativa com os Municípios e a sociedade?

Para toda entidade de representação, a comunicação direta e fluida com seus representados é o elemento-chave de seu bom funcionamento. A troca constante de informações, e o trabalho realizado a partir deste intercâmbio, legitima a própria atuação da CNM. Não há formulação e defesa de posicionamento político da entidade sem sintonia e respaldo dos Municípios, o que faz da comunicação uma atividade estratégica da Confederação. Os diversos canais utilizados para informar e se comunicar são vias de duas mãos, na medida em que fornecem e coletam dados, impressões e posicionamentos de ambas as pontas dessa interação. A comunicação ativa preenche as lacunas temporais de interação presencial CNM-Municípios que ocorre no período entre as Assembleias-Gerais e entre as diversas mobilizações realizadas, dando interatividade e dinamismo a essa relação. Os esforços de comunicação e informação da CNM são igualmente direcionados à população e demais atores interessados, de modo a apresentar suas teses e arregimentar aliados na defesa do municipalismo.

Como a CNM informa e se comunica com os Municípios? Qual o papel das novas mídias e plataformas digitais?

A consolidação da credibilidade institucional da CNM frente aos Municípios também pode ser observada do ponto de vista da evolução de sua

comunicação. Seu objetivo é aumentar a aproximação da entidade com os Municípios, além do estabelecimento de uma comunicação voltada à sociedade, divulgando informações para que, cada vez mais, pessoas tenham conhecimento e sejam envolvidas nas causas municipalistas. Nessa estratégia, as novas mídias e plataformas digitais são centrais, na medida em que, ao mesmo tempo, possuem longo alcance e representam um custo relativamente baixo.

Site e hotsites CNM

Nessa estratégia, o portal eletrônico da CNM passou a ser o principal meio de comunicação da entidade. As matérias relativas ao movimento municipalista passaram a ser publicadas com maior agilidade, e os principais eventos passaram a ser divulgados em tempo real. Mais do que um *site* institucional, o Portal CNM tem o objetivo de servir como principal fonte de consulta de informações do municipalismo brasileiro. A cada três anos, o Portal é completamente redefinido, de modo a aplicar as tecnologias e os conceitos de *design* mais avançados. Desde sua criação, os acessos aumentaram continuamente. A título de exemplo, no ano de 2015, o *site* foi acessado 1,4 milhão de vezes.

Nos últimos cinco anos, a CNM adotou uma nova estratégia de comunicação por meio de *hotsites*, páginas utilizadas para divulgar, de forma mais focada e detalhada, eventos e mobilizações, lutas municipalistas, esclarecimentos sobre leis e medidas de interesse dos Municípios, entre outros.



É uma forma que permite ao público ter maior foco sobre os assuntos prioritários da entidade e do movimento, uma vez que reúne diversas formas de divulgação, desde notícias, agendas, fotos e materiais gráficos até sistemas de inscrição *on-line*.

Boletins

A CNM produz boletins mensais que reúnem os principais acontecimentos, bandeiras, ações e conquistas políticas e técnicas da instituição, bem como notícias sobre melhores práticas implementadas pelas administrações públicas municipais. A revista é distribuída de forma impressa e eletronicamente no Portal CNM. No boletim são veiculadas matérias mais completas sobre eventos de destaque no mês.



Redes Sociais: Facebook, Twitter e Instagram

As redes sociais são instrumentos centrais na estratégia de comunicação e informação da CNM. Nelas, a Confederação apresenta conteúdos específicos e direciona seus seguidores a informações presentes em outras mídias, principalmente o portal CNM. A utilização das redes sociais permite, além de maior alcance aos Municípios e demais atores, interatividade sobre seus conteúdos produzidos. A relação com o público vem crescendo a cada ano, em 2015, a CNM possuía 16.179 fãs no Facebook, 581 seguidores no Instagram e 3.409 seguidores no Twitter. As contas da Confederação são alimentadas por seu setor de comunicação, que conta com gestor específico para redes sociais.

TV (Youtube) e Rádio CNM

Como forma de incrementar e diversificar as mídias da CNM, foram lançadas, em 2010, a TV e a Rádio CNM. O conteúdo é produzido pe-



la equipe de comunicação da entidade. Por serem meios de comunicação mais populares, tornaram-se a melhor opção para atingir não só gestores municipais, mas também o público em geral. Para isso, a entidade mantém um canal no Youtube e um espaço para os spots de rádio no próprio portal da CNM. A título de exemplo, em 2015, foram lançados 325 vídeos na TV CNM e a Rádio contou com mais de 3 mil spots.

SMS e Mailing

Outros instrumentos de comunicação direta com os Municípios garantem o fluxo contínuo de informações entre entidade e seus representantes. As mensagens de texto via telefone celular têm se mostrado efetivas na comunicação da CNM com os gestores municipais. Apesar de curtas, os poucos caracteres do SMS conseguem passar uma mensagem rápida e objetiva, mantendo o prefeito informado desde valores de cada decêndio do Fundo de Participação dos Municípios e alertas sobre prazos de gestão, até ações de mobilizações no Congresso Nacional. Mais de 1 milhão de mensagens de texto via celular são enviadas ao ano. O serviço de mailing, destinado ao envio de mensagens com formato mais atrativo, mais detalhado e de conteúdo mais denso, é transmitido a prefeitos, secretários e vereadores, como complementação à ampla gama de canais de informação/divulgação.

Aplicativo CNM

Considerando a popularização dos smartphones e tablets, a CNM desenvolveu um aplicativo móvel que facilita o acesso às suas informações. Nele, ficam disponíveis notícias, a biblioteca digital, informações institucionais e da Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios, dados municipais e galerias de fotos.



Como a CNM monta e mantém atualizada sua base de contatos?

Desde as primeiras grandes mobilizações da CNM, ao final da década de 1990, a base de contatos mostrava-se como um dos seus mais importantes ativos, ainda mais se considerada a quantidade de Municípios existentes no Brasil. A amplitude das ações de mobilização política e de capacitação técnica, bem como de envio de informações, estão diretamente relacionadas à robustez dos dados de contato. O seu levantamento e atualização ainda são uma das principais ações de rotinas da CNM, que ocorrem não somente a cada quatro anos, quando acontecem as eleições municipais e se renovam os quadros da gestão local, mas no dia a dia das diversas atividades da CNM. Nela, estão disponíveis informações sobre prefeitos, vereadores, secretários municipais e servidores públicos de diferentes áreas de atuação. A busca e atualização de tais dados se dá tanto de forma ativa, com contatos frequentes por *call center*, quanto nos atendimentos realizados pelos técnicos da Confederação e nos cadastros realizados mediante participação dos agentes locais em diversos eventos da CNM.

Como a CNM cria seu conteúdo de mídia? Como a CNM valora sua mídia espontânea?

Em conjunto com a atividade de assessoria de imprensa, a área de comunicação da CNM atua como agência de notícias. A CNM utiliza diversas mídias para publicar seus conteúdos de informação, alimentando o portal da CNM com textos, áudios e vídeos sobre suas atividades e temas de interesse municipal. As matérias são criadas por meio da cobertura *in loco* de eventos e atividades da Confederação, levantamento de conteúdo junto a outros veículos e instituições e sugestão dos setores técnicos e político da entidade. Em 2015, a Confederação produziu e publicou mais

de sete mil notícias. A dedicação de um setor exclusivo para a comunicação e informação tem grande impacto nas ações e no reconhecimento do trabalho da CNM, na medida em que cria valores de mídia espontânea para a entidade. A CNM mensura os espaços dedicados a ela nos maiores veículos de comunicação do país e calcula o montante que representaria em termos comerciais de exposição da sua marca. A título de exemplo, em 2015, a CNM foi citada como fonte de informações municipais mais de 5.500 vezes, o que corresponde a um valor estimado de mais de R\$ 6 milhões ocupado na mídia.

O que é o espaço exclusivo para Municípios contribuintes no Portal da CNM?

De modo a estimular que os Municípios se engajem cada vez mais nas atividades da CNM, inclusive com apoio de contribuições regulares, a CNM desenvolveu em seu Portal uma área exclusiva para os Municípios. Com conteúdo personalizado, esse espaço pretende se configurar como um benefício complementar aos Municípios contribuintes. Os primeiros conteúdos disponibilizados relacionam-se a dados de transparência da instituição, que ajudarão no processo de *accountability*. A ideia é mostrar aos Municípios como estão sendo investidos os recursos repassados à CNM. Em fases posteriores, a área manterá dados atualizados sobre cada Município que tenha direito ao acesso.

V. Ações técnicas e de gestão de conhecimento

Por que fortalecer a área Técnica?

Todas as ações da CNM só são possíveis com a apropriação do conhecimento sobre os diferentes aspectos da vida municipal. Em outras palavras, a representação dos Municípios pressupõe necessariamente o domínio sobre os assuntos que deverão ser tratados politicamente frente aos outros Entes federados e demais atores interessados. De igual forma, a capacitação técnica aos Municípios se constrói apenas em bases sólidas de conhecimento. A atuação técnica robusta é a característica principal que diferencia a CNM de outras entidades de representação de Municípios. A partir de 1997, a Confederação passou a investir maciçamente na contratação e na capacitação de funcionários que pudessem, ao mesmo tempo, fortalecer as posições políticas da instituição com dados e análises que respaldassem seu discurso e responder aos anseios dos Municípios por maior desenvolvimento local.

O desenvolvimento municipal engloba as ações da CNM que têm por objetivo contribuir para o fortalecimento técnico da gestão local. Ela é realizada por meio de publicações, atendimentos aos Municípios realizados por técnicos especialistas, eventos de capacitação aos gestores municipais, soluções tecnológicas desenvolvidas pela entidade e projetos e parcerias com outras instituições. Serão detalhados, nesta seção, os principais eventos que transformaram uma entidade puramente política em uma organização de referência no conhecimento sobre gestão local com soluções e projetos que contribuem para o desenvolvimento econômico, social e ambiental dos Municípios.

Como a CNM criou sua expertise sobre assuntos municipais?

A formação das primeiras áreas técnicas aconteceu mais por um processo incremental do que propriamente por planejamento estratégico. Particularmente, o impulso inicial para o crescimento da área técnicas foi a aprovação em 2002 da Lei 10.520, que criava na União, nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios a modalidade de licitação pregão para aquisição de bens e serviços. Leis e decretos que regulamentavam a matéria incentivavam ainda que o pregão fosse executado na forma eletrônica.

A partir dessa demanda, a CNM investiu na criação de uma ferramenta digital que pudesse ser oferecida aos Entes locais e que facilitasse a gestão local nesses novos procedimentos. Houve a necessidade da formação de uma equipe para desempenhar esta função. Assim como a questão da tecnologia, a criação da área de previdência teve como catalisador a possibilidade de as prefeituras migrarem do regime geral de previdência social para o regime próprio. No campo do planejamento urbano, a obrigação para que os Municípios formassem seus próprios planos diretores incentivou a criação de área específica.

Importante ressaltar, no entanto, que já havia, à época, a percepção sobre a importância de se formar áreas técnicas e cada novo acontecimento impulsionou tal processo. Em efeito, esse processo tem origem em uma confluência de fatores, tais quais a percepção dos dirigentes sobre sua necessidade, os fatos políticos externos que as catalisam e a existência de recursos financeiros necessários para criá-las. Atualmente, a *expertise* municipal ampara-se, em grande medida, no processo seletivo altamente competitivo para contratação de técnicos e de sua contínua capacitação (recursos humanos), aliado a um robusto método de coleta e análise dos dados municipais (informações).

Como a CNM se organiza para desenvolver suas atividades técnicas?

A construção de áreas técnicas dentro da Confederação foi fruto de um processo contínuo de transformações. Ao longo dos últimos quinze anos, foram assumidas diversas conformações, considerando as necessidades municipais em determinada época (agenda nacional das reivindicações políticas e necessidades técnicas dos Municípios). De forma geral, há um padrão de funcionamento das áreas técnicas, com atribuições comuns. Isso acontece, por exemplo, com os atendimentos e respostas às dúvidas dos Municípios ou a análise de conteúdo de projetos de lei que tramitam na Câmara e no Senado. Além disso, participam de uma série de Comissões e Grupos de Trabalho do governo federal. Atualmente, a CNM organiza suas áreas técnicas da seguinte forma:

- a. O setor de Desenvolvimento Social tem atuação direcionada para as áreas de Assistência Social; Cultura; Educação; e Saúde.
- b. O setor de Desenvolvimento Econômico tem atuação direcionada para as áreas de Contabilidade; Emprego e Renda; Finanças; Indústria, Comércio e Serviços; e Turismo.
- c. O setor Desenvolvimento Territorial tem atuação direcionada para as áreas de Agricultura; Defesa Civil; Meio Ambiente; Habitação; Saneamento; e Trânsito e Mobilidade Urbana.

Por que os dados e os indicadores sobre os Municípios têm um papel fundamental nas ações da CNM? Por que ter um Setor de Estudos Técnicos na entidade?

O Brasil é um país continental com características distintas, tornando difícil sua visão como um bloco homogêneo. Pode-se dizer que a reali-

dade brasileira é composta por 5.568 diferentes realidades. Foi pensando em compreender as dinâmicas que movem este complexo cenário que a CNM passou a desenvolver estudos técnicos capazes de coletar e gerenciar dados confiáveis e criar e analisar indicadores, orientando a formulação de políticas adequadas à diversidade do país. Ao mesmo tempo, esforços foram empreendidos no sentido de compreender problemas e anseios comuns aos Entes locais para traduzi-los numa mensagem política unificada.

A criação de uma área de Estudos Técnicos na CNM, composta por uma equipe multidisciplinar (economistas, sociólogos, estatísticos etc.) e apoiada por um grupo de busca ativa de dados (*call center*), insere-se neste contexto. A área possibilitou um processo contínuo de aperfeiçoamento das metodologias para a realização de pesquisas e a consolidação dos dados e das análises, por meio da padronização do uso dos instrumentos de coleta, assim como o treinamento e a orientação dos colaboradores nas atividades de busca de dados.

Em razão da estrutura montada, a Confederação consegue, em poucos dias, fazer levantamentos nacionais de informações junto a prefeitos e gestores locais dos 5.568 Municípios brasileiros. Nos últimos anos, a entidade passou a ser a maior provedora de informações sobre assuntos municipais do Brasil. Os estudos da Confederação passaram a alimentar os debates políticos nacionais, inserindo as questões locais nos maiores veículos de mídia do país. A partir da exposição de uma série de dados, antes desconhecidos pela opinião pública, os temas municipais passaram a ter maior relevância na agenda das políticas públicas do governo federal e deram base para o embate político frente ao Congresso, no Executivo e no Judiciário federal. Do ponto de vista técnico, os dados e os indicadores passaram a apoiar a elaboração de publicações que, em conjunto com ações de capacitações, orientações e atendimentos, têm fortalecido a atuação da entidade em favor da melhoria da gestão pública municipal.

Como a CNM orienta tecnicamente os Municípios?

Capacitações

O desenvolvimento da gestão municipal constitui um dos pilares de atuação da CNM. A entidade preocupa-se em fortalecer os conhecimentos e as capacidades dos Municípios para promoção de políticas públicas efetivas e que favoreçam o desenvolvimento local de forma a promover a qualidade de vida da população e a sustentabilidade financeira dos governos municipais. Por meio da realização de eventos de capacitação, a CNM tem trabalhado para que os Municípios busquem no movimento municipalista não apenas representação política, mas também subsídios que possibilitem tornarem-se, cada vez mais, protagonistas das transformações locais.

Os eventos realizados pela CNM possuem formatos e focos distintos e buscam abranger as diversas necessidades apresentadas pelos Municípios nos contatos realizados com a entidade, mas, via de regra, se apoiam em materiais e publicações robustas e na participação ativa de seu corpo técnico. Para suas realizações, os eventos levam em consideração critérios de distribuição regional, de modo que as distâncias não sejam um impeditivo à participação dos gestores locais. Algumas atividades de capacitação acontecem regularmente, outras atendem a necessidades pontuais. Entre as modalidades de eventos desenvolvidos pela CNM para este fim, encontram-se cursos, oficinas, seminário, workshop e reuniões de trabalho de capacitação. Essas atividades são geralmente focadas em temas específicos, como finanças, trânsito, arranjos produtivos locais etc., ou em contextos especiais, como o início ou o final dos mandatos.

Orientações e atendimentos

Ao longo dos anos, a CNM construiu uma estrutura sólida de conhecimento, sendo capaz de prestar apoio técnico aos Municípios com qualidade e responsabilidade. Prefeitos, secretários e técnicos municipais contatam a CNM diariamente por telefone, e-mails e por meio de visitas à

sede da entidade para esclarecer dúvidas e receber orientações. A CNM logrou ser referência técnica para os Municípios, abrindo linhas diretas de comunicação presencial ou a distância para receber demandas e pedidos de informações. Tal contato não só auxilia os Municípios, como também permite que a CNM esteja sempre próxima aos Entes locais e atualizada sobre suas dificuldades e soluções criativas.

Os gestores municipais podem ligar a qualquer hora comercial e serem atendidos por um técnico especializado na área de interesse. Os atendimentos esclarecem, por exemplo, dúvidas sobre o Fundo de Participação dos Municípios (FPM), regras de contabilidade, o Fundo da Educação Básica (Fundeb), convênios, questões jurídicas, programas sociais do governo federal e as soluções de governança eletrônica disponibilizadas pela CNM (como o Urbem, *Site* Municípios e CidadeCompras). A título de exemplo, em 2015, mais de 1.500 atendimentos foram realizados pela CNM. Ressalte-se que durante as Marchas, a prestação de orientações é intensa, já que, muitas vezes, é a única oportunidade no ano em que os gestores locais vão a Brasília e podem ter um contato direto com a equipe técnica da entidade.

Qual o papel das publicações da CNM na disseminação do conhecimento?

As publicações são formas de a CNM apresentar o conteúdo e o conhecimento sobre os Municípios e o municipalismo com maior profundidade técnica. Nos últimos anos, a CNM tem se especializado em produzir materiais de qualidade, que tratam de fato sobre a realidade local, sem teoria e conceitos distantes dos gestores municipais e da população em geral. As informações prestadas pela CNM via documentos técnicos embasam as diversas ações de capacitações realizadas pela entidade e dão suporte às reivindicações da Confederação frente ao Governo.

As publicações incluem livros, cartilhas, informativos, estudos técni-

cos e notas técnicas. O intuito é levar, de forma rápida, dinâmica e, principalmente, embasada tecnicamente, informações acerca de áreas como saúde, educação, cultura, finanças etc. A distribuição das publicações é gratuita e sua disponibilização é feita por meio impresso e pela internet. Além disso, as diversas formas de obras publicadas representam uma alternativa de contato com um público que habitualmente não acompanha o movimento municipalista. Atualmente, a biblioteca virtual hospedada no Portal CNM (www.cnm.org.br/biblioteca) possui mais de 500 títulos catalogados, com mais de 1,2 milhão de *downloads* realizados. Milhões de publicações impressas são igualmente distribuídas nos diversos eventos realizados pela CNM e por correio.

Como o desenvolvimento de projetos apoia e é apoiado pela geração de conhecimento municipal? Como outras instituições e parceiros contribuem?

Os projetos desenvolvidos mediante parcerias institucionais permitem agregar novos conhecimentos, aprender novas formas de trabalho e congregar informações antes dispersas. Essas parcerias auxiliam na promoção de soluções inovadoras e na ampliação de redes de trabalho. Os projetos, geralmente, demandam equipes dedicadas exclusivamente, um orçamento próprio, tempo determinado e são guiados por plano estratégico voltado à entrega de produtos específicos. A CNM busca, por meio de projetos, e em parceria com Municípios, desenvolver capacidades locais para temas específicos e aplicar metodologias já exitosas em outras experiências para o nível local no Brasil, introduzindo um fator de territorialidade às suas atividades. O alcance dessas ações pode, a depender do tipo de ação planejada, ser concentrado (em determinada região ou direcionada a um grupo de Municípios) ou abrangente (criando redes e reunindo uma grande quantidade de gestores locais, de várias regiões do país). Casos de projetos bem-sucedidos referem-se, por exemplo, ao convênio entre a

CNM e o Sebrae, a parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) e ações recentes com a União Europeia. De modo a ilustrar algumas dessas atividades da CNM voltadas para o desenvolvimento municipal, pode-se citar:

Parceria CNM – Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas)

A parceria entre as instituições se iniciou com o apoio nas Marchas a Brasília, no programa Novos gestores e na realização das premiações de Prefeito Empreendedor. Com a finalidade de evitar a exclusão das micro e pequenas empresas nos processos de pregação eletrônico que começaram a ser utilizados pelos Municípios, a CNM e o Sebrae firmaram um convênio em 2005. As duas entidades levaram, igualmente, a todos os Estados brasileiros orientações sobre o que poderia ser incluído nos Planos Diretores Municipais para fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas de seus territórios, bem como utilizar os mecanismos de compras públicas de forma transparente, mas com participação favorecida dos pequenos empreendedores.



Em 2010, a parceria promoveu 40 seminários de sensibilização dos prefeitos municipais, informando sobre a importância de regulamentarem Lei 123/2006 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa) em seus Municípios e também das oportunidades de geração de emprego e renda que a implantação dos mecanismos de incentivo às micro e pequenas empresas trariam para suas comunidades. Mais de 1.500 gestores municipais participaram dessa primeira etapa.

Num segundo passo, foram realizados 26 seminários de capacitação de servidores municipais para a formação de agentes de desenvolvimento local. Os eventos buscavam disponibilizar para as administrações municipais um servidor capaz de auxiliar na formulação de políticas públicas

de incentivo aos pequenos negócios e também para promover o diálogo com os empresários de forma a orientá-los na utilização das ferramentas disponibilizadas pela Lei Complementar. Na segunda etapa, 786 agentes de desenvolvimento foram formados.

A terceira etapa do convênio consistiu em um programa de capacitação dos membros das comissões de licitação das prefeituras, para orientá-los sobre como elaborar um edital de licitação e iniciar o julgamento dos lances de forma a contemplar os benefícios previstos na Lei Complementar 123/2006. Foram capacitados cerca de 870 servidores municipais nessa etapa. Entre 2012 a 2015, as organizações apoiaram a implantação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) em 1.700 Municípios brasileiros e fortalecer a rede de agentes de forma a promover o desenvolvimento municipal por meio do fomento às MPEs locais. Também entre 2013 e 2014 capacitaram quase 1.500 agentes de Desenvolvimento Local.

Parceria CNM-Pnud (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)

O CapaCidades foi um projeto-piloto de fortalecimento de capacidades para o desenvolvimento humano local a partir das realidades dos Municípios brasileiros. Essa iniciativa, pioneira no Brasil, foi implementada nos Municípios de Abaetuba/PA, Barbalha/CE, Jaguarão/RS e Marliéria/MG. Para isso, o projeto se baseou na premissa de que políticas públicas integradas, sustentáveis, participativas e transparentes representam estratégias fundamentais para que as pessoas evoluam na mesma medida em que se apropriam do território e de seus processos decisórios. Foram desenvolvidos treinamentos ao longo do processo de diagnóstico, como capacitações em planejamento estratégico, produção de cartografias temáticas territoriais, governança eletrônica e inclusão digital, monitoramento e avaliação, elaboração e implementação de projetos e oficinas nas áreas de saúde, meio ambiente, comunicação pública, desenvolvimento econômico local, incubadoras de cultura, monitoramento jovem de políticas públicas, economia solidária etc.

Parceria CNM-ART Pnud (Projeto Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos Municípios Brasileiros)

A Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) é uma ação global que visa a fortalecer o papel dos governos locais na concretização da Agenda de Desenvolvimento 2030, desde a definição de objetivos e metas até a seleção dos meios de implementação e indicadores para o monitoramento do progresso realizado. A CNM, em parceria com o Programa de Articulação de Redes Territoriais do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (ART Pnud), iniciou em 2016 o Projeto “Localizando os ODS nos Municípios Brasileiros”, com o objetivo de sensibilizar os governos locais brasileiros para a adoção da agenda, bem como desenvolver ferramentas que os auxiliem na integração dos ODS nas políticas públicas locais. Até maio de 2017, como resultados dessa iniciativa, foram lançados dois Guias para a integração dos ODS nas políticas públicas municipais e a Mandala de Desempenho Municipal, uma ferramenta para auxiliar os gestores no monitoramento dessa agenda. As publicações e a ferramenta estão disponíveis no *site* da CNM. A colaboração também tem como objetivo facilitar a troca de conhecimento com outros governos locais e suas associações na América Latina e no Caribe e em outros continentes, com vistas a promover uma aliança global para a localização da nova agenda. Suas atividades incluem a identificação de indicadores relevantes para os Municípios, elaboração de linhas de ação e publicações focadas no papel dos governos locais nesse novo arcabouço para o desenvolvimento e a capacitação dos novos prefeitos eleitos para implementar e monitorar a Agenda 2030. Ainda como resultados, a entidade foi selecionada para compor a Comissão Nacional para os ODS, como representante dos governos municipais.



Parceria CNM-Universidade do Michigan Smart (Sustainable Mobility & Accessibility Research & Transformation)

A CNM e o Instituto Smart, da Universidade do Michigan (EUA), desenvolveram diversas ações em parceria, incluindo a promoção do Primeiro Prêmio de Mobilidade no Brasil, a elaboração dos livros “Guia da Nova Mobilidade” e “Tecnologia em favor da Mobilidade Urbana”, bem como a implementação do Projeto MoviMente. Essa ação-piloto, implementada na cidade de Valparaíso de Goiás, teve como objetivo adaptar à realidade das gestões de políticas públicas brasileiras uma metodologia participativa de sistemas de integração de mobilidade urbana local, tráfego e prestação de serviços. As atividades da ação incluíram a identificação de ações relacionadas ao desenvolvimento econômico para promover a mobilidade urbana em Valparaíso de Goiás, a realização de oficinas de capacitação, o desenvolvimento de planos estratégicos e análises locais participativos e duas publicações sobre a implementação da metodologia Smart no Município.

MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

PROJETO
MOVIMENTE

Como o desenvolvimento de ferramentas de gestão fortalece a gestão local?

A CNM tem tradição na elaboração de ferramentas tecnológicas para a melhoria da gestão local. As primeiras soluções foram voltadas a suprir os requisitos legais de compras públicas municipais por meio do pregão eletrônico. Os investimentos na modernização da gestão pública local, no entanto, foram além das aquisições governamentais. A Confederação passou a desenvolver outras ferramentas de melhoria da administração e de inclusão tecnológica das prefeituras. A Governança Eletrônica é a capacidade administrativa de transformar e fortalecer a gestão, utilizando-se dos instrumentos da comunicação pública. As novas tecnologias estão auxiliando os Municípios a desenvolverem serviços mais eficientes e de melhor qualidade. Soluções tecnológicas também podem auxiliar na redução

de custos e na aproximação dos governos com a sociedade civil. Nesse sentido, a CNM tem investido nessa área, de forma a apoiar os Municípios por meio de desenvolvimento de sistemas tecnológicos. As contribuições da CNM referem-se às soluções: Urbem e *Site* Municípios.

URBEM

Além de utilizar quadro de pessoal capacitado, a boa gestão passa pela necessidade de o Município utilizar recursos tecnológicos e ferramentas de gestão integradas capazes de subsidiar com informações e dados todas as decisões dos gestores municipais. O *software* Urbem permite integração de várias áreas dentro da administração pública, tais como administrativa, financeira, patrimonial, recursos humanos, tributária e prestação de contas. A ferramenta contribui para a organização e a dinamização dos processos internos, além de auxiliar o gestor municipal no planejamento de sua gestão de maneira clara e objetiva.

O Urbem foi reformulado com uma nova metodologia em que a CNM se concentra no desenvolvimento e na atualização, enquanto os Municípios ficam responsáveis pela migração, implantação e suporte. Em 2013, a CNM transformou-o em *software* livre e, em 2014, o sistema passou a integrar o Portal do *Software* Público do governo federal. Esses procedimentos permitiram aos Municípios terem acesso ao seu código-fonte, dando a possibilidade de realizarem adequações de acordo com suas necessidades. No ano de 2015, o Sebrae tornou-se parceiro do Urbem, passando a investir recursos na melhoria do sistema e desenvolver uma série de ações como a ampliação do número de tribunais de contas atendidos, construção de novos módulos e aperfeiçoamentos.



VI. Alguns casos de sucesso

A criação de Observatórios temáticos

Os observatórios temáticos são ferramentas *on-line* que permitem o acesso a diagnósticos e dados georreferenciados sobre a realidade dos Municípios, informações sobre as políticas nacionais e notícias sobre temas específicos. São tópicos prementes para os Municípios que trazem preocupações imediatas à gestão local. A CNM desenvolveu até o momento quatro observatórios temáticos: Político (já apresentado nas ferramentas de atuação política), do Crack, dos Lixões e dos Desastres.

Observatório do Crack

Acompanha as informações sobre a circulação e consumo de crack nos Municípios brasileiros e disponibiliza aos gestores e à sociedade civil uma ferramenta que serve de base para pesquisas, norteador ações e integrando uma rede de contatos para a troca de experiências. O crack está cada vez mais presente nas pequenas cidades e zonas rurais. O Observatório mostra um retrato de como a droga afeta os Municípios brasileiros e as principais regiões atingidas. Fornece detalhes sobre a estrutura da rede de assistência ao usuário de drogas nos Municípios brasileiros e onde procurar ajuda. Há, ademais, informação sobre legislação, boas práticas, artigos acadêmicos, notícias e o Plano Nacional de Combate ao Crack. O portal também fomenta a rede de parcerias locais de enfrentamento à droga, com a participação de escolas, hospitais, conselhos tutelares, ONGs, igrejas, famílias e dos gestores públicos municipais.



Observatório dos Desastres

Identificar e disseminar informações sobre a Política Nacional de Defesa Civil nos Municípios, com o fim de monitorar os desastres naturais e orientar sobre como lidar com eles. Tem como objetivos promover boas práticas municipais de gerenciamento e prevenção de desastres, buscar parcerias no âmbito nacional e internacional acerca do gerenciamento das mudanças climáticas, criar biblioteca com vasto material de pesquisas e estudos técnicos, a fim de orientar os Municípios na gestão de riscos e respostas a desastres e divulgar os gastos causados por desastres naturais nos Municípios afetados.



Observatório dos Lixões

Apresenta a complexidade da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), evidenciando as obrigações da União, dos Estados, dos Municípios, do setor empresarial e da sociedade. O observatório ilustra dados de pesquisas que consistem em diagnósticos das obrigações, possibilitando o acompanhamento da implementação por parte dos agentes envolvidos. Conta igualmente com espaço destinado a divulgar notícias, eventos e boas práticas relacionados à gestão de resíduos sólidos. Mais do que servir como fonte de consulta sobre a disposição final de resíduos e rejeitos no Brasil, o Observatório dos Lixões torna-se uma importante ferramenta para que a sociedade exerça o controle social sobre ações do poder público e do setor empresarial, conhecendo as responsabilidades de cada um no manejo de resíduos sólidos. Ao mesmo tempo, ele dá visibilidade às dificuldades enfrentadas pelos Municípios e possibilita a compreensão dos desafios da PNRS.



O projeto Novos Gestores

O “Novos Gestores” tem como objetivo promover a implantação de uma gestão eficiente por parte dos novos governantes eleitos desde os primeiros dias de mandato, repassando e compartilhando conhecimento técnico. Neles, são apresentados, por meio rodadas de palestras e seminários apresentados por técnicos e dirigentes da CNM, os desafios, as técnicas e os exemplos de melhores práticas de governança municipal, em todas as áreas de interesse da administração pública, além de novos mecanismos de controle, as medidas que impactam na vida dos Municípios e o novo momento político nacional. Os eventos, que ocorrem a cada quatro anos, entre o período da eleição e posse dos novos prefeitos, auxiliam não só no primeiro contato com a CNM, mas também na sensibilização quanto à importância da participação ativa no movimento municipalista.



Último Ano de Mandato

Os eventos do Último Ano de Mandato seguem a mesma lógica do Novos Gestores, mas numa perspectiva inversa. Enquanto aquele tenta capacitar os gestores para o início de mandato, este busca prestar informações sobre como as contas, ao final dos quatro anos, devem ser encerradas e quais as preocupações legais os Municípios devem ter ao deixar a prefeitura. O objetivo do evento é evitar que qualquer tipo de problema com Tribunais de Conta, Ministério Público ou a Justiça aconteça por procedimentos não devidamente observados. Esse momento é caracterizado pelo exercício desgastante de levantamento, elaboração de relatórios, revisão de itens, complementação de ações, conclusões de obras, fechamento de balanços e prestação de contas por parte dos gestores locais,

e, em razão das complexidades burocráticas dos órgãos de controle, podem se tornar uma armadilha para o gestor. Atualmente, as ações para o último ano de mandato são inseridos em outras iniciativas de capacitação da CNM, como o Ações Municipalistas.

Realidade Municipal/Experiência Municipal

Buscando conhecer melhor os problemas reais que os prefeitos enfrentam em seu dia a dia e, a partir daí, definir estratégias de orientação para os Municípios, a CNM desenvolveu o projeto Experiência Municipal. Para participar, os gestores preenchem um questionário elaborado pela entidade com diversas informações sobre a gestão municipal e recebem os técnicos da CNM em suas prefeituras. Por meio do Projeto Experiência Municipal, a CNM demonstrou que boa parte da arrecadação dos Entes locais é destinada a cumprir obrigações constitucionais da União e dos Estados. Demonstrou igualmente que os programas do governo federal ofertados aos Municípios mediante contrapartidas são, via de regra, subfinanciados, ou seja, demandam mais recursos dos Entes locais do que os disponibilizados pela União.



Esta bem-sucedida iniciativa deixou de ser um projeto e se concretizou como uma ação institucionalizada, que faz periodicamente uma radiografia dos custos municipais. É uma ferramenta útil para orientar o gestor municipal a calcular as contrapartidas locais envolvidas nos programas federais e renegociá-las, em conjunto com o movimento municipalista. Rebatizado de Realidade Municipal, esta coleta de dados passou a ter um procedimento mais ágil para o preenchimento dos dados, com relatórios devolutivos automatizados.

Diálogos Municipalistas

O Diálogo Municipalista constitui um ciclo de encontros realizados nas cinco regiões brasileiras, em parceria com as entidades estaduais municipalistas, que reúne agentes políticos e técnicos locais para discutir e avaliar os cenários vivenciados pelos Municípios brasileiros em áreas como educação, saúde, previdência e saneamento. No formato de Congressos Regionais de Municípios, o evento tem a tripla função de fomentar uma discussão técnica, mobilizar politicamente o Município para as pautas municipalistas e aprimorar a comunicação institucional entre a CNM e os Entes locais. Nos eventos, os agentes políticos locais têm a oportunidade de participar dos debates, apresentar suas principais reivindicações e discutir sobre as dificuldades e os problemas enfrentados pelas administrações municipais.



O Projeto Memórias

O Projeto Memórias é o esforço da CNM para resgatar sua história de mais de 37 anos e, em grande medida, apresentar a própria trajetória do movimento municipalista brasileiro. Para concretizá-lo, foram pesquisadas notícias de jornais, revistas, arquivos públicos e vídeos, bem como um extenso levantamento bibliográfico e entrevistas com as pessoas que participaram ativamente da criação e do desenvolvimento da CNM. Esta iniciativa teve uma dupla função: a primeira de entender como suas raízes, os motivos de sua criação e as ações empreendidas previamente ajudam a elucidar melhor o que é a entidade e qual o seu papel na sociedade (como a com-



preensão do passado possibilita o autoconhecimento do presente); e, a segunda, de interpretar eventos passados como base de planejamento para atividades futuras (como sua história e experiências repercutem nos passos que ainda estão por vir). O Projeto Memórias deu origem a uma série de produtos – duas publicações “Município: Palco da Vida”, um documentário e um *hotsite* (o qual pode ser acessado em www.memoria.cnm.org.br). As pesquisas e os materiais levantados também servem de base para as atrações do Museu Municipalista, inaugurado em 2016.

Viva seu Município

Diante do desafio de divulgar a crise municipalista para a população e mobilizar outros atores da sociedade que não apenas os agentes públicos locais, a CNM promove a campanha “Viva seu Município”. Em

parceria com os Governos Locais, a Confederação realiza diversas manifestações que colocam os desafios da gestão no centro dos debates travados na sociedade. Há, nesses casos, a preocupação de mostrar os dados de forma mais didática e simples com o objetivo de atingir a uma ampla gama de pessoas e não somente os gestores municipais. A campanha conta com o engajamento de milhares de prefeituras em todos os Estados brasileiros. Sua abertura é realizada na semana do dia 23 de fevereiro, o Dia Nacional do Municipalismo, contando com mobilização em Brasília e paralisações simbólicas nas prefeituras, que são registradas e publicadas no *website* da campanha.

A CNM, além do incentivo aos atos públicos e reuniões, disponibilizou um jogo *on-line* que, por meio de perguntas, mostrava a realidade dos Municípios brasileiros. Ao avançar as etapas, os jogadores respondem a uma série de perguntas sobre a gestão dos Municípios em temas como meio ambiente, saúde e educação. A campanha de sensibilização e mobi-



lização, além de apresentar de forma imediata a realidade municipal para as comunidades, tem um componente de longo prazo civilizador, ao esclarecer para o cidadão comum as atribuições que cada Ente da Federação possui no sistema político brasileiro e como a vida cotidiana dele é influenciada por medidas que nem sempre dependem do governo local.

Municípios Seguros e Livres de Violência contra as Mulheres

O Projeto Municípios Seguros e Livres de Violência contra as Mulheres é uma iniciativa da CNM com o apoio da Delegação da União Europeia no Brasil. Ao longo de dois anos (2014-2016), foi desenvolvido um modelo de intervenção para estimular a articulação de líderes mulheres de governos locais e da sociedade civil para o planejamento e a construção conjunta de políticas de prevenção e combate à violência contra as mulheres. O projeto foi aplicado em dois grupos de Municípios nos Estados de Pernambuco e Rio Grande do Norte (ao total 10 Municípios) liderados por prefeitas e vice-prefeitas. As iniciativas se voltaram tanto para aumentar a segurança das mulheres nos espaços públicos, quanto para oferecer uma maior rede de assistência àquelas que sofrem violência doméstica e familiar.

Ao final do projeto, os membros dos grupos de trabalho local adquiriram a capacitação necessária para a liderança, a fim de apoiarem o desenvolvimento de novas políticas e programas de proteção e segurança das mulheres, trocaram experiências com os Municípios vizinhos do grupo e efetuaram um forte elo de diálogo com a sociedade civil, principalmente com as mulheres líderes de base. Ademais, o projeto mapeou todos os mecanismos locais necessários para enfrentar de forma integral a violência contra as mulheres nos Municípios parceiros, por meio da criação de pactos municipais, que, em alguns casos, se tornaram leis municipais.



MuniCiência – Municípios Inovadores

Trata-se de iniciativa para identificar, promover e compartilhar experiências inovadoras implementadas pelos prefeitos e pelas prefeitas nas cinco regiões do Brasil que possam contribuir para a melhoria da gestão municipal. O objetivo da CNM é poder disponibilizar para os Municípios um leque de alternativas concretas, adaptáveis e acessíveis, que solucionem problemas locais e aperfeiçoem serviços prestados à população. Em termos de sua operacionalização, a CNM publicou a chamada dos projetos por meio de uma página eletrônica própria, divulgando os critérios de elegibilidade e disponibilizando os formulários de inscrição.



Após a aplicação, as 57 iniciativas recebidas foram analisadas por uma comissão técnica e classificadas para uma lista de finalistas. A escolha envolve critérios como ineditismo, transparência, participação social e efetividade. Ao final, os 20 projetos selecionados foram votados de forma *on-line*, o que permitiu aos cidadãos de todo o Brasil auxiliar na escolha. O intuito é que a inovação na gestão municipal passe a ser notada como ciência, ou seja, um conhecimento adquirido por meio do estudo e da prática. Um seminário nacional conclui a edição do projeto, apresentando seus vencedores e promovendo um debate sobre a necessidade de modernização e inovação na gestão pública local. As 5 iniciativas mais votadas estão sendo sistematizadas em *toolkits*, que incluem manuais e vídeos, com o intuito de permitir sua multiplicação para outros Municípios.

Rede Municipalista

Tendo como filiados todos os 5.568 Municípios, a CNM enfrenta o desafio de levar e receber informações dos Municípios em um país de extensão continental e realidades diversificadas. O projeto “Re-



de Municipalista” busca lidar com essas condições adversas, ampliando e facilitando a comunicação e interação entre os técnicos da CNM e os Municípios de todo o Brasil. Essa aproximação está centrada especialmente no cadastramento e na participação ativa dos chamados agentes municipalistas, servidores públicos municipais que são indicados pelos prefeitos para serem o ponto de contato e a interface da CNM nas prefeituras de todo o país.

O agente municipalista é um facilitador local, responsável por atender e apresentar demandas da/à CNM, auxiliar nas mobilizações políticas e reivindicatórias levadas a cabo pela entidade e auxiliar no levantamento de dados qualitativos e estatísticos locais para a elaboração de estudos. A Rede também conta com a atuação decisiva dos: (a) prefeitos, que participam das mobilizações e se dedicam a iniciativas como as de contatar parlamentares, conceder entrevistas as rádios locais a partir das informações repassadas e mobilizar servidores municipais para ingressar na rede; e (b) vereadores, que têm como papel defender nas Câmaras legislativas locais as bandeiras municipalistas, estimular o voto em defesa dos Municípios, conscientizar a população e contribuir com o controle dos gastos municipais.

Reinserir

O Projeto Integração Local para Reinserção do Usuário de Drogas (Reinserir), cofinanciado pela Delegação da União Europeia no Brasil, tem como objetivo fomentar o trabalho integrado das redes de educação, saúde e assistência social em conjunto com a sociedade civil para gerar oportunidades de reinserção social e econômica dos usuários de drogas. O projeto teve início em 2015 e está sendo implementado em 13 Municípios do Estado da Paraíba. As ações, que envolvem a criação de Grupos de Trabalhos, realização de oficinas de



capacitação e levantamento de informações, estão sendo desenvolvidas de modo a mapear e integrar a rede local de atenção a dependentes químicos, identificar e envolver os parceiros locais, articular os governos locais e a sociedade civil para a oferta de serviços públicos de qualidade e garantir a integração em rede do poder público com os cidadãos para atuarem conjuntamente no processo de reinserção dos dependentes químicos.



Conclusão

A presente cartilha teve por objetivo apoiar o compartilhamento de conhecimento e experiências municipalistas entre os países da América Latina, por meio da apresentação da estrutura da CNM e o levantamento das principais ações e iniciativas desde sua criação, identificando as práticas bem-sucedidas e os projetos de interesse.

A CNM reconhece a importância da atuação das associações de Municípios e de seu fortalecimento para gerar impactos positivos na gestão municipal e na qualidade de vida da população. Ao compartilhar suas experiências, a CNM espera que os gestores, as gestoras e os cidadãos consigam trazer para suas respectivas realidades alguns dos exemplos presentes na publicação.

Com o advento da globalização, os problemas enfrentados localmente e suas soluções ultrapassam os limites geográficos dos Municípios. Considerando que um dos maiores obstáculos enfrentados na gestão é a falta de recursos e de conhecimento técnico para lidar com as principais demandas da população, a cooperação torna-se um instrumento efetivo de melhoria de prestação de serviços públicos.

Por entender que o local e o global estão cada vez mais interconectados, a CNM defende a liderança dos governos locais nas importantes agendas globais que vêm definindo as ações e as políticas públicas, a exemplo da Agenda 2030 e seus Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, bem como a Nova Agenda Urbana. Por ser o nível de governo mais próximo da população, o poder público municipal é o que possui maior capacidade de identificar suas necessidades e de implementar ações que tragam soluções concretas.

Espera-se que, com as informações aqui disponibilizadas, esta cartilha possa ser um guia útil para intercâmbios de experiências e de fortalecimento de cooperação entre administrações e entidades de representação locais.



Sede

SGAN 601 – Módulo N

CEP: 70830-010

Asa Norte – Brasília/DF

Tel/Fax: (61) 2101-6000

Escritório Regional

Rua Marcílio Dias, 574

Bairro Menino Deus

CEP: 90130-000 – Porto Alegre/RS

Tel/Fax: (51) 3232-3330

www.cnm.org.br

 /PortalCNM

 @portalcnm

 /TVPortalCNM

 /PortalCNM