

Boas Práticas na Gestão Municipal

Sugestões e orientações



Boas Práticas na Gestão Municipal

Sugestões e Orientações



Brasília, 2009

DIRETORIA DA CNM

CONSELHO DIRETOR

Presidente	Paulo Ziulkoski	<i>Famurs – Mariana Pimentel/RS</i>
1º Vice-presidente	João Guerino Balestrassi	<i>Amunes – Colatina/ES</i>
2º Vice-presidente	Luiz Benes Leocádio de Araujo	<i>Femurn – Lajes/RN</i>
3º Vice-presidente	Pedro Ferreira de Souza	<i>AMM – Jauru/MT</i>
4º Vice-presidente	Valtenis Lino da Silva	<i>ATM – Santa Fé do Araguaia/TO</i>
1º Secretário	Vicente de Paula Souza Guedes	<i>Aemerj – Valença/RJ</i>
2º Secretário	Rubens Germano Costa	<i>Famup – Picuí/PB</i>
1º Tesoureiro	Joarez Lima Henrichs	<i>AMP – Barracão/PR</i>
2º Tesoureiro	Gilmar Alves Da Silva	<i>FMM – Quirinópolis/GO</i>

CONSELHO DE REPRESENTANTES REGIONAIS

Titular Região Norte	Jair Aguiar Souto	<i>Manaquiri/AM</i>
Suplente Região Norte	Rildo Gomes de Oliveira	<i>Tartarugalzinho/AP</i>
Titular Região Sul	Glademir Aroldi	<i>Saldanha Maranhão/RS</i>
Suplente Região Sul	Mauri Heinrich	<i>Ibirubá/RS</i>
Titular Região Sudeste	David Loureiro Coelho	<i>São Fidélis/RJ</i>
Suplente Região Sudeste	Elbio Trevisan	<i>Cesário Lange/SP</i>
Titular Região Nordeste	Renilde Bulhões	<i>Santana do Ipanema/AL</i>
Suplente Região Nordeste	Eliene Leite Araújo Brasileiro	<i>General Sampaio/CE</i>
Titular Região Centro-Oeste	Simone Nassar Tebet	<i>Três Lagoas/MS</i>
Suplente Região Centro-Oeste	Abelardo Vaz	<i>Inhumas/GO</i>

CONSELHO FISCAL

Titular	Helder Zahluth Barbalho	<i>Famep – Ananindeua/PA</i>
Titular	Luís Coelho da Luz Filho	<i>APPM – Paulista/PI</i>
Titular	Orlando Santiago	<i>UPB – Santo Estevão/BA</i>
1º Suplente	Evandro Bazzo	<i>Assomasul – Jardim/MD</i>
2º Suplente	Liberato Rocha Caldeira	<i>APM – Valentim Gentil/SP</i>
3º Suplente	Jose Maria Bessa de Oliveira	<i>Ameap – Porto Grande/AP</i>

Boas Práticas na Gestão Municipal

Sugestões e Orientações

Qualquer parte desta publicação poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Copyright © 2009. Confederação Nacional de Municípios.

Impresso no Brasil.

Coordenação Técnica

Elena Garrido

Editoração e projeto gráfico

Themaz Comunicação Ltda.

Revisão de Conteúdos

Luciane Guimarães Pacheco

Ilustração da Capa

Lincoln Moreira de Castilho Pires

Revisão de Textos

Keila Mariana de A. Oliveira

Textos

Alexsandra Sales da Silva

Aloísio Hunhoff

Alysson Silva

Ana Carolina Dias

André Diniz

Eliton Santana

Fábio Augusto Assunção

Geórgia Boaventura

Jaqueline Martins

Larissa Pereira

Lucas Holsbach

Lúcio Moura

Marcel Monteiro

Marco Melo

Mauricio Zanin

Pablo Carvalho

Rayane Costa

Ricardo Ramos

Tálya Almeida

Tiago Neves

Denilson F. de Magalhães

Elena Garrido

Erika Sayanne Braz

Eudes Sippel

Fábio Luiz Pacheco

Gustavo de Lima Cezário

Ignacio José Kornowski

Jamille Lavale de Carvalho

Henriques de Moura

Laíze Carvalho P. Xavier de Souza

Lucas Roman

Maurício Zanin

Natália de Vasconcelos Cordeiro

Raquel Montalvão

Renato Culau Chaves

Rosalvo Streit Jr.

Selma Maquiné Barbosa

Tairo Arrial

Vanessa Alexandra Santos

Rezende

Wesley Rocha

Ficha Catalográfica

Confederação Nacional dos Municípios – CNM

Boas Práticas na Gestão Municipal – orientações e sugestões / Confederação Nacional dos Municípios
– Brasília : CNM, 2009.

ISBN 978-85-99129-38-8 220 p.

I. Gestão Pública. 1. Município. 2. Projetos Municipais. 3. Políticas Públicas. I. Título: Boas Práticas na
Gestão Municipal.

Todos os direitos reservados à:

Confederação Nacional de Municípios – CNM

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

Tel.: (61) 2101-6000 – Fax: (61) 2101-6008

E-mail: atendimento@cnm.org.br

PALAVRA DO PRESIDENTE

Ano noAno novo!!! Vida nova!!! Nova administração!!! Orçamento novo!!! Crise nova!!!

Opa!!! A crise não, a crise é velha!!! A crise é do ano passado!!!

Janeiro... e as estimativas de receita não se concretizaram!!!

Fevereiro, de novo...!!!

Março, outra vez...

E agora?

E a folha de pagamento?

E a despesa com a Previdência?

E o FPM?

E o ICMS?

E o IPTU?

E as férias do magistério?

O que fazer?

Apertar os cintos! Brecar as despesas!

Cortar, cortar e cortar!

Onde? Se tudo é fundamental?

Vamos lá! Não vamos nos desesperar!

Vamos racionalizar! Vamos ser inovadores!

A CNM já começou a luta!!!

Os avisos foram dados e... aconteceu!!!

FPM caiu!!! ICMS também!!! E, do pouco que restou, a previdência leva tudo!!!

O governo acena com soluções paliativas, mas válidas!!! Muito importantes!!!

Precisamos de algo mais efetivo!!!

A CNM trabalha forte para isso!!!

Temos de estar atento!!!

Ser participativos!!!

Vamos fazer a nossa parte!!!

Vamos cortar despesas, ajustar as contas, ser criativos, organizar-se!!!

Vamos trabalhar juntos e sem deixar de prestar serviços de qualidade para a população!!!

O presente manual é um trabalho de sugestão elaborado pelos técnicos da CNM com a finalidade de oferecer aos gestores públicos caminhos rápidos que podem ser percorridos para, no momento de crise, enfrentar as dificuldades imediatas, diminuindo custos, racionalizando serviços e aproveitando as potencialidades que estão disponíveis no próprio Município.

Não temos a pretensão de ministrar orientações aos prefeitos e seus assessores, porém a lembrança de uma simples ação pode desencadear um processo novo de práticas criativas e econômicas que servirão ao Municí-

pio e, por aproveitamento, aos demais Entes Públicos.

Queremos, com o presente trabalho, oferecer aos prefeitos dos Municípios filiados à CNM um guia provocativo para o desenvolvimento de novas e excelentes práticas que temos certeza surgirão a partir da vontade de vencer as dificuldades – sentimento predominante entre os municipalistas.

Atenciosamente,

Paulo Ziulkoski
Presidente da CNM

10 MANDAMENTOS DO GESTOR EFICIENTE

- 1. Faça somente o que for de competência e responsabilidade do Município.**
2. Constitua um suporte técnico centrado na realidade, porém focado em um futuro promissor e desenvolvimentista para seu Município.
3. Organize um banco de dados capaz de fornecer as informações indispensáveis à concretização dos objetivos da Administração Pública Municipal e que permita contar com um panorama das necessidades, capacidades e potencialidades de seu Município.
4. Elabore instrumentos de planejamento fundamentado na sua realidade econômico-financeira, social, cultural e administrativa.
5. Elabore bons projetos com dados concisos e consistentes, capazes de motivar novas iniciativas.
6. Estructure suas redes locais, respeitando as necessidades de seus municípios e as realidades de seu Município.
- 7. Ouça sua comunidade! Ela é sábia no que exige de seu gestor.**
- 8. Não gaste mais que arrecada!**
- 9. Preste contas!**
- 10. Obedeça a lei!**

ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

O que propomos?

Redução no número de Secretarias.

Por quê?

Atualmente, os Municípios organizam-se nos mesmos moldes dos governos estadual e federal, fazendo-o em consequência de exigências desca- bidas e burocráticas dos Ministérios equivalentes e de algumas secretarias estaduais.

Isso, na maioria dos Municípios brasileiros, não é necessário. E esta maioria é, com certeza, mais de 5.000 Municípios.

A proposta que apresentamos a seguir atenderá perfeitamente aos Mu- nicípios com até 50.000 habitantes.

Não precisamos de 15 secretarias em um Município!

O que é preciso? Como centralizar tantas áreas e atividades?

Em um Município de médio porte, bastam apenas:

1. **Secretaria de Governo** – abrigará áreas como: planejamento, fi- nanças, administração, controle interno e gabinete do prefeito.
2. **Secretaria de Desenvolvimento** – reunirá cultura, turismo, indús- tria e comércio, serviços e agricultura, além de desporto e lazer.
3. **Secretaria de Infraestrutura** – reúne todas as ações de obras, via-

ção e transporte, habitação, urbanismo, saneamento, meio ambiente, segurança e trânsito.

4. **Secretaria de Educação** – atende a todas as obrigações do Município na área de educação.
5. **Secretaria de Saúde e Assistência Social** – cuida da saúde da população e dos idosos, crianças carentes e de ações voltadas para a inserção dos necessitados no mercado de trabalho, na busca de encaminhamentos que retirem os cidadãos da situação de miseria- bilidade.

Nos Municípios com até 10.000 habitantes, é possível reduzir ainda mais, bastará apenas:

1. **Secretaria de Governança** – abriga todas as atividades das Secretarias de Governo, desenvolvimento e infraestrutura, tal como no exemplo acima;
2. **Secretaria de Educação;**
3. **Secretaria de Saúde e Assistência Social.**

Nessa estruturação, no mínimo, 12 cargos de secretários foram extintos e com eles os de auxiliares de gabinetes, além de uma respeitável redução nas despesas de telefone, espaço físico, carros, motoristas, combustível, máquinas, material de expediente e o mais importante: eliminação de BUROCRACIA!

Qual a justificativa para esta prática?

As reduções dessas estruturas políticas e administrativas proporcionarão ao gestor a diminuição drástica de despesas com subsídios de secretários e vencimentos de seus substitutos; de salas para atendimento; de linhas telefônicas; de assessores; de carro para as secretarias e, conseqüentemente, de despesas com salários de motoristas, manutenção dos veículos e combustível, entre outras.

Também diminuem os riscos do uso indevido dos bens públicos, de acidentes e os problemas que eles acarretam, das despesas com multas, etc.

Além disso, será enorme a economia com material de expediente, máquinas como computadores e impressoras, publicações, água e luz.

A redução na folha de pagamento permitirá ao gestor o cumprimento dos limites da LRF, o que não será fácil com a queda vertiginosa da arrecadação.

Há prazo para implantar essa prática econômica?

Basta querer.

Quais as orientações e os cuidados?

1. Tem de estar na lei!

Projeto de Lei encaminhado à Câmara, estabelecendo a nova estrutura administrativa do Município, extinguindo os cargos e transformando em di-

retorias, departamentos, seções e até subseções as estruturas que precisarão ser mantidas para realizar o atendimento à população.

Essas pequenas estruturas deverão ser atendidas por servidores públicos de carreira que têm vencimentos bem mais baixos que os subsídios dos cargos em comissão. Para estes servidores, em casos de ampliação da responsabilidade poderá ser oferecida uma FG – função gratificada, que normalmente corresponde a no máximo 50% do vencimento do cargo em comissão.

2. Registro na LDO e na LOA não pode faltar! É o planejamento em ação!

Após a aprovação da nova estrutura, será necessário fazer a adaptação nos instrumentos de planejamento PPA, LDO e LOA que, em matéria dos recursos existentes, pouco vai mudar, já que eles não existem mesmo, mas que precisará sofrer correções nas estimativas, adaptando estes instrumentos à nova realidade financeira, pois, caso contrário, o gestor não conseguirá realizar uma correta execução orçamentária.

As eventuais alterações em PPA, LDO e LOA também precisam ser realizadas por meio de Lei.

3. Parabéns!

Com esta ação, o gestor público racionaliza os custos da estrutura administrativa, diminui as despesas com pessoal, disponibiliza recursos para

atender a outras necessidades da sua comunidade, valoriza o servidor de carreira e certamente vai angariar aplausos dos contribuintes.

Encontrará algumas resistências, principalmente dos aliados políticos, mas terá estas perdas compensadas pelo reconhecimento do eleitor em geral e pela certeza de ter cumprido com seu dever de bem administrar os recursos públicos.

Ao final do exercício financeiro, contando com uma estrutura enxuta e desburocratizada e com a viabilidade de destinar recursos financeiros para investimentos na comunidade, o gestor respirará aliviado mesmo que a crise de desenvolvimento persista.

APROVEITAMENTO DE SERVIDORES DE OUTRAS FUNÇÕES EM OUTRAS ÁREAS

Como?

As mudanças propostas na prática 1, *Estrutura Administrativa*, vão possibilitar que agentes administrativos, agentes de fiscalização, técnicos em contabilidade e outros tantos técnicos integrantes dos quadros de carreira fiquem ociosos em suas áreas de atuação.

O que se pode fazer, então?

Com um bom treinamento, eles poderão ser remanejados para suprir deficiências em áreas fundamentais da administração.

Áreas que não estão em atividade e que são indispensáveis para o êxito de um bom governo precisam desses servidores!

Como, por exemplo, nas áreas:

O órgão central de controle interno, atuando de acordo com o que prevê a Constituição e a Lei de Responsabilidade Fiscal, permitirá que, por meio de um efetivo controle, muita economia seja feita, além de assegurar uma eficiente administração nos aspectos de atendimento aos princípios da administração pública.

Nas secretarias das escolas municipais, será possível utilizar agentes

administrativos em substituição a professores que trabalham como secretários, permitindo que aqueles que atualmente estão fora da sala de aula para ela voltem, evitando que a administração tenha de admitir novos professores para substituir aqueles que não estão atuando no cargo para o qual fizeram concurso.

Atualmente, com a instituição do piso salarial, ficará muito caro para o Município manter professores fora da sala de aula, desempenhando funções burocráticas que trazem prejuízos aos alunos e aos professores que ficam impossibilitados de se aposentar aos 25 anos de exercício em atividade docente.

Os órgãos de fiscalização precisam contar com agentes de fiscalização para executar a função específica de fiscal, que deverão atuar de forma a assegurar que o Município volte a arrecadar os tributos de sua competência ou venha a ter receita própria, evitando, com isso, a responsabilização do prefeito por renunciar a receitas disponíveis e a manutenção da desagradável situação do “pires na mão”, como cita a imprensa.

A falta de pessoal faz com que os Municípios deixem de fiscalizar tributos, obras, trânsito e outros. O aproveitamento de servidores ociosos e o seu treinamento para ações de controle e fiscalização não são soluções definitivas, mas poderão suprir momentaneamente essas deficiências, além de motivar os servidores a se interessar por outras carreiras e a se dispor a prestar concurso público quando estes forem abertos.

PREFEITO, LEMBRE!

São pressupostos da responsabilidade na Gestão Fiscal:

- **prever;**
- **instituir; e**
- **arrecadar, efetivamente, todos os tributos de competência do Ente Público!**

Para cumprir esta obrigação, a contento, é indispensável uma eficiente equipe de fiscalização!

O órgão de defesa do consumidor poderá ser instituído, utilizando servidores ociosos de outras áreas que, após treinamento, serão capazes de proporcionar atendimento confiável à população com o controle dos procedimentos do comércio e prestação de serviços locais.

O atendimento ao contribuinte do ITR e a organização dos cadastros possibilitará à administração duplicar em um primeiro momento a arrecadação desse tributo e logo em seguida ampliá-lo. Para este trabalho, o Município poderá valer-se de servidores que ficaram ociosos em outras áreas por diminuição das estruturas e que, recebendo treinamento específico, poderão suprir esta necessidade e oportunizar grande incremento na arrecadação do Ente Público.

Organização da Área Internacional que é muito importante, pois poderá ampliar horizontes da administração e abrir espaços para o aproveitamento de potencialidades locais no exterior e vice-versa.

Na organização da área internacional do Município, poderá ser aproveitado um servidor do quadro, preferencialmente que tenha formação em nível superior e que tenha disponibilidade para fazer contatos, inicialmente com a área internacional da CNM e posteriormente com as áreas específicas das organizações mundiais de Municípios e com áreas próprias de Municípios no mundo.

RECRUTAMENTO DOS SERVIDORES CEDIDOS PARA OUTROS ENTES PÚBLICOS

Qual a boa prática?

O recrutamento dos servidores municipais, integrantes dos quadros da carreira atuantes em áreas que não são da administração municipal, é, com certeza, uma das primeiras atitudes que o gestor deve tomar neste momento de dificuldade, pois o contribuinte, ao pagar seus tributos, o faz para ter o atendimento das esferas que retêm sua contribuição, e a cedência de servidores municipais para os governos do Estado e da União, sem a correspondente contrapartida, onera duplamente o contribuinte.

Onde estão esses servidores?

Sem dúvida, o Poder Executivo Municipal tem servidores atuantes em órgãos como:

- Cartório Eleitoral;
- Junta do Serviço Militar;
- Junta do Trabalho;
- Delegacia de Polícia;
- Escolas Estaduais;
- Delegacias Regionais.

Estes servidores prestaram concurso para preencher vagas no quadro de cargos do Serviço Público Municipal e fazem falta. Suas vagas devem estar sendo ocupadas por outros cuja admissão não seria necessária e que, por sua vez, oneram desnecessariamente a folha de pagamento.

Logo, está na hora de chamá-los de volta, oferecer-lhes treinamento adequado e aproveitá-los nas áreas em que estejam faltando servidores.

O que o gestor público evitará com esta iniciativa?

Evita-se, com isso, onerar ainda mais o erário municipal e aumentar o índice da despesa com pessoal, que tantos dissabores trazem ao Ente Público Municipal e a seu gestor.

EM HIPÓTESE ALGUMA PAGUE A QUALQUER SERVIDOR VALOR SUPERIOR AO TETO CONSTITUCIONAL!

É A CONSTITUIÇÃO QUEM MANDA!

Lembre-se de que, antes de tudo, os gestores públicos são reféns da Constituição da República!

CARTA MAGNA!

LEI MAIOR!

- ELA PROÍBE O MUNICÍPIO DE PAGAR PARA QUALQUER SERVIDOR MAIS DO QUE O SUBSÍDIO DO PREFEITO.
- O SUBSÍDIO DO PREFEITO É O VALOR MÁXIMO QUE O MUNICÍPIO PODE PAGAR PARA ALGUÉM. ELE É O TETO!

Portanto...

Não se transforme em refém dos profissionais, principalmente da saúde!

Não pague para o médico que não aceita trabalhar no seu Município por menos de R\$ 15.000,00, enquanto o senhor prefeito ganha R\$ 3.000,00.

Fazendo isso, o prefeito **ESTARÁ DESCUMPRINDO REGRA CONSTITUCIONAL!**

Vamos pensar juntos...

O SUS é um sistema integrado.

O prefeito é apenas o gestor local do SUS.

A obrigação de atender à saúde da população é de todos os Entes por igual! É o que diz a Constituição Federal.

O Município tem a obrigação de aplicar 15% das suas receitas em saúde. Estas receitas não possibilitam que se pague aos profissionais da saúde, especialmente aos médicos, o que eles exigem de salário para trabalhar nas cidades do interior do País.

A contribuição das demais esferas de Poder é insuficiente!

O governo federal repassa atualmente R\$ 9.000,00 para o pagamento da equipe do saúde da família – PSF, que compreende um médico, um enfermeiro e um técnico de enfermagem.

Considerando que 9.000,00 não é suficiente para pagar nem ao médico, como fica?

NÃO ESTÁ NA HORA DE OS PROFISSIONAIS DA SAÚDE SEREM ADMITIDOS PELA UNIÃO E SEREM CEDIDOS PARA OS MUNICÍPIOS, JÁ QUE ESTES NÃO TEM RECURSOS PARA ARCAR COM OS CUSTOS DE UMA CARREIRA TÃO FUNDAMENTAL PARA A POPULAÇÃO?

Ou ainda...

NÃO ESTÁ NA HORA DE, POR LEI, INSTITUIR REPASSE DE RECURSOS SUFICIENTES PARA QUE OS MUNICÍPIOS POSSAM ARCAR COM ESSAS DESPESAS?

Concluindo...

Assim, enquanto isso não acontece, não se deixe vencer pela ansiedade de deixar a população sem atendimento. Pague, no máximo, o teto constitucional.

É o que manda a Lei!

Se contrariar a Lei, quem responde é o prefeito!

Não esqueça que para prefeito, a Lei vale e é aplicada.

REFAZER PLANOS DE CARREIRA CONDIZENTES COM A MODERNIDADE E EXTIRPAR OS PENDURICALHOS!

Está na hora!

Não vamos pagar, ao professor, gratificação para que ele dê aula!

Não vamos gratificar o servidor pelo trabalho que lhe é previsto em lei e para o qual prestou concurso!

Por quê?

Porque isso é improbidade! É má gerência dos recursos públicos!

É privilegiar determinadas categorias em detrimento de outras.

O que se propõe?

Que os Planos de Carreira dos servidores do quadro-geral e das carreiras específicas, como as do magistério, sejam planos que efetivamente premiem a qualidade do trabalho e oportunizem o crescimento na carreira de forma justa.

Que estimulem o bom servidor a procurar qualificação profissional e atualização constantes pela certeza de que, ao fazê-lo, uma promoção virá e sua vida financeira e profissional será melhor.

Como fazer?

CUIDADO!

Ao elaborar ou reformular os planos de carreira, preocupe-se em privilegiar e gratificar a qualidade, pois é esta que vai alavancar sua administração.

O desenvolvimento do seu Município e o conseqüente reconhecimento de sua gestão passam por educação de qualidade, saúde convenientemente atendida e gestão fiscal responsável.

Portanto, ao elaborar leis que assegurem direitos e vantagens, é fundamental:

- a) preocupar-se com o estabelecimento de obrigações;
- b) pensar no futuro e na sua exequibilidade;
- c) ter responsabilidade pelo Município que estará legando aos gestores vindouros;
- d) assegurar o efetivo atendimento à população;
- e) pensar nas futuras gerações;
- f) assegurar bons vencimentos básicos para que as carreiras sejam atrativas e o Município tenha servidores qualificados.
- g) jogue fora da lei do seu Município os penduricalhos existentes. Eles são fantasia e não agradam a ninguém.

NÃO CRIE NAS LEIS MUNICIPAIS VANTAGENS DESNECESSÁRIAS, IMPAGÁVEIS E CAPAZES DE TRANSFORMAR AS FINANÇAS MUNICIPAIS EM UM CAOS.

Lembre-se:

- é muito importante premiar os servidores que efetivamente se preocupam com a boa prestação de serviços, que buscam formação e atualização condizentes com as funções que exercem, que atendem com presteza e fidalguia ao público em geral;
- não faça planos de carreira que premiem a todos indistintamente, pois estes desmotivam os bons servidores e premiam os que não são merecedores.

Os benefícios:

- plano de carreira justo;
- finanças Municipais equilibradas;
- futuro das finanças municipais também seguramente equilibradas;
- atendimento da responsabilidade na gestão fiscal;
- servidores públicos satisfeitos e felizes com suas opções.

LICITAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO

Licitação? Como?

A licitação da folha de pagamento de pessoal da Administração Pública possibilita que instituições financeiras (bancos) gerenciem as contas de pagamentos dos funcionários públicos.

Quais os benefícios?

A possibilidade de realizar a licitação dessa operação traz benefícios ao Ente Municipal, tendo em vista que o banco, ao obter a concessão do gerenciamento, paga ao Município valores para realizar a administração da folha de pagamento.

Isso pode ser mais uma alternativa para o Ente Público incrementar sua receita na tentativa de buscar soluções viáveis para o atual momento de crise.

O Supremo Tribunal Federal – STF já se manifestou sobre o tema, dando total aval para que os Entes Públicos realizem este procedimento sem que haja impedimentos legais, tendo em vista que a administração de folha de pagamento do Município não está vinculada ao disposto no § 3º, do art. 164, da CF/1988, pois não se trata de disponibilidades de caixa da administração.

Como providenciar?

O Município deve realizar contrato com a instituição financeira, mediante licitação da folha de pagamento.

Quanto ao valor a ser cobrado, este deve ser definido, de acordo com o caso concreto, por meio de estimativa de valores na fase interna da licitação, nos termos do art. 40, § 2º, III, da Lei 8.666/1993.

Quando se podem obter resultados?

Resultados a serem obtidos em curto prazo.

Consulte também...

Art. 40, § 2º, III; art. 45, § 1º, IV; e art. 23, § 3º e § 4º, da Lei 8.666/1993.

QUESTÕES TRABALHISTAS PARA MUNICÍPIOS COM QUADRO DE EMPREGOS (CLT)

Observe suas práticas em relação a seus empregados!

Considerando o grande número de Municípios brasileiros que contratam por meio do regime celetista (Consolidação das Leis do Trabalho), possuindo, portanto, empregados públicos, todas as práticas que visem à precaução de gastos extras com tais servidores devem ser observadas.¹

Recomenda-se!

As condutas aqui sugeridas não impõem qualquer custo adicional aos Municípios. Recomenda-se a observância de atitudes simples por parte da administração, com o intuito principal de acabar com práticas antigas, enraizadas e negativas.

Como cuidar das situações?

Serão abordadas três situações muito visualizadas no cotidiano dos Municípios e, da mesma forma, muito encontradas nos processos trabalhis-

<> De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE no ano de 2008, 40, 88% dos Municípios brasileiros adotam, de alguma forma, a legislação trabalhista específica (CLT) para regular seus servidores.

tas, motivo pelo qual se torna imprescindível uma leitura atenta de todas as recomendações.

1ª orientação: Salário “in natura” ou “utilidade”?

A remuneração dos empregados pode ser paga em dinheiro ou em utilidades. Essas utilidades podem ser coisas ou serviços. Tem previsão no art. 4582 da CLT e, para se caracterizar, são necessários dois requisitos: habitualidade e gratuidade.³

O prazo para implantação desta prática é curto.

O que evitar?

Todo e qualquer pagamento frequente e a título voluntário.

Exemplos:

Pagamento de mensalidade de clubes; de escolas de idiomas; de cursos dos filhos dos servidores; fornecimento de passagens aéreas; fornecimento de veículo, de habitação, de energia elétrica, de alimentação ou de qualquer outra vantagem.

2 Art. 458 – Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, a habitação, o vestuário ou outras prestações “in natura” que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas.

3 Processo nº 01110-2007-271-04-00-5 (RO); 9ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região; Redator: Cláudio Antônio Cassou Barbosa; Data: 18/2/2009.

2ª orientação: Pagamento habitual de horas extras

O pagamento habitual de horas extraordinárias integra o cálculo dos haveres trabalhistas e, por consequência, são devidos os reflexos sobre 13º salário, férias, repouso semanal remunerado e FGTS.⁴

Assim, aqueles Municípios que, com frequência, pagam horas extras aos servidores celetistas, devem se ater que tal fato fará incorporar essas quantias nos salários dos servidores, com reflexos em todas as verbas acima mencionadas.

As horas extras habitualmente prestadas, no entanto, não precisam ser “eternas”. A redução das horas extras, mesmo que habituais, é possível. A esse respeito, o magistério de Valentin Carrion:⁵

O trabalho extraordinário deve ser considerado excepcional; sua permanência representa um retrocesso histórico. Se houver norma coletiva por tempo determinado, que não só autorize mas crie a obrigação de prestar serviço complementar, deverá ser obedecida; se for por tempo indeterminado, o empregado poderá deixar de trabalhá-las após aviso dado ao empregador com tempo razoável; é que a entidade sindical não tem disponibilidade dos direitos individuais dos membros, nem o poder de obrigar-se por eles indefinidamente.

4 SÚMULA TST Nº 376. HORAS EXTRAS. LIMITAÇÃO. ART. 59 DA CLT. REFLEXOS.

I – A limitação legal da jornada suplementar a duas horas diárias não exime o empregador de pagar todas as horas trabalhadas.

II – O valor das horas extras habitualmente prestadas integra o cálculo dos haveres trabalhistas, independentemente da limitação prevista no *caput* do art. 59 da CLT.

5 CARRION, Valentin. *Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho*. 31ª ed. Atualizada por Eduardo Carrion. São Paulo: Saraiva, 2006, p.112.

O mesmo direito assiste ao empregador: com aviso razoável, pode deixar de propiciar trabalho suplementar, mesmo que habitual. [...].

Além da diminuição, é possível que se faça a supressão do pagamento habitual das horas extras, caso em que não haverá necessidade de incorporação ao salário, mas o pagamento de indenização.

O prazo para implantação desta prática é curto.

O que evitar?

Ao que tange a realização de horas extras pelos servidores celetistas, colacionamos apontamentos comuns advindos dos Tribunais de Contas dos Estados, a saber:

- pagamento de hora extra sem previsão legal;
- recebimento de hora extra em virtude de desvio de função;
- horas extras pagas e registro no “ponto” a menor;
- o pagamento de trabalho extraordinário prestado por servidor cedido haverá de ser satisfeito pelo órgão beneficiário da cedência, ainda que a esta tenha sido feita sem ônus para o órgão;
- lei aumentando carga horária do cargo e permanência do mesmo número de horas extras;
- pagamento de horas extras a servidor celetista, de forma sistemática, circunstância que poderá ocasionar demandas trabalhistas futuras (a habitualidade gera integração ao salário);
- salvo em casos excepcionais não poderão exceder 2 horas diárias.

Exemplos:

Realização de horas extras por um certo período de tempo (15 dias), em virtude de excesso de serviço (devidamente justificadas e autorizadas pela chefia). Mesmo após o término da necessidade de trabalho extra, o empregado público permanece fazendo essas horas suplementares por mais três meses. Há julgados que entendem que esse período já é o suficiente para caracterizar a habitualidade.

3ª orientação: Assédio moral no ambiente de trabalho

O que é...

Assédio moral é a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes, vexatórias e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais ao trabalhador e à organização. A vítima

escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares.

O que evitar?

Listamos algumas atitudes que não podem ser realizadas em desfavor do servidor, sob pena de caracterização de assédio moral:

- isolamento paulatino do grupo;
- impedir de se expressar e não explicar o porquê;
- fragilizar, ridicularizar, inferiorizar, menosprezar em frente aos pares;
- culpabilizar/responsabilizar publicamente, podendo os comentários de sua incapacidade invadir, inclusive, o espaço familiar;
- desestabilizar emocional e profissionalmente. A vítima gradativamente vai perdendo simultaneamente sua autoconfiança e o interesse pelo trabalho;
- destruir a vítima (desencadeamento ou agravamento de doenças pré-existentes). A destruição da vítima engloba vigilância acentuada e constante. A vítima se isola da família e amigos, passando muitas vezes a usar drogas, principalmente o álcool;
- intuito de livrar-se das vítimas que são forçadas a pedir demissão ou são demitidas, frequentemente, por insubordinação;
- perseguição política.

Exemplos:

A)

– Ente: Município de Gravataí/RS (proc. nº 70021081609 – TJRS).

– O que houve: a autora da ação, que exerce a função de auxiliar de serviços gerais, alegou que se afastou do trabalho por certo período em razão de problemas cardíacos. Ao retornar, foi aconselhada pelo médico a não desempenhar atividades que exigissem esforços físicos excessivos, pois ainda estava com a saúde fragilizada. Sustentou que a partir daí passou a ser tratada de forma desrespeitosa e ofensiva por seu chefe imediato, contratado emergencial da Secretaria da Saúde do Município. Dentre as situações a que foi submetida, relatou que não eram fornecidos materiais necessários para o exercício da função, como luvas para limpeza dos banheiros, que eram dados afazeres incompatíveis com sua situação física, além de ser ignorada no ambiente de trabalho e tratada com desdenho pela chefia.

– Condenação: em virtude da repetição das agressões, o que violou a integridade física e a psíquica da servidora e, pelo fato de tais agressões tornarem o ambiente de trabalho extremamente desagradável, o Município foi condenado a pagar 9 mil reais à servidora.

B)

– Ente: Estado de Minas Gerais e Fundação Estadual Clóvis Salgado (proc.

nº 1.0024.04.539976-3 – TJMG).

– O que houve: servidor que trabalha como músico da “banda” mantida pela Fundação foi desrespeitado pelo maestro no dia do ensaio geral, pois errara um trecho da música. Outros músicos afirmaram já haver cometido falhas, mas sem nunca terem sofrido punição. Sofreu agressão física por parte do então Presidente da Fundação, foi retirado do palco no meio do espetáculo e foi afixado um aviso acerca do processo administrativo a que respondeu nas dependências da Fundação.

– Condenação: 15 mil reais.

INSTITUIÇÃO DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL – RPPS

A INSTITUIÇÃO DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NÃO TRAZ SÓ ECONOMIA AOS MUNICÍPIOS, LIBERTA-OS DA TIRANIA DA RECEITA FEDERAL.

Por que instituir o RPPS?

O RRPS pode representar uma economia de até 50% nas contribuições patronais incidentes sobre a remuneração dos servidores públicos efetivos. Isso porque a alíquota patronal no âmbito do RGPS é de 22%, enquanto no RPPS pode ser reduzida a até 11%.

Assim, o grande benefício de se instituir o RPPS é a economia com a diminuição da alíquota patronal.

Além disso, a migração do Regime Geral de Previdência Social – RGPS para o RPPS possibilitará ao Município a imediata suspensão de remessas mensais à Previdência Geral, incidentes sobre a folha de pagamento dos servidores efetivos.

Possibilitará em consequência que o Ente Público ingresse com ação judicial visando à revisão da dívida de acordo com a Súmula Vinculante nº 8, o que resultará em uma diminuição de até 50% do montante da dívida do Município.

Permitirá ainda ao Município buscar judicialmente a recuperação dos valores pagos a título de contribuição dos Agentes Políticos no período compreendido entre janeiro de 1998 e setembro de 2004.

Passo a passo...

1º Passo: Se o regime dos servidores for o celetista, deverá ser alterado para estatutário.

2º Passo: Realização de estudo de viabilidade atuarial.

3º Passo: Caso seja viável, deverá ser procedida a realização do cálculo atuarial.

4º Passo: Simultaneamente proceder a adequações:

- na Lei Orgânica, mediante Projeto de Emenda à Lei Orgânica;
- no Estatuto dos servidores, mediante projeto de lei (ordinária ou complementar, conforme o caso).

Veja bem...

Esses projetos devem ser encaminhados à Câmara de Vereadores para aprovação.

Na elaboração de Leis, observar os preceitos da Lei Complementar nº 95/1998.

5º Passo: Elaboração de Projeto de Lei de instituição do RPPS e encaminhamento à Câmara dos Vereadores para aprovação.

6º Passo: Encaminhamento à Secretaria de Políticas de Previdência

Social da lei aprovada pela Câmara de Vereadores.

Em se tratando de cópia, deve estar autenticada em todas as folhas, não sendo necessária autenticação cartorária, bastando que um servidor público ponha seu nome, cargo, matrícula e assine.

Também deve ser encaminhado o comprovante de publicação, considerados para este fim a divulgação na imprensa oficial ou jornal de circulação local. Na hipótese de a publicação dos atos e normas legais se dar por meio de afixação no mural da prefeitura, essa comprovação poderá ser feita por meio de declaração firmada por servidor, informando a data inicial da afixação no local competente.

Essa legislação deverá ser encaminhada também em meio magnético (disquete) ou ótico (CD ou DVD), ou eletrônico (correio eletrônico), ou por dispositivo de armazenamento portátil (*pen drive*).

Caso o Município disponha de página eletrônica na rede mundial de computadores – Internet, estará suprida a necessidade de autenticação, dispensada a apresentação e caso conste, expressamente no documento disponibilizado, a data de sua publicação inicial, dispensado também o envio do comprovante de sua publicidade, desde que o Município comunique à SPS o endereço eletrônico em que a legislação poderá ser acessada.

7º Passo: Encaminhamento do cálculo atuarial.

8º Passo: Encaminhamento à SPS de:

- demonstrativo previdenciário;
- demonstrativo da política de investimentos;
- demonstrativo de resultados da avaliação atuarial – DRAA;

- demonstrativo dos investimentos e disponibilidades financeiras;
- demonstrativos contábeis;
- demonstrativo e comprovantes de repasses das contribuições dos servidores e do Ente.

Não esquecer que o Projeto de Lei deve prever:

- acesso dos segurados às informações do regime;
- aplicações financeiras de acordo com Resolução do Conselho Monetário Nacional – CMN;
- contribuições previdenciárias em conformidade com o resultado do cálculo atuarial;
- cobrança das contribuições somente após o decurso de noventa dias da publicação da lei;
- cobertura exclusiva a servidores efetivos;
- concessão de benefícios não distintos do RGPS;
- concessão de benefícios de acordo com a Constituição Federal;
- contas bancárias distintas para os recursos previdenciários;
- fixação de percentual referente à taxa de administração (poderá ser fixado em até 2%)
- escrituração de acordo com Plano de Contas;
- colegiado ou instância de decisão em que seja garantida a participação dos segurados;
- regras de concessão, cálculo e reajustamento de benefícios;

- unidade gestora e regime próprio únicos;
- utilização dos recursos previdenciários.

O Projeto de lei não poderá conter previsão de:

- convênio ou consórcio para pagamento de benefícios; e
- inclusão de parcelas remuneratórias temporárias nos benefícios

Atenção!

A migração do RGPS para o RPPS não “apaga” as dívidas com o INSS; apenas evita que futuras dívidas sejam contraídas.

Não podem ser segurados do RPPS, permanecendo, portanto, vinculados ao RGPS:

servidores públicos ocupantes exclusivamente de cargos comissionados, declarados em lei de livre nomeação e exoneração, bem como de outro cargo temporário ou de emprego público;

exercente de mandato eletivo (prefeito, vice-prefeito, vereador), desde que não seja servidor público efetivo.

Legislação Federal que deve ser observada:

- Constituição Federal (arts. 40, 149, § único; 195 § 6º, 201);
- Lei nº 9.717/1998;
- Lei nº 10.887/2004;

- Lei nº 8212/1991;
- Lei nº 8.213/1991;
- Decreto 3.048/1999;
- Decreto 3.788/2001;
- Portaria MPS nº 402/2008;
- Portaria MPS nº 204/2008;
- Portaria MPS nº 155/2008;
- Resolução CMN 3.506/2007;
- Orientação Normativa MPS/SPS nº 2, de 31 de março de 2009.

Para obter as legislações acima, acesse o seguinte endereço eletrônico:
<<http://www.previdenciasocial.gov.br/conteudoDinamico.php?id=445>>.

REAVER JUDICIALMENTE VALORES A QUE O MUNICÍPIO TEM DIREITO!

Como fazer isso?

Há diversos motivos para o que o Município recorra ao Judiciário para garantir seu direito de reaver valores que não foram repassados corretamente.

O Judiciário também pode socorrer os Municípios que tem valores do FPM retidos arbitrariamente!

O DIREITO NÃO SOCORRE QUEM DORME!

Os Municípios devem lutar pelo o que é seu de direito e não permitir práticas abusivas de órgãos, autarquias e quem quer que seja.

O MUNICÍPIO POSSUI AUTONOMIA E DEVE ZELAR POR ESSA GARANTIA QUE POSSUI!

A seguir, alguns exemplos de arbitrariedade e negligência que foram feitas a Municípios e que no judiciário foram revertidas.

- **Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério – Fundef:**

Objetivo?

Visa à recuperação de valores do período de 2004 a 2006 (1998 a 2003 já estão prescritos), a título de complementação da transferência dos recursos do Fundef, que deixaram de ser pagos pela União em razão de a fixação do valor mínimo anual por aluno se encontrar em desacordo e aquém do previsto na Lei Federal nº 9.424, de 24 de dezembro de 1996, consoante redação do *caput* do art. 6º combinado com a regra disposta no § 1º.

Qual a base?

O direito de reaver esses valores está baseado em um parecer do Tribunal de Contas da União que aponta irregularidades no procedimento da União Federal.

Tem direito à complementação os Municípios dos Estados de Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe. Vários Municípios já obtiveram sentenças procedentes em todo o País!

O Superior Tribunal de Justiça também proferiu decisão a favor dos Municípios.

- **Agentes políticos:**

Objetivo?

Visa à recuperação das contribuições patronais (21%) realizadas pelos Municípios ao Instituto Nacional do Seguro Social – INSS em razão do paga-

mento dos subsídios dos agentes políticos municipais detentores de mandato eletivo (prefeito, vice e vereadores), entre as competências de janeiro de 1998 a outubro de 2004.

Histórico?

A obrigação de restituição dos valores, corrigidos pela Selic, pelo INSS sobreveio a partir da declaração de inconstitucionalidade pelo Supremo Tribunal Federal, em 2003, no RE 351.717-1/PR, da Lei Federal nº 9.506/1997, que era a lei utilizada pelo INSS para exigir as contribuições.

Mesmo com a inconstitucionalidade da lei, o INSS continuou a exigir as contribuições. Os Municípios que não repassaram a contribuição foram autuados e obrigados a parcelar o débito que o INSS julgava ser devido.

Importante!

Todo esse cenário concede aos Municípios o direito de restituição das contribuições pagas ou, ainda, a exclusão do parcelamento especial dos créditos lançados tendo como fato gerador as contribuições patronais dos agentes políticos municipais detentores de mandato eletivo durante o período de janeiro de 1998 a outubro de 2004.

Salienta-se que, conforme a Portaria nº 133, de 2 de maio de 2006, do Ministério da Previdência, o fato de o Município requerer a restituição da contribuição patronal não retira o direito da aposentadoria dos agentes políticos, desde que estes mantenham suas contribuições individuais (11% descontada no contracheque).

A devolução por opção do Município poderá ser feita integralmente ou compensada no saldo devedor se o Município tiver dívidas com a Previdência Geral, resultando em uma recuperação de receita ou mesmo em uma redução do endividamento.

A recuperação pode ser solicitada pela via administrativa ou judicial.

Por força da Lei Federal nº 10.887/2004, que corrigiu a inconstitucionalidade da Lei 9.506/1997, as contribuições passaram a ser obrigatórias novamente a partir da competência do mês de novembro de 2004. Vários Municípios já obtiveram sentenças procedentes!

▪ **Revisão da dívida previdenciária**

Do que trata?

Trata da revisão do parcelamento especial firmado pela grande maioria dos Municípios, em julho de 2001, com a Previdência Geral, no qual a forma de pagamento ajustada ocorre por meio da retenção da parcela na receita mensal do Fundo de Participação dos Municípios – FPM creditada no dia 10 de cada mês.

Qual o objetivo?

A revisão tem por objetivo verificar lançamentos irregulares constantes da dívida consolidada e parcelada, visando à exclusão com o consequente expurgo proporcional dos juros e correção e assim conseguir uma redução no saldo devedor e redução do valor das parcelas retidas no FPM, gerando

uma economia para o Município.

É importante que a dívida previdenciária seja revisada, pois, em seu montante, podem estar incluídos débitos prescritos.

Atenção!!!

A Súmula Vinculante nº 8 do Supremo Tribunal Federal (STF) declarou inconstitucional o artigo 45 da Lei Federal nº 8.212/1991, que previa o direito da seguridade social de apurar e constituir seus créditos em até 10 anos.

Assim, o prazo para exigibilidade das contribuições previdenciárias por lançamentos em ação fiscal por força do artigo 173, I, do Código Tributário Nacional, é de 5 anos.

PARCERIAS PÚBLICAS X MUNICÍPIO X PARCERIAS PRIVADAS

O que propomos?

A realização de parcerias nas mais diversas áreas de atuação da administração pública são mecanismos legais e viabilizadores da concretização de muitos objetivos que, sozinho, o Município não conseguiria efetivar.

Também por meio das parcerias é que se torna possível oferecer a prestação de um serviço fundamental para a população.

Por outro lado, o trabalho conjunto com a comunidade é uma boa prática e possibilita que a administração atue junto à sociedade para suprir deficiências que, muitas vezes, com um pequeno gesto ou com um mínimo aporte de recursos físicos, humanos ou financeiros, deixe de ser um problema e passe a ser solução.

O que é preciso?

É FUNDAMENTAL QUE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTEJA PREPARADA PARA DESCENTRALIZAR.

Sempre que vamos atuar em parceria, é necessário delegar a alguém o cumprimento de obrigação que é de nossa competência.

Ao delegar, é muito importante ter em mente que não se pode interferir e sim fiscalizar.

Lembre-se!

Há obrigações do Ente Público que são indelegáveis! Portanto, esteja atento!

Não confunda parceria com terceirização:

– Na parceria: trabalharemos juntos para alcançar um mesmo objetivo.

– Na terceirização: a empresa é contratada para realizar determinada etapa do serviço.

Orientações e Cuidados

1. Planeje o que será objeto de parceria e faça previsão no PPA, LDO e LOA. Não esqueça que os instrumentos de planejamento podem ser alterados por meio de leis específicas a qualquer tempo.
2. Observe todos os passos que asseguram o cumprimento dos princípios constitucionais. Não esqueça que a prática administrativa obedecerá obrigatoriamente à legalidade, à impessoalidade, à publicidade, à moralidade e à eficiência.
3. Não economize na transparência.
4. Fique atento para o que estabelece a Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como “Organizações da Socie-

dade Civil de Interesse Público”, institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências.

5. Cuide também do que determina a Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que institue normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.
6. Cuide ainda das previsões da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona a absorção de suas atividades por organizações sociais e dá outras providências.
7. Faça bons convênios, contratos ou termos de parceria, de forma a assegurar o cumprimento das obrigações delegadas.
8. Instrumentalize-se mantendo registros de todos os atos.

Cuidado com as Transferências Voluntárias...

...NEM SEMPRE SÃO SOLUÇÃO!

Atenção às propostas de programas das outras esferas!

Verifique se realmente os programas, projetos e atividades oferecidas por outras esferas governamentais trazem real benefício ao Município.

Os recursos oriundos de transferências voluntárias trazem, em seu bojo, a vinculação de bens e serviços que não podem ser agregados como disponibilidade financeira e muitas vezes requerem uma contrapartida não

prevista no orçamento por ocasião de sua proposta, bem como exigem, também, novas despesas de manutenção e conservação.

Esses recursos afetam de forma positiva o patrimônio, mas também ampliam as despesas correntes.

O que se recomenda?

Examine, previamente, a real necessidade de o Município aderir ao projeto ou programa oferecido por outras esferas.

Se for adotar determinado programa, escolha aquele que realmente atenda às necessidades locais e compare benefícios e custos.

Neste momento de crise, tenha cuidado para não ampliar o comprometimento do Ente Público municipal e de suas finanças, assumindo responsabilidades que não são urgentes para sua comunidade e ampliando desnecessariamente o nível de endividamento do erário público municipal.

COMUNICAÇÃO, A MELHOR MANEIRA DE SE ALCANÇAR A TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO

Quem não se comunica, se trumbica...

Transparência nos serviços públicos é informação verdadeira levada a todas as comunidades de um Município. Este tema é muito relevante para a Confederação Nacional de Municípios (CNM), que aconselha:

OS GESTORES MUNICIPAIS DEVEM BUSCAR ESPAÇO NOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO LOCAL!

População: faça dela uma parceira!

Atualmente, os governos mundiais passam por uma crise econômica, o que ocasiona a desaceleração de obras e investimentos. A população, muitas vezes mal informada sobre a situação dos cofres públicos municipais, se revolta com a paralisação de obras e veto de projetos e não entende que o gestor não investe em razão de o Município não possuir recursos.

Outra importante iniciativa é reunir lideranças comunitárias para uma exposição completa e transparente com todos os números da situação do Município (receita, despesa, investimento feito, queda de arrecadação, inadimplência no recolhimento de IPTU, etc.), com cópias a serem distribuídas. Conquistar aliados em todos os segmentos da população deve estar entre

as regras prioritárias da administração municipal. A comunidade precisa se sentir importante e participativa nos objetivos finais buscados pelo prefeito.

Para a CNM, essa estratégia pode evitar acusações da população e fazer com que sua gestão seja voltada para o compromisso e para a prestação de contas. Dessa maneira, o contribuinte saberá como está sendo aplicado o dinheiro dos impostos recolhidos no Município, quanto os governos estadual e federal enviam de transferências e quais as principais necessidades do Ente.

Divulgue seu Município!

A comunicação feita por meio de jornais, revistas, rádios ou TV representa um espaço para divulgação das finanças públicas, do custo dos serviços fornecidos, da lista de funcionários terceirizados e do orçamento de projetos. O objetivo é passar para a população o máximo possível de transparência sobre as ações do Poder Executivo.

Lembre-se: TAMBÉM ESTÁ NA LEI!

Por força do que determina a Lei Federal nº 9.452/1997, o Poder Executivo Municipal tem a obrigação de, após 2 dias do recebimento de recursos federais a qualquer título, notificar este recebimento às Câmaras de Vereadores, aos partidos políticos, aos sindicatos de trabalhadores e às entidades empresariais com sede no Município.

Como fazer?

Após a decisão de tornar públicas as ações do Município, da Câmara de Vereadores e das secretarias, outra recomendação deve ser levada em consideração: a não-priorização de qualquer veículo de comunicação ou de mídias.

Por exemplo, se o Município conta com quatro empresas de comunicação diferentes, todas elas devem ser utilizadas para as publicações do Município. E, se os gestores puderem desfrutar de todas as formas de comunicação jornalística, como rádio, revista, TV e jornais impressos, é relevante não escolher apenas um deste como ferramenta de transparência.

A CNM também pode ajudar seu Município: aproveite! Acesse! Participe! Informe-se!

Informações de interesse municipal são publicadas pela CNM diariamente em quatro meios de comunicação: o Portal de Notícias, a Rádio CNM, o Boletim CNM e o *Mailing* de Notícias.

Os materiais de publicação da CNM podem ser copiados por Municípios em todo o País. Entenda melhor como é o funcionamento de cada um deles e passe a utilizar esses meios em seu Município:

Portal de Notícias:



Atualizado diariamente com matérias que informam sobre os projetos ligados aos Municípios, dados sobre a situação das finanças municipais e um serviço muito importante: a previsão dos três repasses mensais do Fundo de Participação dos Municípios (FPM).

Como acessar? Pelo portal: www.cnm.org.br

Rádío CNM:



Os assuntos mais importantes do dia são resumidos e colocados em linguagem objetiva de fácil acesso. Um *link* do *site* da CNM dá acesso aos assuntos mais importantes que o gestor precisa saber.

Como acessar? Pelo *link*: www.cnm.org.br.

Boletim CNM:

O Boletim é uma seleção especial de notícias e acontecimentos mensalmente elaborada para os gestores. Nele, também está publicada a participação do presidente Paulo Ziulkoski, em reuniões de interesse do municipalismo brasileiro e de conselhos das áreas de Educação, Meio Ambiente, Cultura, Saúde, Desenvolvimento Urbano, entre outros setores da administração de um Município.

Como acessar? Está disponível no portal da CNM e também é enviado, via correio, às prefeituras.

Mailling diário:



Enviado, via *e-mail*, para os gestores municipais, o *Mailling* serve para incentivar o leitor a acessar as notícias de seu interesse.

Um resumo com o primeiro parágrafo da notícia e um *link*, para a leitura completa, faz que o acesso ao portal da CNM seja diário e que os gestores públicos estejam informados sobre as ações da Confederação.

Somado a isso, no último dia útil da semana, o *link* “Aconteceu no Congresso” informa as pautas de interesse dos Municípios discutidas durante a semana no Congresso Nacional.

O que é preciso para que o Município tenha acesso a esses meios de divulgação?

Para reproduzir os modelos de divulgação de notícias da CNM, o Município precisa contar apenas com um profissional da área de comunicação – preferencialmente jornalista – para elaborar o material e enviá-lo aos veículos de comunicação do Município. O número de funcionários para este setor depende da necessidade de cada Município.

Estamos à disposição.

Para receber os arquivos da Confederação e saber mais detalhes sobre a implantação destas ferramentas, basta entrar em contato com a Assessoria de Comunicação da CNM: (61) 2101-6001.

Boas práticas, bons exemplos:

Uma referência no País, no Setor de Comunicação, é o Município de Três Lagoas (MS).

O Município investiu, em maio de 2007, em uma equipe de profissionais de comunicação – jornalistas, fotojornalistas e publicitários – e hoje conta com uma estrutura de comunicação completa.

Três Lagoas possui uma página institucional na Internet com publicação de vídeos, galeria de fotos, rádio e notícias *on-line* atualizadas diariamente.

No *site*, o cidadão pode acessar a prestação de contas do Município, com os valores arrecadados por impostos e os gastos com obras e pessoal.

O IMPORTANTE É RESSALTAR QUE O MUNICÍPIO NÃO USA AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO PARA A PROMOÇÃO PESSOAL DOS GESTORES, MAS SIM PARA DIVULGAR A ATUAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO.

Os resultados do investimento vão além da informação e da transparência de ações. Com a estrutura disponível, o Setor de Comunicação de Três Lagoas recebe pedidos e comentários dos moradores. Se há algum problema na gestão, os assessores passam a informação aos secretários ou, dependendo do caso, para a prefeita, que imediatamente busca soluções.

O retorno do público é garantido, segundo a equipe de comunicação local. As pessoas têm acesso fácil e rápido a todos os acontecimentos que envolvem o Município, além de fotos institucionais e o histórico da região.

É A COMUNICAÇÃO ENTRE MUNICÍPIO E POPULAÇÃO QUE RESULTA EM MELHORIAS NA GESTÃO DOS GOVERNANTES.

Três Lagoas/MS continuará com o investimento na comunicação do Município. A ideia é criar uma ouvidoria para melhor atender à população.

Outros Municípios brasileiros também adotaram *sites*, rádios, jornais ou TV como forma de comunicar a população sobre as ações da prefeitura. A CNM recomenda aos gestores que busquem usar esses resultados como espelho de implantação para alcançar a *TRANSPARÊNCIA MUNICIPAL*.

COMPRAS E ECONOMIA PARA O MUNICÍPIO

Compras? Novamente? Será que temos orçamento? Economizem!!!

NÃO FAZER DAS COMPRAS UM BICHO DE SETE CABEÇAS PODE DEPENDER DE ALGUMAS INICIATIVAS SIMPLES QUE PODEM SER APLICADAS DE IMEDIATO, BASTA QUERER...

Além disso, as compras públicas não são geradoras de receita, mas, se bem trabalhadas, podem trazer economia em todas as fases dos processos de aquisições, inclusive melhorando em muito os quesitos transparência e celeridade. Com isso, os recursos economizados podem ser investidos em outras áreas da administração, melhorando a prestação de serviços para a população.

Para que isso seja mais bem entendido pelos Municípios, alguns aspectos devem ser debatidos e pontos de resistência devem ser superados. Além do que as imposições legais hoje existentes para o uso de pregões já são claras.

A MELHOR COMPRA NEM SEMPRE É A COM MELHOR PREÇO.

Mesmo que seja este o norte de um pregão, há meios legais de garantir que a qualidade do produto adquirido esteja dentro de um padrão adequado.

Sendo assim, seguem algumas dicas:

Organizar, organizar, organizar... Isso ajuda?

Tudo que é planejado é mais bem executado...

Planeje suas compras!

Quanto mais organizada a compra, mais econômica ela pode ser. Comprar em quantidades maiores, que sejam suficientes para um período determinado, traz muito mais economia que pequenas compras.

A antecipação na aquisição também é outro fator que deve ser contemplado, pois as compras feitas no limite do prazo não dão margem a uma boa negociação, pois, quase sempre, tem de ser efetuada de imediato. Quanto menos processos, mas com maiores quantidades, várias publicações de editais são evitadas, o que também gera economia.

Claro que questões como capacidade de armazenamento, prazos de validade, etc. devem ser levados em conta, pois não adianta comprar grande quantidade que não terá seu consumo antes do final de seu prazo de validade, trazendo a necessidade de uma área de almoxarifado eficiente e ativa.

Mas nossas compras são pequenas... Como podemos negociar na quantidade?

Participe de Consórcios!

Uma maneira de viabilizar aquisições mais eficientes é a utilização de consórcios. Para Municípios menores, que não tenham um consumo em quantidade suficiente para uma boa negociação ou mesmo não possuam um quadro técnico com experiência suficiente para a especificação dos materiais, a compra por meio de consórcios é uma excelente saída.

Os consórcios fazem a gestão das compras de vários Municípios de uma só vez, em um único processo, fazendo a distribuição para os Municípios participantes, conforme suas necessidades.

Será que uso a maneira mais correta para comprar?

Escolha o processo mais adequado – cada um tem sua vantagem!

Nem sempre usar um só formato de aquisição é o mais adequado. Cada caso deve ser avaliado para que o processo seja enquadrado, dentro dos aspectos legais, na forma mais vantajosa de aquisição.

O pregão, principalmente o eletrônico, é a maneira mais agregadora de transparência, celeridade e economia, mas nem sempre são entendidos dessa forma.

Mas o meu fornecedor local vai ficar fora?

Promova a inclusão do comércio local!

Em alguns processos licitatórios, há o medo da exclusão do comércio local. Sabemos que a prática de comprar de determinados fornecedores, seja por qualquer tipo de facilidade que isso possa trazer, não é a maneira mais adequada, nem no que diz respeito à eficiência da compra, nem quanto ao desenvolvimento do comércio local.

Esclarecer e capacitar os fornecedores para que sejam competitivos e tenham seu público-alvo ampliado gera mais receita para as empresas e o consequente aumento na arrecadação de impostos, o que leva benefícios

para todos.

Nem sei direito como funciona este processo para as compras...

Por que demora tanto?

MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS VAI EXPLICAR MUITA COISA!

Uma vez que o processo de compras é mapeado e entendido, gera-se agilidade e evita-se o retrabalho em algumas etapas. Todos os envolvidos devem entender e ter claras as regras para uma aquisição, seja quando gerar uma requisição de compras, como fazer o levantamento dos valores de referência, etc.

Os processos devem ser padronizados, sistêmicos e com orçamentos definidos, evitando que, após sua solicitação, barre na questão orçamentária, jogando por terra todo o processo por conta de não ter recursos previstos para tal fim.

Nunca compramos exatamente o que precisamos. Não sei mais o que fazer...

TUDO COMEÇA PELO EDITAL, APRENDA COMO ELABORÁ-LO!

Um edital bem escrito – com clareza na especificação do objeto, observância dos prazos e condições necessárias para a aquisição a ser efetuada – garante que o processo não será cancelado por conta de alguma situação inadequada. Caso isso não seja contemplado, o processo poderá ser cancelado, gerando todo o custo de republicações, além de atrasar a aquisição pre-

tendida, o que pode ser ainda mais grave para o Município, principalmente nas aquisições de medicamentos, merenda escolar, etc.

Ter quem saiba especificar exatamente o que deve ser adquirido é outro fator colaborativo na escrita de um edital, pois, caso contrário, existe o risco de aquisição de um objeto que não atenda à necessidade pretendida.

Mas foi isso o que compramos?

GARANTA A QUALIDADE!

O Município deve aceitar apenas aquilo que comprou. O que foi adquirido deve ser entregue dentro das condições estabelecidas no edital, seja no que diz respeito aos prazos ou até mesmo na qualidade do produto.

Acceptar uma qualidade inferior, mesmo que a necessidade de consumo seja imediata, não é uma prática interessante para a administração pública, uma vez que isso irá impactar na boa prestação do serviço pretendido ou na entrega do bem adquirido.

Este fornecedor novamente? Ele ganhou, mas sei que não entrega...

PENALIZE OS INFRATORES.

COM ISSO VOCÊ ESTÁ COLABORANDO COM TODOS OS MUNICÍPIOS!

Uma das maneiras de garantir a qualidade dos serviços oferecidos para a gestão pública que pretende ser a mais eficiente possível é, conforme previsto em lei, penalizar os fornecedores que não cumprem com as obrigações contratadas.

Caso um fornecedor seja declarado inidôneo, por exemplo, evita-se que outro Município passe pelo mesmo desconforto e colabora com a retidão dos participantes destes processos.

Ninguém sabe como isso funciona... Quem pode me ajudar?

CAPACITE OS ENTES ENVOLVIDOS!

Vários são os envolvidos nos processos de compras, que vai desde a emissão da requisição até o consumo do material. De nada adianta ter a gestão definida se os envolvidos não tiverem o entendimento do todo e de seu papel no processo, inclusive sobre as penalidades que a ele poderão ser aplicadas.

O comprometimento é outro fator relevante. Cada um executar seu papel da maneira correta e ajudar na eficiência de todos é o que garante o sucesso desta gestão.

Seja inovador. Crie meios para que as compras colaborem com a qualidade de vida.

Que tal adotar a política de aquisições sustentáveis?

Usar políticas de sustentabilidade nas aquisições, além de colaborar com a qualidade de vida da população, traz economia a médio e longo prazo.

Dar preferência para os não-poluentes, biodegradáveis, recicláveis, com menor consumo de energia, entre outras características determina que o desperdício seja menor e o impacto do ambiente adequado, fazendo com que no futuro não seja necessário investimento para um novo aterro sanitário, por exemplo.

Será que tudo que é comprado é bem utilizado?

De nada adianta uma aquisição eficiente se não houver um consumo eficiente.

Criar políticas de uso com responsabilidade é também um gerador de economia. Capacitar dentro de boas práticas e de sustentabilidade é uma alternativa de tornar ainda mais eficiente qualquer tipo de aquisição: evitar desperdícios, separação de material para reciclagem, uso consciente de energia, entre outros exemplos devem ser repensados.

E os bons fornecedores? Que tal ter a avaliação de seus serviços?

Além da transparência nos processos de compras, ter uma avaliação dos serviços dos seus fornecedores pode ajudar em muito aos outros Municípios que necessitem de materiais semelhantes. Claro que a participação não pode ser restrita apenas com base nesta avaliação, mas os fornecedores podem melhorar sua atuação em aspectos que não foram tão eficientes.

Aquele que entrega a mercadoria em dia e dentro das especificações poderia ter uma Certificação Técnica Municipal de eficiência, dada pelo Município quanto à sua qualificação técnica e operacional, ajudando no desenvolvimento do comércio local. Essa certificação pode ser de acordo com a linha de fornecimento/serviço, o que serviria também como Atestado de Capacidade Técnica para outras licitações.

Já comprou uma vez? Um catálogo de produtos seria muito útil...

Criar uma espécie de catálogo do Município, com a descrição dos materiais adquiridos ou que serão adquiridos; manter um padrão nas aquisições facilitará o processo quando alguma área requisitar material. Essa descrição

de material deverá ser bem técnica e, se possível, com fotos e prospectos técnicos, evitando assim a compra de produtos que não atendam à necessidade da prefeitura.

REVISÃO DO CÓDIGO TRIBUTÁRIO

Atualização é receita!

O Código Tributário Municipal é necessário para legislar sobre os tributos de competência do Município e demais procedimentos tributários locais. Este Código estando devidamente atualizado pode trazer muitos benefícios ao Ente Público.

Por que atualizar é tão importante?

A necessidade de atualização deste importante instrumento se dá pelo fato de que, em muitos casos, a legislação municipal está fora dos padrões da legislação nacional ou encontra-se desatualizado. Com isso, o Município perde de arrecadar os valores devidos aos cofres da administração.

O que se deve observar?

A atualização deve observar todos os aspectos das legislações nacionais e estaduais. Deve ser procedida por técnico específico, a fim de evitar futuros incômodos judiciais. A pretensão deve necessariamente passar pelo crivo da Câmara Municipal.

Onde consultar?

Art. 30, inciso I, II, III, da Constituição Federal.

Art. 32, 35, CTN.

Lei nº 116/2003.

COBRANÇA DOS TRIBUTOS NA ESFERA ADMINISTRATIVA E JUDICIAL

Cobrança: uma boa prática municipal.

Deve o Município otimizar e adequar a cobrança da execução fiscal.

O que acontece?

Em diversos casos, a cobrança da dívida ativa do Município não é devidamente cobrada ou acaba sendo prescrita pelo decorrer do tempo sem que exista o efetivo andamento. Normalmente, isso se dá pelo fato de que os valores a serem executados muitas vezes são baixos, ou o Município não possui estrutura, ou até mesmo não é dada a devida atenção à cobrança dos tributos não pagos, com isso o Ente Municipal perde de recuperar seus créditos.

Há também a possibilidade de terceirizar a cobrança da dívida ativa. Isso possibilita ao Ente Municipal a redução nos custos operacionais, a diminuição de despesas com pessoal, o aumento da especialização profissional, a agilidade e melhoria do controle organizacional e a diminuição da estrutura organizacional.

Há alternativas?

O Município pode ter as seguintes alternativas para suprir a perda dos tributos não pagos:

Prática nº 1 – Cobrança não realizada em função de valores baixos

Muitas vezes os valores a serem cobrados são baixos e isso gera pouca expectativa por parte do Ente Municipal. Assim, a administração avalia que é melhor não cobrar esse crédito. Nem sempre essa afirmação é verdadeira!



Veja bem!!!

O Município tem, segundo as regras do Código Tributário Nacional – CTN, 5 anos para lançar o tributo, a partir do fato gerador, e 5 anos, a partir do auto de lançamento do tributo, para realizar a cobrança judicial. Com esse tempo, o Município pode esperar para lançar o débito fiscal antes dos primeiros 5 anos e esperar mais um pouco, após o prazo dos outros 5 anos restantes, até o débito completar valor compatível para ajuizamento.

Tal medida que, em um primeiro momento, parece de pouco valor, em médio prazo, pode trazer bons resultados, tendo em vista que normalmente existem vários contribuintes que possuem débitos fiscais. Com diversos tributos sendo exigidos dessa forma, o caixa do Município pode receber quantias, as quais antes eram esquecidas e que, sem o ajuizamento da ação judicial, restavam prescritas.

Para que isso ocorra de forma adequada, o Município deve realizar o

controle dos prazos dos créditos tributários, organizando-os de forma detalhada, sempre cuidando das datas para lançar o tributo e ajuizar, a fim de evitar, como já dito, a prescrição da dívida.

Prática nº 2 – Terceirizar a cobrança da dívida ativa para as instituições financeiras

Esta possibilidade foi uma grande luta da CNM.

A terceirização pode colaborar de forma efetiva no que diz respeito à cobrança da dívida ativa. Conforme a Resolução 33/2006, do Senado Federal, a dívida ativa consolidada pode ser repassada para os bancos realizarem a cobrança.

Para a implantação da ideia, é importante que o Município verifique o posicionamento do Tribunal de Contas do seu respectivo Estado. Também, sugere-se que o Ente Municipal utilize apenas os valores que estão sendo recuperados, não aproveitando de forma integral a antecipação dos recursos repassados pela instituição.

Observe o passo a passo para a terceirização:

1º – Deve o gestor público municipal fazer o completo levantamento de sua dívida ativa e realizar uma atualização dos créditos existentes para cobrança.

Lembre-se de que há, no art. 14, da Lei de Responsabilidade na Gestão Fiscal, a possibilidade de ser extirpada do total da dívida ativa a inscrição daqueles créditos cujo montante seja inferior ao dos res-

pectivos custos de cobrança. No entanto, esse cancelamento somente ocorrerá perante autorização do Poder Legislativo que se dará mediante lei municipal.

2º – Determinar que seja verificada a capacidade de endividamento do Município.

Esta iniciativa possibilita estabelecer o percentual máximo do total da dívida ativa que poderá o Município requerer a título de antecipação de receita.

3º – Cumprir os limites estabelecidos pela LC 101/2000, principalmente no que se relaciona com despesas de pessoal.

4º – Estabelecer em conjunto com os secretários de administração, planejamento e fazenda, os requisitos que deverão constar do edital de licitação para que o Ente Público alcance a melhor resolutividade no negócio que pretende empreender e o cronograma de ações visando à concretização das diversas etapas.

São parâmetros fundamentais:

- a) percentual máximo/mínimo de antecipação;
- b) prazo máximo de amortização da antecipação;
- c) prazo máximo de início das cobranças;
- d) percentual das cobranças destinado para a amortização da antecipação;
- e) condições estabelecidas na lei municipal para negociação entre a instituição financeira e os contribuintes. Observamos que o art. 2º da Resolução nº 33/2006, do Senado Federal, prevê que a ins-

tituição financeira poderá parcelar os débitos nas mesmas condições que o Ente Público;

f) taxa máxima de remuneração da instituição financeira (encargos da operação de crédito);

g) garantia a ser oferecida em caso de frustração da arrecadação de forma a não compensar, no prazo do contrato, o valor antecipado ao Ente Público pela instituição financeira.

5º – Determinar a elaboração do Edital de Convocação do certame licitatório para que possa ser convenientemente avaliado pelos servidores do setor e pelos secretários diretamente envolvidos com a operação e estabelecidas as condições mínimas a serem admitidas pelo Ente Público na contratação.

6º – Verificar os anexos de metas estabelecidas e a possibilidade de descumprimento destas;

7º – Verificar o cumprimento de todas as obrigações exigidas pela LRF, inclusive as relativas ao envio dos diversos relatórios aos órgãos de controle externo e aos Poderes por ela mencionados.

8º – Providenciar, no encaminhamento de projeto de lei à Câmara, o pedido de autorização para a realização da licitação e da operação de crédito com o estabelecimento do limite máximo da antecipação.

9º – Após a realização do procedimento licitatório, de posse da proposta vencedora, encaminhar o pedido de autorização para a realização da operação de crédito para a Secretaria do Tesouro Nacional, acompanhado de toda a documentação referente ao processo de terceirização.

10º – Obtida a autorização, providenciar a assinatura do contrato com a instituição financeira vencedora do certame. Ter o cuidado de deixar claras, no instrumento contratual, todas as condições do negócio.

E para protestar judicialmente a dívida ativa...

Protestar judicialmente a dívida ativa é evitar a prescrição da dívida, acumulando tantos exercícios quantos necessários para justificar a ação judicial e seus custos (inc.II, art. 174, Lei 5.172/1966 – CTN).

O que é...

O protesto judicial é um procedimento cautelar destinado a prevenir responsabilidades e para prover a conservação de direitos.

As dívidas ativas oriundas de impostos tais como IPTU e ISS e parcelamentos de impostos e taxas, por vezes, têm um valor pequeno que, mesmo após 4 anos, ainda não alcançam valor relevante para sua cobrança judicial.

Veja bem...

Nos termos do inciso II, art. 14, da LRF, tais dívidas podem ser anuladas por ato do Executivo, o que beneficia o inadimplente, mas reduz o ativo realizável e desagrada o bom contribuinte.

Com o protesto judicial, o prazo prescricional de 5 anos é susgado, passando então à administração, acumular as dívidas, independentemente de prazo até que o valor se torne significativo para o ajuizamento.

Importante!

Antes de adotar qualquer medida referente à cobrança da dívida ativa, consulte seu procurador ou assessor jurídico sobre as possibilidades de procedimentos judiciais.

Prazo de implantação:

Resultados a serem obtidos em curto, médio e longo prazo.

Legislação:

Artigos. 142, 144, 173 e 174, do Código Tributário Nacional.

Resolução 33/2006, do Senado Federal.

Lei 8.666/1993, do processo de licitação.

ALTERNATIVAS DE AUMENTO DE RECEITA NO ISS

ISS – É do Município!

O Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISS), que é de competência Municipal, em diversos Municípios, é boa fonte de arrecadação. Contudo, em muitos casos, esse tipo de tributo é pouco fiscalizado, o que pode resultar em sonegações de vultosas quantias por parte dos contribuintes.

Ação!

Para que haja um aumento na receita, o Ente Municipal deve realizar, de forma eficiente, conforme suas possibilidades, a fiscalização para cobrança deste imposto.

Como fazer, então?

Fiscalizar periodicamente a cobrança do ISS:

- a) em hotéis, motéis, pensões e congêneres (similares);
- b) bancos e operações de *Leasing*;
- c) cartórios;
- d) seguradoras;
- e) obras;
- f) demais itens da lista anexa da Lei Federal nº 116/2003.

Fiscalizar é palavra de ordem!

Para possibilitar que o fiscal municipal fiscalize de forma eficaz, o Município pode, respeitando sempre o princípio da legalidade, deslocar algum agente administrativo, com cargo de auxiliar administrativo, para assessorar o fiscal municipal nas suas atribuições dentro da repartição, sempre **observando a competência exclusiva** do agente fiscal em sua legislação local, a fim de evitar nulidades nos procedimentos da administração.

Assim, se o Fiscal do Município tiver mais tempo para efetivar a fiscalização, o Ente Público, agindo na estrita legalidade, pode acompanhar o recolhimento dos tributos municipais, diminuindo de forma significativa a sonegação fiscal.

Sempre é importante observar a legislação municipal para verificar as determinações para cobrança deste tributo.

Veja também!

Lista anexa da Lei nº 116/2003.

Quando os resultados virão?

Resultados podem ser obtidos em curto prazo.

ATUALIZAÇÃO DOS CADASTROS IMOBILIÁRIOS

Aproveite os tributos de sua competência!

O Imposto Predial Territorial Urbano – IPTU é um tributo de competência municipal que incide sobre o imóvel urbano. O valor da base de cálculo é o valor venal do imóvel.

Para que exista uma cobrança eficaz, justa e correta, o Município deve atualizar os cadastros dos imóveis existentes na área urbana.

Arrecade, porém com justiça!

A defasagem e a desatualização dos cadastros dos imóveis urbanos fazem com que muitos Municípios deixem de cobrar valores devidos pelo IPTU.

Se o cadastro dos imóveis estiver devidamente atualizado, além de realizar a cobrança justa, arrecadar-se-á quantidade real e compatível com os valores tributados.

Quem faz?

Para a realização da atualização do cadastro imobiliário urbano sugere-se que o Ente Municipal utilize o próprio quadro de servidores do Município. Caso o Município tenha fortes indícios de que a contratação de uma empresa terceirizada é necessária, o gestor público deverá estar atento para que a referida contratação traga boas perspectivas de uma atualização eficaz.

Veja bem!

- Conforme determina o artigo 156, § 1º, da Constituição Federal, a alíquota do IPTU pode ser progressiva. Isso significa dizer que a alíquota pode variar conforme a valorização do imóvel no tempo.
- Os princípios da anterioridade e da nonagesimal: conforme prescreve o art. 150, III, § 1º, da Constituição Federal, o IPTU está sujeito à anterioridade e ao princípio nonagesimal. Isso significa dizer que o referido imposto não pode aumentar a alíquota antes de decorridos 90 dias da data em que haja sido publicada a lei que aumentou, respeitando, inclusive, a anterioridade da Lei que majorou o referido imposto, ou seja, não pode ser cobrada no mesmo exercício financeiro.
- Importante ressaltar que, para a alteração do percentual da base de cálculo do tributo, o art. 150, III, § 1º, da Constituição Federal, exclui a necessidade de observância do princípio da anterioridade.

Consulte!

Artigos 150, I, parágrafo único e 156, da Constituição Federal.

Artigos 5º e 7º, da Lei 10.257, de 2001.

CONVÊNIO PARA FISCALIZAÇÃO E LANÇAMENTO DE CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS DO ITR

Como funciona?

Os Municípios podem, no segundo mês subsequente à efetivação do convênio firmado com a Receita Federal do Brasil, receber a integralidade do Imposto Territorial Rural – ITR, de acordo com o Decreto Federal nº 6.433/2008.

Onde está previsto?

O ITR, de competência da União, é partilhado com os Municípios na proporção de 50% do total arrecadado, de acordo com a Constituição Federal no art. 158, inciso II.

O Decreto nº 6.433/2008 instituiu o Comitê Gestor do ITR – CGITR, que tem como objeto a operacionalização do Convênio para repasse de 100% da arrecadação do ITR para os Municípios optantes.

Qual a boa prática?

Se considerar que a simples assinatura do convênio entre RFB e Municípios *gera aumento de 100% no total* repassado em nome desse imposto, todos os Municípios deveriam realizar o convênio.

Passo a passo para o convênio...

Para o convênio, o Município necessita de:

- possuir o Certificado Digital para acesso aos sistemas da RFB;
- acessar o *site* da RFB (www.receita.fazenda.gov.br);
- selecionar o *link* “ITR”;
- entrar no *link* chamado “Termo de Opção para Celebração do Convênio”;
- aceitar o convênio e clicar em “Assinar documento”.

Caberá ao Município:

- definir anualmente o Valor da Terra Nua (VTN);
- realizar a fiscalização dos contribuintes que se encontram na malha fiscal.

O que observar em relação ao convênio?

- A partir do segundo mês subsequente à assinatura do convênio, o Município receberá a integralidade da arrecadação do ITR.
- O Município deverá cumprir metas de fiscalização a serem definidas pelo CGITR.
- O conveniado deverá guardar em boa ordem as informações, os processos e os demais documentos referentes aos procedimentos fiscais em andamento, bem como os concluídos nos últimos 6 anos.
- O Município deverá arcar com os custos de treinamento de seus servidores e com os custos relativos à emissão de autos de infração,

intimação, avisos e outros documentos expedidos pelo Ente.

- Não é necessário que o Município realize concurso público para designar servidor responsável pelo ITR. O Decreto nº 6.433/2008 definiu que, para o uso dos sistemas da RFB, no que tange ao ITR, é necessário possuir servidor de quadro de carreira com atribuição de lançamentos de créditos tributários, sem necessidade de designação de servidor exclusivo ao ITR, nem exigência de que o responsável possua nível superior, requisito imprescindível na possibilidade anterior de convênio.

Conheça a legislação!

- Constituição Federal art. 158, inciso II.
- Lei nº 11.250/2005 (Possibilidade de convênio).
- Decreto nº 6.433/2008 (Criação do CGITR).
- Decreto nº 6.621/2008 (Alteração do Decreto nº 6.433).
- Decreto nº 6.770/2009 (Prorrogação do prazo para convênio).
- Instrução Normativa RFB nº 884/2008 (Possibilidade de convênio).
- Instrução Normativa RFB nº 919/2009 (Alteração da IN 884/2008).
- Portaria MF nº 123/2008 (Designação dos Membros da RFB presentes no CGITR).
- Portaria MF nº 265/2008 (Alteração dos Membros da RFB presentes no CGITR).
- Resolução do CGITR nº 01/2008 (Definição do CGITR e Secreta-

ria-Executiva CGITR).

– Resolução do CGITR nº 02/2008 (Dispõe sobre *site* do ITR).

– Resolução do CGITR nº 03/2008 (Aprova o Termo de Opção pelo Convênio do ITR).

– Resolução do CGITR nº 04/2008 (Designa o Secretário-Executivo da SE/CGITR).

Qual o prazo de implantação?

De acordo com o Decreto nº 6.621/2008, os Municípios podem efetuar o convênio a qualquer data, porém receberão da União o repasse integral do ITR somente no segundo mês posterior à opção.

COBRANÇA DE TAXAS

Taxa: serviço específico e indivisível!

A cobrança de taxas é devida em função do exercício do Poder de Polícia ou por serviços prestados, sendo que, neste segundo caso, o Município deve prestar um serviço específico e indivisível.

A cobrança da taxa para serviços públicos prestados pode ser uma forma de incremento na receita quando estes são efetivamente realizados. Para que haja o retorno esperado, a incidência deve obedecer aos critérios estabelecidos em lei, conforme se verá a seguir. São valores que podem contribuir com a manutenção de despesas da administração.

Quais as modalidades de taxa?

Existem duas possibilidades de se instituir a cobrança de taxas:

Taxa do Poder de Polícia

Para instituir esta tributação, o Município deve *necessariamente* manter algum órgão que fiscalize as atividades a serem cobradas pela taxa instituída, tal como fiscalizar as condições de segurança, higiene e outros. As cortes superiores já confirmaram sobre esta obrigatoriedade nos julgados nº RE 222.251- STF, e REsp 152.476 – STJ.

Um exemplo disso é a possibilidade de cobrança de licença de localização e funcionamento para estabelecimento quando da inscrição municipal deste contribuinte. Caso o Município pretenda cobrar novamente a respectiva taxa, este deve realizar novo procedimento de fiscalização.

Taxa de serviço

Nesta modalidade, a incidência do tributo deve ser específica e divisível. Isso significa dizer que o Município pode cobrar pela contraprestação de determinado serviço.

A sugestão dada é a taxa do serviço de coleta domiciliar de lixo.

Importante!!!

A taxa não pode ter a mesma base de cálculo ou fato gerador idêntico a outros impostos. Este tributo está sujeito aos princípios tributários da legalidade, anterioridade e noventena.

Segundo o Supremo Tribunal Federal, não é possível cobrar taxas em que é devida a contribuição de melhoria (RE 116.148, 1ª T. 1993, DJ 21/5/1993, p. 9.768).

Prazo de implantação:

A estratégia possui curto prazo para cumprimento.

Consulte também...

Art. 145, inciso II, § 2º, Constituição Federal.

Art. 77, parágrafo único, do CTN.

RE 222.251 – STF.

REsp 152.476 – STJ.

RE 116.148, 1ª T. 1993, DJ 21.05.1993 – STF.

CONTRIBUIÇÕES DE MELHORIA

A contribuição de melhoria é do Município

A contribuição de melhoria é um tributo que pode ser mais utilizado pelos Entes Municipais, a fim de obter a manutenção da obra pública realizada. Entretanto, existem Municípios que não utilizam este mecanismo, que pode ser de grande utilidade para a administração.

Importante!!!

A contribuição de melhoria é decorrente de obra pública e não para a realização de obra pública. Assim, caso determinada administração realize obra para obter futuros recursos decorrentes dela, isso não é causa legítima para se obter determinados valores.

E sobre o fato gerador...

O fato gerador da contribuição de melhoria não é a realização da obra em si, *mas, sim, a sua consequência: a valorização imobiliária.*

O STF firmou entendimento que a melhoria exigida pela Constituição é o acréscimo de valor à propriedade imobiliária dos contribuintes, de forma que a base de cálculo do tributo será exatamente o valor acrescido, ou seja, a diferença entre os valores inicial e final do imóvel beneficiado. Este tributo tem por finalidade o princípio do enriquecimento sem causa.

Pois, quando determinada área é beneficiada pela obra pública, ela valoriza o patrimônio do contribuinte e deve ser cobrada somente daquele contribuinte que obteve o benefício da obra, sendo, portanto, injusto cobrar de toda a coletividade.

Fique ligado...

O Município que abre mão deste mecanismo de arrecadação está deixando de obter recursos para os cofres públicos.

Quais as obras que podem incidir o tributo?

O Decreto-lei 195/1967, art. 2º, possui um rol taxativo das obras que poderão incidir o tributo.

A Contribuição de Melhoria será devida, no caso de valorização de imóveis de propriedade privada, em virtude de qualquer das seguintes obras públicas:

- abertura, alargamento, pavimentação, iluminação, arborização, esgotos pluviais e outros melhoramentos de praças e vias públicas;
- construção e ampliação de parques, campos de desportos, pontes, túneis e viadutos;
- construção ou ampliação de sistemas de trânsito rápido inclusive todas as obras e edificações necessárias ao funcionamento do sistema;
- serviços e obras de abastecimento de água potável, esgotos, insta-

lações de redes elétricas, telefônicas, transportes e comunicações em geral ou de suprimento de gás, funiculares, ascensores e instalações de comodidade pública;

- proteção contra secas, inundações, erosão, ressacas, e de saneamento de drenagem em geral, diques, cais, desobstrução de barras, portos e canais, retificação e regularização de cursos d'água e irrigação;
- construção de estradas de ferro e construção, pavimentação e melhoramento de estradas de rodagem;
- construção de aeródromos e aeroportos e seus acessos;
- aterros e realizações de embelezamento em geral, inclusive desapropriações em desenvolvimento de plano de aspecto paisagístico.

Aspectos importantes!

- 1) Para que haja a cobrança da contribuição de melhoria, necessariamente tem de ter a valorização do imóvel, pois será esta a base de cálculo para a respectiva cobrança (STF RE, 2ª T., RE 114.069-1SP, Rel Min. Carlos Velloso, j. 30/9/1994, DJ 2/5/1994, p. 26.171).
- 2) A administração deve ter o cuidado de não cobrar de determinado contribuinte mais que seu imóvel se valorizou, pois esse excesso pode ser considerado imposto e, conseqüentemente, distorce a intenção da referida contribuição.
- 3) É importante mencionar que a obra tem de necessariamente trazer me-

lhorias ao imóvel e não ao pavimento, por exemplo, de uma rua já asfaltada e que sofrerá uma manutenção. Isso não é causa de valorização do imóvel, apenas a administração está realizando melhorias em que deve ter a necessária manutenção, não podendo, portanto, cobrar a contribuição neste caso.

- 4) Ressalta-se que ficou para a matéria infraconstitucional (CTN e Decreto-lei nº 195 de 1967) a definição do limite total da contribuição, como já informado acima.

- 5) Existe a possibilidade de cobrar a contribuição de melhoria de obra pública da União. Isso poderá ocorrer quando a União, **mediante convênio**, delegar a cobrança da contribuição para o Município, ou seja, o lançamento e a arrecadação poderão ser repassados da União para outro Ente, conforme art. 12, parágrafos 6º e 7º, do Decreto-lei nº 195, de 1967.

Prazo de implantação: Médio prazo.

Consulte!

Artigo 81 e 82, do Código Tributário Nacional – CTN.

Decreto-lei nº 195, de 1967.

STF RE, 2ª T., RE 114.069-1SP, Rel Min. Carlos Velloso, j. 30/9/1994, DJ 2/5/1994.

ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A ARRECADAÇÃO

Qual a proposta?

Projetos que visem à conscientização da comunidade para a importância dos tributos como forma de alcançar melhor qualidade de vida da população, além de serem alternativas de arrecadações.

1. Combate à sonegação na emissão de notas fiscais de materiais e serviços

Projetos que estimulam a população a recolher e a exigir a emissão de notas fiscais.

Qual o objetivo deste projeto?

Visa a aumentar o valor adicionado do Município e, em consequência, o índice de participação no ICMS. Com esse objetivo, também o comércio e a prestação de serviços local são fortalecidos, mantendo o capital circulante (PIB municipal) em seus limites territoriais.

Exemplos!

1. O Município de Mariana Pimentel/RS, no ano de 1994, após exame de custos e benefícios, trocava uma “raspadinha da CEF” por um grupo de

notas fiscais que totalizassem R\$ 20,00. O Programa foi denominado “Sua nota vale uma nota” e serviu de inspiração para implantação em outras esferas governamentais.

2. O Município de Capivari do Sul/RS, cuja economia se desenvolve basicamente na rizicultura, em 1997, lançou o Programa “Seu palpite vale uma nota”, em que R\$ 20,00 em notas fiscais autorizava o participante a preencher um cupom e dar seu palpite sobre a quantidade de grãos de arroz que havia em um frasco transparente lacrado. O peso total e o do Frasco foram divulgados para facilitar os palpites. O prêmio foi dividido entre três acertadores.

3. Combate à sonegação na construção civil

A reconhecida fuga de arrecadação na venda de materiais e de mão de obra da construção civil também prejudica os cofres municipais.

Como forma de combater a sonegação na construção civil, a ideia é realizar uma pactuação (termo de compromisso) entre o Ente Público e o contribuinte por ocasião da concessão da autorização para construção de obras, visando, quando ao término da obra, para a liberação do *habite-se*, a receber do contribuinte as notas fiscais de materiais e de serviços que custearam a construção.

Para incentivar este Termo de Compromisso é interessante ao Município conceder um desconto de colaboração na taxa de *habite-se*.

Na concessão da licença para início de obra concedida pelo Municí-

pio, é exigida, entre outros documentos, a planta da obra. Assim, fica fácil ao Executivo, por meio de seus profissionais, verificar se as notas apresentadas pelo requerente do *habite-se* condizem com a construção realizada em qualitativos e quantitativos.

Constatado que existe material sem origem, deverá o interessado indicá-lo, ficando fácil ao fisco realizar suas diligências a fim de recuperar os créditos.

2. Educação Tributária

Qual a ideia?

Os jovens de hoje, contribuintes de amanhã, são parte ativa na reeducação de colegas e familiares. Partirá do Município estratégias que permitam a educação tributária, ressaltando a importância da arrecadação para o desenvolvimento do Município.

Projete-se!

Veja nossos exemplos de projetos que podem ser implantados no seu Município:

- **Aulas sobre Cidadania no ensino básico:**

Participação das escolas em aulas sobre cidadania, versando sobre a responsabilidade fiscal e, neste contexto, o que representa o pagamento de tributos sob o aspecto social.

- **Distribuição de material didático sobre tributação:**

Matérias, revistas, quadrinhos, etc., visando incrementar a consciência da importância dos tributos na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

- **Realização de concursos de redações sobre temas tributários:**

Promoção de concursos ou trabalhos nos quais os alunos (ou mesmo a comunidade em geral) escrevem sobre a importância da participação comunitária na arrecadação do Município e seu resultado social.

FUNDO DE PARTICIPAÇÃO DOS MUNICÍPIOS – AUMENTO NO REPASSE

O que é?

O Fundo de Participação dos Municípios – FPM é uma transferência constitucional que é destinada aos Municípios e ao Distrito Federal a cada decêndio, de acordo com os coeficientes individuais de participação definidos pelo IBGE e homologados pelo Tribunal de Contas da União.

Para os Municípios do interior, estes coeficientes são diretamente proporcionais à sua população, variando de 0,6 a 4,0.

Acompanhe!

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE publica, no Diário Oficial da União, até o dia 31 de agosto de cada ano, a relação das populações por Estados e Municípios.

Como os índices de participação do FPM são relativos à população, recomenda-se aos gestores que um servidor seja designado para acompanhar o censitário.

Este acompanhamento, ou a falta deste, poderá produzir efeitos até que se realize nova contagem populacional, fazendo com que o Município perca ou ganhe recursos do FPM.

Os que constatarem diferenças na contagem poderão, dentro do prazo de 20 dias da publicação, apresentar reclamações fundamentadas à Fundação IBGE, que decidirá conclusivamente.

IMPORTANTE!!!

Enquanto não se realizarem novos censos/contagens populacionais, o IBGE define por meio de estimativas populacionais o referente índice individual de participação.

GESTÃO MUNICIPAL DO SIMPLES NACIONAL

Simple Nacional é importante para o Município? Por quê?

O Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Simples Nacional, instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, representa, antes de qualquer decisão de mérito, uma afronta à autonomia municipal, já que, sem o consenso dos Municípios, incluiu para a base de impostos a serem pagos de maneira simplificada o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

O que cabe ao Município?

Como o Estatuto da Microempresa – ME e o da Empresa de Pequeno Porte – EPP incluíram os Municípios de maneira expressa no Simples, estes podem:

- realizar processamentos de análise de pendências dos contribuintes que desejam ingressar no Simples Nacional;
- controlar os pagamentos dos contribuintes optantes pelo Simples;
- verificar débitos dos contribuintes optantes pelo Simples Nacional.

Nesse contexto, sugerimos algumas medidas a serem tomadas para incremento de receitas provenientes do Simples Nacional.

Atente sempre para a legislação!

Cabe análise dos servidores municipais as seguintes normas:

- Lei Complementar 123/2006, 127/2007 e 128/2008.
- Resoluções do CGSN.

O que pode o Município fazer?

1. Da opção pelo Simples Nacional – Veja como funciona!

O que é o processo de opção pelo Simples Nacional?

É o momento em que o Município pode requerer de maneira efetiva a regularização de débitos dos contribuintes, já que estes necessitam do aval do Município para migração ao Simples Nacional para o ano seguinte.

A opção dos contribuintes pelo Simples Nacional é efetuada no mês de janeiro de cada exercício e os Entes Federativos enviarão à RFB a lista dos CNPJ que possuem pendências com a administração pública.

Estes contribuintes receberão a notificação que estão com a sua opção em análise e, nesta, conterà qual Ente o indeferiu. Com essas informações, o contribuinte irá procurar o Município/Sede do Estado/Receita Federal para regularizar a pendência e conseguir a migração para o Regime Simplificado de Tributação.

Aproveite!

Esse processo, que é de interesse do contribuinte, pode ser considerado como o momento para requerer dos contribuintes a quitação dos débitos municipais existentes.

Cabe lembrar que só cabe indeferimento da opção os débitos da Pessoa Jurídica que requer a opção, não podendo indeferir o contribuinte por débito da Pessoa Física (sócio).

Para o deferimento/indeferimento das opções pelo Simples Nacional, o Município necessita de:

- possuir o Certificado Digital para acesso aos sistemas da RFB;
- analisar a listagem de CNPJ recebido da RFB;
- enviar arquivo com os CNPJ que possuem pendência com o Município.

2. Controle sobre os pagamentos efetuados a título de DAS

Os Municípios podem, após convênio com o Banco do Brasil, receber, a cada movimentação financeira, o valor relativo ao Simples Nacional creditado na conta do Município.

Para efetuar o controle, basta realizar o convênio com o Banco do Brasil da região e requerer o DAF 607, que demonstra a movimentação

financeira relativa ao Simples Nacional.

Por meio do DAF, pode-se verificar quais contribuintes estão recolhendo de maneira devida o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS).

Com a base dos contribuintes que não se encontram reconhecidos no DAF, o Município pode realizar a fiscalização para que se constitua débito com a fazenda municipal o não-pagamento do DAS.



Importante!

É importante destacar que o não-reconhecimento do pagamento do DAS não gera fato impeditivo de emissão Certidão Negativa de Débito (CND), tendo em vista que não ocorre a constituição do crédito tributário para os Entes.

Cabe salientar também que não existe previsão legal para parcelamento de débitos relativos ao Simples Nacional, portanto, o pagamento se dará em parcela única no DAS.

Para o controle sobre os pagamentos do DAS, o Município necessita de:

- possuir o Certificado Digital para acesso aos sistemas da RFB;
- realizar o convênio com o Banco do Brasil para recebimento do DAF 607;

- estruturar sistema de integração do arquivo gerado pelo BB com o sistema de cadastro do Município.

3. Débitos dos contribuintes optantes pelo Simples Nacional

É obrigação do contribuinte optante pelo Simples Nacional efetuar a cada mês de maio a Declaração Anual do Simples Nacional (DASN).

Por intermédio dessa declaração, é possível emitir auto de infração e proceder com a exclusão do Simples Nacional de acordo com o que foi declarado pelo contribuinte.

Esta constituição se denota no momento em que o total declarado na DASN não confere com o total pago a título de DAS.

Também cabe aos Municípios analisar os casos em que a DASN é preenchida em branco, ou seja, sem movimentação alguma durante o ano-calendário anterior à declaração.

Para o controle de débitos dos contribuintes, o Município necessita de:

- possuir o Certificado Digital para acesso aos sistemas da RFB;
- analisar os resultados da extração da DASN;
- realizar o confronto entre o total declarado na DASN e o total pago no DAS.

4. Inscrição de Débitos do SN em Dívida Ativa dos Municípios

Os débitos constantes do Simples Nacional atualmente são inscritos

em Dívida Ativa da União e em grande parte dos casos não são executados, pois são de valor menor que os de possíveis execuções pela União.

Por meio de convênio com a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), os Municípios podem inscrever em Dívida Ativa e executar os débitos relativos ao ISS do Simples Nacional. Este convênio entra em vigor na data da publicação no Diário Oficial da União e tem vigência de 5 anos, podendo ser prorrogado pelas partes.



Fique ligado...

Os débitos municipais, objetos do convênio, quando não pagos até a data do vencimento, irão se sujeitar à incidência dos encargos legais na forma da legislação do imposto sobre a renda, de acordo com a lei geral da ME e EPP.

Dúvidas? Esclarecimentos? A quem o gestor municipal pode recorrer?

Para efetuar o convênio, é necessário preencher a minuta de convênio disponível no *site* da Receita Federal do Brasil (www.receita.fazenda.gov.br) e encaminhar à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN.

GESTÃO MUNICIPAL DO MICRO-EMPREENDEDOR INDIVIDUAL NACIONAL

O que é o MEI?

Considera-se MEI o empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 36.000,00 e que seja optante pelo Simples Nacional.

O MEI é importante para o Município? Por quê?

O MEI corresponde a uma pessoa física, com características jurídicas, ou seja, possui CNPJ e pode atuar como empresa. Ele possui um tratamento simplificado em todas as esferas envolvidas para a sua criação e um regime de tributação também mais simples. Foi criado pela Lei Complementar 128/2008.

A Resolução 58 do Comitê Gestor do Simples Nacional disciplinou, em seu Anexo Único, as atividades que podem aderir à nova sistemática. Em resumo, quase todas as atividades que podem optar pelo Simples Nacional podem também optar pela nova modalidade.

O MEI é uma pessoa que, uma vez formalizada, passará a ter direito a todos os benefícios sociais, previdenciários, etc. como:

A) Cobertura Previdenciária para o empreendedor e sua família, traduzida nos seguintes benefícios:

- *Para o empreendedor:*
 - Aposentadoria por idade – mulher aos 60 anos e homem aos 65. É necessário contribuir durante 15 anos pelo menos e a renda é de um salário mínimo;
 - Aposentadoria por invalidez – é necessário 1 ano de contribuição;
 - Auxílio doença – é necessário 1 ano de contribuição;
 - Salário maternidade (mulher) – são necessários 10 meses de contribuição;
 - Auxílio acidente – a partir do primeiro pagamento.

- *Para a família:*
 - Pensão por morte – a partir do primeiro pagamento;
 - Auxílio reclusão – a partir do primeiro pagamento.

B) Acesso a serviços bancários, incluindo crédito;

C) Apoio técnico do Sebrae sobre a atividade exercida;

D) Possibilidade de crescimento em um ambiente seguro;

E) Desempenhar a atividade de forma legal, sabendo que não sofrerá ações do Estado;

- F) Formalização simplificada e sem maiores burocracias;
- G) Baixo custo da formalização em valores mensais fixos.

O ato de formalização está isento de todas as tarifas. Para a formalização e para a primeira declaração anual existe uma rede de empresas de contabilidade que são optantes pelo Simples Nacional que irão realizar essas tarefas sem cobrar nada no primeiro ano. Após a formalização, o empreendedor terá o seguinte custo:

- *Para a Previdência* – R\$ 51,15 por mês (representa 11% do salário mínimo que é reajustado no início de cada ano);
- *Para o Estado* – R\$ 1,00 fixo por mês se a atividade for comércio ou indústria;
- *Para o Município* – R\$ 5,00 fixos por mês se a atividade for prestação de serviço.

Por meio de um documento chamado DAS que é gerado pela Internet no endereço: www.portaldoeempreendedor.gov.br. Esse documento pode ser gerado por qualquer pessoa em qualquer computador ligado à Internet. É possível gerar, de uma só vez, os DAS do ano inteiro e ir pagando mês a mês. O pagamento será feito na rede bancária e nas casas lotéricas, até o dia 20 de cada mês.

O MEI representa um grande avanço da sociedade brasileira na busca da inclusão social dos pequenos empresários e há muita esperança na melhoria do ambiente de negócios do país.

Ele possui um processo simplificado de criação, realizado automaticamente na Internet, por meio do preenchimento de um formulário eletrô-

nico. Após a finalização do seu registro de forma eletrônica, o MEI assina uma declaração de que cumpre com todos os requisitos necessários para seu funcionamento de acordo com as regras previstas na legislação municipal. Este termo terá a validade de alvará provisório.

O empreendedor individual estará dispensado de emitir nota fiscal para consumidor pessoa física, mas estará obrigado à emissão quando vender para destinatário cadastrado no CNPJ.

Caso venda para destinatário cadastrado no CNPJ, poderá emitir Nota Fiscal Avulsa (desde que prevista na legislação do Estado ou do Município). Além disso, caso venda mercadorias para pessoa jurídica contribuinte do ICMS, o comprador poderá emitir nota fiscal de entrada.

O MEI passou a existir a partir de 1º de julho de 2009. Há um processo de transição previsto até a entrada em funcionamento da RedeSim (Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios).

Na primeira fase, prevista para o período de julho a dezembro de 2009, os Municípios que já possuem todos os dados cadastrais sobre as regras de inclusão do MEI quanto aos códigos e posturas municipais poderão entrar em contato direto com o *cadastrador regional* para incluir as informações do Município. Esses dados ficarão disponibilizados no Sistema Nacional e permitirá a integração total do Município à regularização do MEI. O sistema é composto por um *Sistema Coletor Nacional*, mantido pela Receita Federal do Brasil e *27 Sistemas Cadastradores Regionais*. Por isso, os Municípios deverão se integrar aos cadastradores de seu Esta-

do. Para saber qual é o sistema cadastrador no seu Estado, entre em contato com o Sebrae ou com a Junta Comercial.

Os Municípios que não possuem os dados organizados ou que ainda não se integraram ao cadastrador regional terão o processo de formalização do MEI realizado por meio da assinatura de uma declaração.

Essa informação ficará disponível aos Municípios no dia primeiro do mês subsequente ao da solicitação de criação do MEI.

O que fazer caso a solicitação de cadastro esteja irregular, ou caso uma determinada categoria de MEI não possa existir no Município?

Durante o prazo de 180 dias, caso o Município verifique que há alguma irregularidade ou incongruência entre a solicitação de criação do MEI e a legislação municipal, poderá notificar por ofício à Junta Comercial do Estado. De posse dessa informação, o sistema excluirá automaticamente todos os dados do MEI, o CNPJ e Nire provisórios.

Após dezembro, com a entrada em funcionamento da RedeSim, o processo de criação do MEI seguirá a mesma lógica da abertura formal de empresas, por meio de pesquisa prévia no Município, mas mantendo a instantaneidade da resposta.

O que cabe ao Município?

Informar as regras municipais ao *sistema integrador regional* para que todas as obrigações possam ser consultadas de forma automática. (Assim não serão abertos MEI com atividades incompatíveis com as autorizadas na legislação municipal).

Organizar as informações no balcão da prefeitura, nos sistemas do Município e outras formas de contato com a população para que sejam esclarecidas quais atividades serão autorizadas para o MEI de acordo com a legislação municipal (incluindo a questão das atividades de autorrisco, legislação de uso e ocupação de solo, uso de vias públicas, etc.)

Atente sempre para a legislação!

Cabe análise dos servidores municipais as seguintes normas:

- Lei Complementar 123/2006, 127/2007 e 128/2008;
- Resoluções do CGSIM.

O que pode o Município fazer?

1. Estruturar um sistema de informações sobre as necessidades do MEI e sobre quais atividades são permitidas de acordo com a legislação municipal.
2. Integrar-se ao sistema nacional para garantir a realização da Consulta Prévia no Município. (Para isso, é necessário organizar os cadastros e realizar a conexão eletrônica com os sistemas in-

tegradores Regionais).

3. Fiscalizar normalmente, de acordo com as regras do Município, os MEI que foram criados e o atendimento de todos os requisitos que ele declarou conhecer e atender.
4. Informar à Junta Comercial do Estado, via ofício, caso exista irregularidade que impeça sua existência e funcionamento.

EQUILÍBRIO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO

O que ocasiona equilíbrio no Município?

Uma situação de crise econômica, como a vivenciada no início de 2009, é exemplo de situação que desequilibra o orçamento e as finanças nos Municípios.

Como se recuperar?

Para iniciar qualquer ação de recuperação de receitas ou de redução de despesas é importante apurar qual o montante reestimado para possíveis perdas durante o exercício devido a uma situação de crise.

Ajuste o orçamento: reorienta a administração!

Relativamente ao orçamento, quanto à receita, nada há de se modificar. Se ocorrer ingresso de receitas não previstas, estas serão agregadas pelo excesso de arrecadação por meio de créditos adicionais.

No entanto, se não se concretizarem as receitas previstas, restará um saldo negativo entre o que foi estimado no orçamento inicial e o que foi realizado. Este saldo servirá para orientar a administração em relação ao seu orçamento das despesas, que deverá ser readequado à receita agora reestimada.

Em se tratando de despesa, constatado que não haverá recursos para

satisfazer às despesas fixadas no orçamento atualizado, só duas ações são possíveis: aumentar as receitas ou conter as despesas.

No caso de redução de despesas, o procedimento razoável será o bloqueio do excesso dos saldos fixados, a fim de evitar que sejam processados empenhos com valor superior às provisões financeiras, assim compatibilizando receita e despesa em igual valor.

Atenção ao Cronograma de Desembolso!

Os procedimentos para impedir a disponibilização dos valores para empenho estão previstas no art. 9º da L.C. 101/2000, que determina a limitação de empenhos mediante bloqueio parcial dos saldos e altera o Cronograma de Desembolso.

Ocorre que, alguns Municípios, descumprindo o que determina a LRF, ainda não elaboram o cronograma de desembolso e, neste caso, resta-lhes então, paliativamente, reestimar sua receita dentro da seguinte orientação:

1. apurar o saldo orçamentário atualizado (orçamento inicial mais créditos adicionais do período);
2. verificar o total das despesas realizadas ao término do 1º semestre;
3. usar o saldo entre a receita e as despesas realizadas como memória de cálculo para reestimar as despesas que poderão ser realizadas no 2º semestre, considerando os empenhos globais e os presumidos.

O comparativo entre a receita reestimada e o limite possível para despesas irá demonstrar o valor de limitação de despesas que se impõe, se for o caso.

Para tal estimativa, no caso destes Municípios que não praticam o controle mensal na forma do art.8º da LRF, sugere-se de forma prática a utilização do quadro abaixo (valores hipotéticos para simples demonstração)

Nesta estimativa, considera-se que 100% do realizado no 1º semestre na receita serão repetidos no 2º semestre; entretanto, é importante serem descontados ou acrescidos neste índice as perdas ou acréscimos de transferências intergovernamentais reavaliadas.

Com relação às despesas, processa-se de igual forma, tendo por valores o total liquidado no 1º semestre. Se as despesas orçadas ultrapassarem o valor reestimado da receita, teremos um saldo negativo que será o valor *a ser limitado* para equilibrar o orçamento do Município. Se ocorrer o inverso, o orçamento estará, em princípio, equilibrado.

No exemplo acima, conclui-se que está estimado um *superávit* financeiro de R\$ 462.187,38, enquanto as despesas ultrapassarão sua fixação em R\$ 151.100,00. Logo, o *superávit* cobrirá esta despesa a maior, estando, portanto, equilibrado e dependendo somente dos créditos adicionais por conta de excesso de arrecadação, quando efetivamente ocorrerem seus ingressos.

Qual o prazo para implantação?

Imediato.

Consulte!

Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal.

QUADRO DE VERIFICAÇÃO

CÓDIGOS	R E C E I T A	ORÇAMENTO
	DISCRIMINAÇÃO	ATUALIZADO
1000.00.00.00	RECEITAS CORRENTES	8.000.000,00
1100.00.00.00	RECEITA TRIBUTÁRIA	400.000,00
1112.02.00.00	IPTU	100.000,00
1113.05.00.00	ISSQN	100.000,00
1112.08.00.00	ITBI	100.000,00
Soma demais	Outras receitas Tributárias	100.000,00
1200.00.00.00	RECEITA DE CONTRIBUIÇÕES	100.000,00
1300.00.00.00	RECEITA PATRIMONIAL	100.000,00
1400.00.00.00	RECEITA AGROPECUÁRIA	100.000,00
1500.00.00.00	RECEITA INDUSTRIAL	100.000,00
1600.00.00.00	RECEITA DE SERVIÇOS	100.000,00
1700.00.00.00	TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	7.000.000,00
1721.01.02.00	Cota-Parte do FPM	3.500.000,00
1721.09.00.00	Outras Transf.da União (Comp.FPM)	200.000,00
1722.01.01.00	Cota-Parte do ICMS	800.000,00
1722.01.02.01	Cota-Parte do IPVA	500.000,00
1724.01.00.00	Transferências do Fundeb	1.000.000,00
Soma	Outras Transferências Correntes	1.000.000,00
41761.00.00.00	OUTRAS RECEITAS CORRENTES	100.000,00
9000.00.00	II – DEDUÇÕES DA RECEITA	720.010,00
9000.00.00	Dedução da Receita Corrente (Fundeb)	720.000,00
Soma	Demais deduções da Receita	10,00
RECEITA CORRENTE LÍQUIDA		7.279.990,00
2000.00.00.00	RECEITAS DE CAPITAL	20,00
TOTAL GERAL DA RECEITA (R.Cor. + R.Cap.)		8.000.020,00
QUADRO DE VERIFICAÇÃO D		
	D E S P E S A	FIXADA
	DISCRIMINAÇÃO	2009
3000.00.00.00	DESPESAS CORRENTES	7.995.000,00
3100.00.00.00	DESPESAS C/ PESSOAL CIVIL	4.093.100,00
3190.11.00.00	Vencimentos e vantagens fixas –servidores	3.559.600,00
3190.13.00.00	Obrigações Patronais	364.000,00
3190.11.03.00	Subsídios - agentes políticos	150.000,00
3190.13.02.03	INSS - agentes políticos	19.500,00
	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	3.901.900,00
Somatório	Outras Despesas Correntes	3.901.900,00
4200.00.00.00	DESPESAS DE CAPITAL	5.020,00
TOTAL GERAL DAS DESPESAS		8.000.020,00
(-) = valor a reduzir nas despesas; (+) excesso estimado.		
	Estimativa para o Cálculo do ICMS	R\$
	Total arrecadado 1º sem 2009	600.000,00
	Total arrecadado 1º sem 2008	650.000,00
	Variação positiva ou negativa	(50.000,00)

0 DAS RECEITAS – 2009

REALIZADA	%	REESTIMADA	TOTAL ESTIM.	VARIAÇÃO
ATÉ 30/06	Corr.	2º semestre	NO ANO	ESTIMADA
4.057.000,00	100%	3.480.812,62	7.537.812,62	462.187,38
200.000,00		200.000,00	400.000,00	-
62.000,00	100%	62.000,00	124.000,00	(24.000,00)
45.000,00	100%	45.000,00	90.000,00	10.000,00
48.000,00	100%	48.000,00	96.000,00	4.000,00
45.000,00	100%	45.000,00	90.000,00	10.000,00
45.000,00	100%	45.000,00	90.000,00	10.000,00
62.000,00	100%	62.000,00	124.000,00	(24.000,00)
35.000,00	100%	35.000,00	70.000,00	30.000,00
25.000,00	100%	25.000,00	50.000,00	50.000,00
50.000,00	100%	50.000,00	100.000,00	-
3.570.000,00		2.993.812,62	6.563.812,62	436.187,38
1.780.000,00	-14,37%	1.268.428,00	3.048.428,00	451.572,00
120.000,00	100%	120.000,00	240.000,00	(40.000,00)
420.000,00	-7,69%	355.384,62	775.384,62	24.615,38
250.000,00	100%	250.000,00	500.000,00	-
500.000,00	100%	500.000,00	1.000.000,00	-
500.000,00	100%	500.000,00	1.000.000,00	-
70.000,00	100%	70.000,00	140.000,00	(40.000,00)
360.050,00	100%	360.050,00	720.100,00	(90,00)
360.000,00	100%	360.000,00	720.000,00	-
50,00	100%	50,00	100,00	(90,00)
3.696.950,00		3.120.762,62	6.817.712,62	462.277,38
10,00	100%	10,00	20,00	-
4.057.010,00		3.480.822,62	7.537.832,62	462.187,38

AS DESPESAS ORÇADAS

REALIZADA	%	REESTIMADA	DESP. ORÇ.	VARIAÇÃO
ATÉ 30/06	Corr.	EM 31/12	NO ANO	ORÇADA
3.960.000,00		4.186.100,00	8.146.100,00	(170.600,00)
1.960.000,00		2.186.100,00		(72.500,00)
1.700.000,00	113%	1.926.100,00	3.626.100,00	(66.500,00)
182.000,00	100%	182.000,00	364.000,00	-
78.000,00	100%	78.000,00	156.000,00	(6.000,00)
9.500,00	100%	9.500,00	19.000,00	500,00
2.000.000,00		2.000.000,00	4.000.000,00	(98.100,00)
2.000.000,00	100%	2.000.000,00	4.000.000,00	(98.100,00)
2.510,00	100%	2.510,00	5.020,00	-
3.962.510,00		4.188.610,00	8.151.120,00	(151.100,00)
94.500,00		(707.787,38)	(613.287,38)	311.087,38

%	FPM	-14,37%	
	ICMS	-7,69%	
Varição	IPI EXP.	não deve alterar	
-7,69%	LC.87	não deve alterar	

PLANEJAMENTO DO CICLO ORÇAMENTÁRIO

O ciclo orçamentário.

É preciso que as administrações se orientem e revejam as peças que compõem o orçamento municipal:

- Plano Plurianual – PPA;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO; e
- Lei Orçamentária Anual – LOA.

Manter atualizadas essas peças é favorecer o ciclo orçamentário, mas acima de tudo promover o planejamento e a organização financeira do Município, que estará mais bem preparado quando ocorrerem situações adversas.

A elaboração adequada e a atualização permanente com valores corrigidos orientarão todas as ações da administração e ainda servirão para o próximo exercício.

O que e como atualizar?

1. A Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO

No primeiro ano de gestão, sob o objetivo de corrigir distorções que estão em curso, é de vital importância que seja feita a reavaliação dos quadros que integram a LDO vigente, pois esta irá definir os índices de correção para o PPA dos próximos 4 anos e ainda a LDO e LOA para o ano seguinte.

2. A Lei Orçamentária Anual – LOA

A LOA, elaborada com os desdobramentos dos anexos da LDO em nível de elemento e subelemento, define e orienta todos os procedimentos financeiros de um Ente Público e origina-se de demonstrações e anexos (cerca de 30 quadros) que integram o ciclo orçamentário, todos elaborados no âmbito de “natureza de despesa”.

A elaboração desses anexos e demonstrativos, que integram o ciclo orçamentário (PPA, LDO e LOA) baseia-se em memória e metodologia de cálculo para estabelecer a previsão dos 4 anos seguintes.



IMPORTANTE!!!

Memória de cálculo são os fatos contábeis ocorridos nos 2 anos anteriores, no mínimo.

Metodologia de Cálculo é a aplicação dos índices apurados para estimar as receitas e as despesas seguintes.

Na prática, cada ano que termina passa a ser o segundo ano do demonstrativo, alterando conseqüentemente as previsões dos 3 (três) anos que lhe sucedem.

A LOA deverá ser acompanhada de mensagem de encaminhamento do Poder Executivo ao Legislativo e conterà, conforme a Lei nº 4.320/1964:

I – relato sucinto do desempenho financeiro do Município e projeções para o exercício a que se refere a proposta

com destaque, se for o caso, para o comprometimento da receita com o pagamento da dívida;

II – resumo da política econômica e social do governo;

III – Justificativa da estimativa e da fixação, respectivamente, da receita e despesa e dos seus principais agregados, conforme dispõe o inciso I do art. 22 da Lei Federal nº 4.320/1964;

IV – memória de cálculo da receita e premissas utilizadas;

V – Demonstrativo da dívida fundada, assim como da evolução do estoque da dívida pública dos últimos três anos, a situação provável no exercício de 2009 e a previsão para o exercício de 2010;

VI – relação das ordens precatórias, se ocorrerem, a serem cumpridas com as dotações para tal fim, constantes da proposta orçamentária, com a indicação da origem e dos números do processo judicial e do precatório, das datas do trânsito em julgado da sentença e da expedição do precatório, do nome do beneficiário e do valor de cada precatório a ser pago nos termos do § 1º do art. 100 da Constituição Federal.

Conheça todos os anexos e demonstrativos do ciclo orçamentário

1. Plano Plurianual de Metas

Nº	Quadros	Discriminação
1	Anexo 1	Receitas por categoria econômica.
2	Anexo 2	Demonstrativo da receita corrente líquida.

3	Anexo 3	Despesas por categoria econômica.
4	Anexo 4	Demonstrativo da despesa com pessoal.
5	Anexo 5	Despesas por função e subfunção.
6	Anexo 6	Programas por órgãos e unidades orçamentárias.
7	Anexo 7	Projetos e atividades por órgãos e unidades orçamentárias.
8	Anexo 8	Base estratégica dos períodos a que se refere o PPA.
9	Anexo 9	Informações por programas – objetivos, ações e metas.
10	Anexo 10	Consolidação da receita por categoria econômica.
11	Anexo 11	Consolidação da despesa por elemento.
12	Demonstrativo 1	Acompanhamento da receita orçada com a liquidada.
13	Demonstrativo 2	Acompanhamento da despesa fixada com a realizada.
14	Demonstrativo 3	Acompanhamento físico das ações.
15	Demonstrativo 4	Comparativo da receita com a despesa do Fundeb.

2. Lei das Diretrizes Orçamentárias

Quadros	Discriminação
Demonstrativo I	Metodologia e memória de cálculo.
Demonstrativo I.a	Metodologia e memória de Cálculo da Receita (detalhamento por fonte de recurso).
Demonstrativo II	Metodologia e memória de cálculo da despesa.
Demonstrativo II a	Despesas com detalhamento por natureza de despesa.
Demonstrativo III	Resultado Primário.
Demonstrativo IV	Resultado Nominal.
Demonstrativo V	Montante da dívida pública.

3. Anexos de Riscos Fiscais

Quadros	Discriminação
Demonstrativo I	Metas Fiscais anuais.
Demonstrativo II	Avaliação do cumprimento das metas fiscais do exercício e acompanhamento de receitas do exercício anterior.
Demonstrativo III	Metas fiscais atuais comparadas com as fixadas nos três exercícios anteriores.
Demonstrativo IV	Evolução do patrimônio líquido.
Demonstrativo V	Origem e aplicação dos recursos obtidos com a alienação de ativos.

Demonstrativo VI	Receitas e despesas previdenciárias.
Demonstrativo VI a	Projeção atuarial do RPPS.
Demonstrativo VII	Estimativa e compensação de renúncia de receita.
Demonstrativo VIII	Margem de Expansão das Despesas Obrigatórias de caráter continuado.

MELHORE O ENSINO! ASSUMA APENAS SUAS RESPONSABILIDADES

**INVESTIR EM EDUCAÇÃO E NA SUA QUALIDADE É
RESPONSABILIDADE DE TODO GOVERNANTE!**

O que cabe ao Município na área da educação escolar?

É necessário observar que os Municípios, a partir da Constituição Federal, passaram a ter competências e atribuições específicas na oferta da educação escolar.

Os Municípios devem ofertar a educação infantil e o ensino fundamental, sendo, esta última etapa, uma responsabilidade dividida com os Estados.

Aos Estados, compete ofertar o ensino médio (antigo 2º grau), e o Município só pode oferecê-lo quando as necessidades das crianças e dos jovens sob sua responsabilidade estiverem atendidas plenamente e, mesmo assim, só poderá fazê-lo com recursos além dos 25% vinculados à manutenção e ao desenvolvimento do ensino (MDE).

No cenário educacional: quem está fazendo o quê?

Apesar de as competências de cada Ente estarem definidas na legislação, as matrículas na educação básica vêm apresentando diferentes comportamentos ao longo destes últimos anos.

Os Estados e os Municípios passaram a investir mais nas suas áreas de competência, e as matrículas das etapas de ensino, que não correspondem às suas responsabilidades, passaram a diminuir.

Apesar dessa redução gradativa, ainda existem alunos do ensino médio em escolas municipais e alunos da educação infantil nas escolas estaduais. Os números mostram que muitos Municípios continuam oferecendo o ensino médio, cuja competência constitucional é dos Estados, que por sua vez possuem alunos da educação infantil, responsabilidade municipal.

Na educação infantil, em 2008, os Municípios foram responsáveis por 4,9 milhões de alunos (quase 97,6% da oferta), e os Estados contam ainda com 120,1 mil alunos nesta etapa de ensino (2,4%).

Já no ensino médio, os Estados respondem por 8,3 milhões de alunos (97,9%), e os Municípios permanecem oferecendo 175,7 mil matrículas (2,1%).

O que deve ser feito?

Em face deste cenário da política educacional, é evidente a necessidade de maior capacidade de gestão das administrações municipais e é fundamental a adoção de mecanismos que maximizem as fontes de financiamento da educação, em relação às responsabilidades dos Municípios.

Como otimizar recursos e aumentar as fontes de financiamento da educação?

Para o Município obter recursos e aumentar fontes de financiamento, há soluções:

1. Mapeamento de matrículas:

Um dos passos importantes desse processo consiste em *mapear a situação das matrículas no seu Município, tanto da rede municipal como da estadual*, para conhecer quantos alunos da educação infantil são atendidos em creches e pré-escolas e, desse total, quantos se encontram matriculados em escolas estaduais. Também é importante saber quantos alunos do ensino médio pertencem à rede municipal.

E por que esse levantamento é importante?

Porque ele possibilita ao gestor municipal um panorama geral sobre a oferta da educação escolar.

Para a realização deste levantamento da matrícula são necessários os dados do Censo Escolar mais atualizado – referente ao ano de 2008.



O que é...

Censo Escolar é um levantamento de dados estatísticos e educacionais que contém informações sobre escolas, número de matrículas, funções docentes e rendimento escolar.

Também são importantes as informações sobre o volume de recursos,

que está deixando de entrar para os cofres públicos municipais, referente aos alunos da educação infantil os quais estão nas mãos do Estado e que poderiam estar matriculados nas escolas municipais. Esses alunos, quando vinculados ao Estado, não contam para o cálculo do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação – Fundeb. Portanto, retomar esses alunos para a rede do Município, pode gerar ampliação das fontes de financiamento da educação no âmbito municipal.

Os alunos matriculados no ensino médio, oferecido pelo Município, também não contam para o cálculo dos recursos do Fundeb, nem tampouco o pagamento dos professores, a aquisição de materiais didáticos e o transporte escolar desta etapa de ensino. O que ocorre na verdade é que:

MUNICÍPIOS ESTÃO FINANCIANDO O ENSINO MÉDIO, QUE É DE RESPONSABILIDADE DO ESTADO, SEM TEREM OS RECURSOS DA EDUCAÇÃO PARA ASSUMIR TAL RESPONSABILIDADE!



BENEFÍCIOS IMPORTANTES!!!

O Município, ao municipalizar a educação infantil, tem a possibilidade de minimizar os gastos com o ensino de acordo com a realidade e as necessidades locais, além de passar a receber o retorno financeiro desses alunos por meio do Fundeb.



Estadualizando o ensino médio, a administração municipal devolve ao governo estadual esses alunos e deixa de investir em uma área que não é sua responsabilidade, ao se desonerar desta despesa, direciona recursos para a educação infantil e ensino fundamental.

Análise da situação:

De posse dos dados do Censo, é importante que o Município tenha em mãos a norma legal (que em geral é uma portaria ministerial) referente à publicação das estimativas do Fundeb, aos coeficientes de matrículas e ao valor aluno/ano para que seja feita a análise da situação do Município quanto ao montante de recursos referentes à educação infantil que deixam de ser repassados pelo Fundo.



Veja bem...

No Fundeb, cada aluno da educação básica possui diferentes pesos e diferentes valores per capita.

Esses dados são importantes para que possam ser tomadas as decisões sobre que ações serão realizadas e que situações serão enfrentadas, pois o Município tem muitos desafios a enfrentar e o primeiro deles é a qualidade do ensino.



ATENÇÃO!!!

Não se trata apenas de analisar o quantitativo do financiamento, mas, sobretudo, definir que tipo de educação o Município irá financiar!

Decisão: qual educação será financiada pelo Município?

Se a decisão for pela municipalização da educação infantil ou estadualização do ensino médio é preciso ter claro que isso não acontece de forma unilateral.

Como a primeira ação é de ordem política, é preciso estar ciente dos desafios a serem superados, que são de ordem administrativa, gerencial, financeira, pedagógica, além dos desafios políticos propriamente ditos.

É um processo que envolve um esforço de negociação, diálogo e entendimento para que se inicie a construção do regime de colaboração que permita o trabalho e a atuação articulada entre o governo do Estado e o governo do Município.

Portanto, é fundamental buscar assegurar instrumentos normativos consistentes, técnico e legalmente, que possuam credibilidade para os parceiros ao assumirem os novos encargos educacionais.

Entre o Estado e o Município, podem ser celebrados convênios para a transferência de alunos, recursos humanos e materiais, com a possibilidade de serem acompanhados da transferência de recursos financeiros correspondentes ao número de matrículas assumido pelo Município.

Quando se decide pelo processo de municipalização da educação

infantil (assumir a oferta desta etapa de ensino) ou de estadualização do ensino médio (repassar essa incumbência para o Estado), deve-se ter em mente cada realidade, para que não seja apenas “municipalizada” ou “estadualizada” a prestação do serviço, mas, sobretudo, que o Município possa ter os recursos financeiros, humanos e materiais e que cada Ente tenha autonomia de decidir sobre seus objetivos e metas para assegurar um ensino de qualidade.

Fique ligado...

A Constituição Federal estabelece a obrigatoriedade da União e do Estado em fornecer aos Municípios cooperação técnica e financeira para o desenvolvimento de programas de educação infantil e ensino fundamental (inciso VI, art. 30).

2. Procedimentos do Município

Paralelo ao processo de negociação com o Estado, é importante que o Município proceda:

- i. Levantamento da estrutura física existente no Município para viabilizar a adaptação dos espaços. Com essa ação, é possível avaliar as condições das escolas e, por meio da adequação dos prédios escolares, é possível atender aos novos alunos, gerando economia em equi-

pamentos físicos e infraestrutura, o que permitirá canalizar mais recursos para oferecer melhores condições de trabalho e equipar salas de aula.

- ii. Levantamento sobre a situação dos professores, lotação, nível de formação e áreas de atuação para realocação das turmas e aproveitamento dos docentes em outras séries/anos.
- iii. Estudo dos projetos pedagógicos das escolas para que a realidade escolar esteja compatível com as novas demandas educacionais e preparada para a melhoria do trabalho pedagógico com maior adequação do processo de ensino às faixas etárias dos alunos.

PARCERIAS PARA MELHORAR A GESTÃO PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO

Educação, compromisso de todos

Administrar um sistema de ensino é uma tarefa bastante complexa que pode e deve envolver professores, funcionários, alunos, pais e toda a comunidade.

Por meio da realização de parcerias, de estratégias conjuntas com a comunidade escolar, da participação ativa dos conselhos e de organizações da sociedade, o governo municipal pode investir no desenvolvimento da educação de qualidade, superando obstáculos e otimizando recursos destinados às escolas, garantindo o permanente investimento em educação, sem necessariamente ter de dispor de recursos municipais adicionais.

Parceria? Quem, quando, onde, por quê?

A união na gestão escolar entre o Poder Executivo, cidadãos e iniciativa privada é uma forma de melhorar a gestão do ensino e desenvolver projetos inovadores, de acordo com os problemas e dificuldades encontradas e o contexto socioeconômico do Município.

A realização das parcerias, tanto com a própria comunidade ou sociedade civil organizada (ONGs, instituições e empresas privadas), quanto com o governo estadual ou federal, favorece a gestão participativa e facilita o

desenvolvimento de ações nas mais diversas áreas de educação, quais sejam: formação de professores, manutenção das escolas, distribuição de material didático, entre outras ações que proporcionem a melhoria da qualidade da educação no Município.



Atenção!!!

Sempre antes de estabelecer parcerias, sejam elas públicas ou privadas, atente para os pontos destacados no item "Parcerias", deste Manual.

Além disso, é importante incentivar a implantação dos Conselhos Escolares, a participação e o voluntarismo da comunidade com a escola, de forma que contribua para a solução de pequenos problemas que acontecem na rede escolar.

Dessa forma, estabelecer parcerias para otimizar a gestão não significa necessariamente buscar a captação de recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos, mas, principalmente, buscar parceiros, recursos humanos, para a realização destes. Assim, o planejamento é fundamental para assegurar a manutenção e o desenvolvimento contínuo da ação e não gerar gastos extras aos Municípios.

Como captar essa boa prática para o Município?

A. Levantamento das demandas do Município

O primeiro passo para que o governo municipal invista na busca de parceiros em prol da melhoria da gestão e da qualidade do ensino é realizar um levantamento das principais demandas da sociedade na área da educação, com informações sobre nível de qualidade do ensino, formação dos professores e condições físicas das escolas, para se situar de forma geral sobre a situação da educação do Município, que problemas são enfrentados e onde é necessário realizar investimentos.

Quanto ao nível de qualidade, é importante levantar informações sobre o rendimento dos alunos: taxas de aprovação, reprovação, evasão e abandono; resultados de avaliações como a Prova Brasil e a Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

É importante mapear a situação dos alunos em relação ao aproveitamento, continuidade e progressão na escola, pois a partir dessas informações podem ser elaboradas ações para auxiliar o desenvolvimento educacional dos estudantes, como aulas de reforço, atividades culturais, dentre outras atividades.

- Sobre os professores, é preciso verificar as informações a respeito da formação dos profissionais do magistério: nível de formação dos docentes das escolas municipais, cursos de formação inicial e continuada, incentivo à graduação e especialização dos docentes.
- Esse levantamento permite analisar a qualificação dos profissionais do magistério, que formação eles possuem para atuar em sala

de aula, e como tem sido promovida a formação permanente. A partir disso, podem ser elaborados projetos para capacitação e aperfeiçoamento dos docentes, o que contribui para a melhoria da sua atuação em sala de aula e para a qualidade do ensino.

- Sobre as escolas, é necessário observar: a estrutura física das escolas, condições de trabalho dos professores, espaços de lazer e outros voltados para o desenvolvimento de projetos, atividades extraclasse e se é necessária a revitalização da estrutura da escola.

Para verificar se há espaços ociosos e que possam ser aproveitados para a prática de atividades educacionais. Além disso, será possível observar o que precisa ser feito (manutenção do espaço físico) nas instituições de ensino, bem como as demandas da comunidade escolar.

A Secretaria Municipal de Educação pode obter essas informações a partir dos resultados do Censo Escolar, publicado anualmente, e junto às administrações e conselhos escolares, que acompanham o cotidiano das escolas e as demandas de professores, alunos e comunidade.

Após o levantamento das demandas, tendo em mãos um panorama de como funciona a educação municipal, o Município deve pensar nos parceiros que possam desenvolver ou estejam desenvolvendo projetos e ações nas áreas levantadas como demandas da educação.

B. Levantamento dos possíveis parceiros do Município

Os parceiros do Município para o desenvolvimento de ações e projetos na área educacional podem ser os membros das comunidades escolares (pais, alunos, professores e funcionários da escola), profissionais autônomos, empresas e organizações não governamentais, igrejas e os órgãos públicos e instituições de ensino superior. Cada um tem funções e importância específica.

Possíveis parceiros da Gestão Municipal da Educação

- **Comunidade: pais de alunos, vizinhos, médicos, advogados, engenheiros, dirigentes de empresas e outros profissionais.**
- **Empresas: lojas, indústrias, supermercados, bancos, companhias de todos os tipos e tamanhos.**
- **Entidades: igrejas, associações de moradores, Conselhos Escolares, organizações não governamentais, grupos culturais, órgãos dos governos municipal, estadual e federal e instituições de ensino superior.**

- **Em que a comunidade escolar pode apoiar?**

Na oferta de aulas de reforço, em diversas disciplinas junto aos alunos, auxiliando-os em dificuldades específicas de aprendizagem ou outras que influenciam o rendimento escolar. Além disso, profissionais capacitados da comunidade escolar também podem ajudar, voluntariamente, com orientações, palestras e capacitações para o corpo docente e discente.

Envolver a comunidade escolar também significa contar com a participação das famílias dos alunos, que podem apoiar a realização das atividades do cotidiano escolar, ajudar na busca por mais parcerias e apresentar suas aspirações em relação à educação de seus filhos.

É importante destacar que muitas escolas já possuem conselhos escolares ou associações de pais e mestres em que há o envolvimento da comunidade no dia-a-dia das escolas, com a atuação dos profissionais, família e alunos. Essas instâncias organizadas facilitam a participação e o envolvimento das pessoas, se tornando próximas à gestão de cada instituição e demandas, assim contribuem na implementação de ações, levando em consideração a especificidade de cada escola e da comunidade local.

- **E as empresas e organizações não governamentais (ONG) participam como?**

As empresas e organizações não governamentais podem cooperar técnica e financeiramente nos projetos de cada escola, nas mais diversas áreas, a exemplo do apoio à capacitação dos profissionais da educação;

instalação e manutenção da rede física das escolas; além de contribuir em projetos para redução das taxas de abandono, evasão e repetência escolar.

- **E as igrejas e outras organizações da sociedade?**

Quando chamados a participar, também podem realizar junto à gestão escolar, mobilização de mais voluntários nas escolas, além da disponibilização de espaços socioeducativos, desportivos e culturais.

- **Por fim, os órgãos públicos e as instituições de ensino superior também podem ajudar, mas como?**

Essas instituições têm grande potencial de ajudar às escolas, a partir da celebração de convênios de cooperação técnica, na realização de palestras para a comunidade escolar e para os pais de alunos, na formação de professores, no desenvolvimento de cursos profissionalizantes para a comunidade, entre outros.

C. Desenvolvimento dos projetos e ações junto aos parceiros

Após o levantamento das demandas educacionais do Município e os possíveis parceiros, a gestão municipal deve planejar os projetos e ações a serem desenvolvidos, de forma que otimize espaços, profissionais e recursos já existentes, com as seguintes sugestões:

- Melhoria dos indicadores educacionais (relacionada ao rendimento dos alunos):
 - ✓ realizar parcerias com órgãos públicos e empresas para a disponibilização de recursos humanos para a prática de atividades nas escolas, como palestras associadas aos conteúdos escolares;
 - ✓ abrir espaços nas escolas para que alunos de instituições de ensino superior em determinada fase da graduação ministrem aulas de reforço ou colaborem com as atividades escolares (regulares ou especiais); e
 - ✓ realização de projetos com universidades, ou faculdades, e profissionais capacitados da comunidade escolar, para apoio psicopedagógico e outros.
 - ✓
- Formação de professores e outros profissionais do magistério:
 - ✓ realizar convênios para capacitar professores da rede de ensino, visando à atualização e ao aperfeiçoamento dos métodos de ensino;
 - ✓ oferecer formação continuada dos professores e da equipe escolar;
 - ✓ buscar o apoio de empresas privadas para realização da formação continuada de professores com a disponibilização de recursos humanos para realizarem a capacitação.

- Estrutura física das escolas:
 - ✓ obter parcerias com a comunidade (pais, alunos e professores) e empresas privadas (lojas de tinta, construção ou outros estabelecimentos comerciais) para a revitalização dos espaços escolares com pequenas reformas e manutenção de espaços;
 - ✓ buscar apoio financeiro de empresas e estabelecimentos comerciais que podem contribuir por meio de doação de produtos e materiais para as escolas;
 - ✓ negociar com empresas privadas a cessão de espaços adequados ao funcionamento de escolas, realocando corpo discente e docente para o novo local, para oferecer cursos, atividades artístico-culturais e desportivas;
 - ✓ estabelecer parcerias com empresas privadas ou públicas da área tecnológica para a instalação e/ou manutenção de laboratórios de informática; e
 - ✓ buscar apoio das escolas técnicas ou profissionais, que podem utilizar a “mão de obra” do alunado em formação para revitalizar o espaço da informática ou outras tecnologias utilizadas nas escolas. Esses espaços podem ser destinados à aprendizagem dentro das disciplinas ou atividades extraclasse que favoreçam a redução dos índices de evasão e abandono e de exclusão digital.

NUCLEAÇÃO DE ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL

O que se propõe?

O agrupamento de várias escolas pequenas – boa parte delas multiseriadas – em uma escola maior, denominada polo, vai produzir inúmeros benefícios à educação do Município.

Esta proposta também é abordada no item “Reestruturação da rede escolar pública municipal”, conheça mais sobre esta boa e econômica prática.

Quais os benefícios?

O primeiro deles é a qualidade do que será ofertado aos alunos, pois os professores poderão ser aproveitados de acordo com sua efetiva habilitação e, conseqüentemente, o rendimento do profissional será muito maior, bem como o aproveitamento dos alunos.

O segundo grande benefício é o fato de o Município poder oferecer à comunidade escolar uma unidade de ensino bem equipada e capaz de oferecer ao aluno um aprendizado bem mais condizente com a realidade que estamos vivendo.

O terceiro é o aproveitamento da merenda escolar de forma organizada, com cardápio apropriado, com a utilização de produção local e com a

possibilidade de transformar a produção dos alimentos para a merenda em aula prática de preparação para a vida desses alunos.

O benefício financeiro vem por meio de tudo o que acima foi listado e acrescenta-se ainda a diminuição de mão-de-obra para o atendimento do mesmo contingente de alunos, pois merendeiras, serventes, zeladores, responsáveis por atividades de secretaria ficarão concentrados em um único local e com menor número de pessoas e melhor prestação de serviços.

Esta prática produzirá diminuição de despesas com pessoal na área de educação e possibilitará que outras ações e escolas sejam ampliadas, sem onerar o erário, pois com o aproveitamento será possível expandir a oferta de educação sem ampliar os custos do Município.

ESTRUTURAR A REDE LOCAL DO SUS

Para fazer gestão da saúde local, é fundamental conhecer, organizar e estruturar a rede de atenção à saúde do seu Município.

O que compõe essa rede de atenção?

Hospitais, centros de saúde, unidades básicas de saúde, unidades de urgência e emergência, prontos socorros, unidades de saúde da família, centros de reabilitação, laboratórios, etc.

Todos os estabelecimentos públicos, privados e filantrópicos integram a rede local do Sistema Único de Saúde Municipal.



Lembre-se!

A estruturação da rede local de atenção à saúde é um passo muito importante para a boa gestão e, uma competência do Município.

Por que é necessário organizar e estruturar a rede de atenção à saúde?

Para que o Município desenvolva uma gestão com qualidade e garanta à sua população atenção à saúde, devem ser estruturados os estabelecimentos de saúde e organizados as ações e serviços de saúde que são ofertados para a comunidade local.

A equipe técnica de saúde é responsável, junto ao gestor municipal,

por essa organização, a qual deve levar em consideração as necessidades da população e o cenário epidemiológico local.

Nunca esqueça...

A população também faz parte dessa organização, por isso, deve ser informada sobre a disponibilidade dos serviços de saúde e sua localização, proporcionando-lhe facilidade no acesso.

Para organizar a rede local

O gestor e sua equipe devem observar aos instrumentos de gestão, de preferência acompanhados de análises técnicas; às informações de saúde, como: mortalidade; morbidade; nascimentos; à estrutura da rede de ações e aos serviços de saúde; aos recursos humanos existentes na saúde; ao fluxo de pacientes; demanda espontânea; principais agravos ocorridos, etc.

Com base na análise dos instrumentos de gestão e das informações em saúde, a equipe técnica deverá propor a adequação da rede de ações e os serviços de saúde de forma que atenda às necessidades locais.

Região de Saúde

Caso o Município seja uma referência de sua região, deverá também contemplar as ações e os serviços ofertados para os outros Municípios que compõem a região de saúde.

Caso o Município não tenha pactuado ações e serviços de média e alta complexidade, assim como não tenha capacidade instalada para a realização de tais serviços, não há uma obrigatoriedade pela implantação destes.

Nesse caso, o Município dispõe, de forma complementar, das unidades privadas e filantrópicas locais que poderão ser prestadoras de serviços ao SUS Municipal. Caso, ainda, não consiga contemplar as necessidades da população local, disporá da possibilidade de pactuar, de acordo com o Plano Diretor de Regionalização (PDR) do seu Estado, os serviços que serão referenciados, ou seja, que o usuário deverá realizar em outro Município.

Atenção integral à saúde

A responsabilidade do Município em garantir a atenção integral à saúde de seus munícipes não significa dizer que deverá conter todos os serviços em sua rede própria. A rede de ações e serviços deve contemplar a responsabilidade do Município com a saúde e as demandas da população local.

Na estruturação da rede de ações e serviços, priorize as ações básicas de saúde. Sem levar em conta a questão financeira, o Sistema de Saúde deve ter seu foco principal na saúde da população e não no processo de adoecimento ou de recuperação da saúde. Estes devem ser evitados.

**Investir para qualificar!
Lembre que investir na saúde da população é proporcionar melhor qualidade de vida no seu Município.**

Vigilância em Saúde

É fundamental para todas as ações e os serviços de saúde. As atividades de prevenção, promoção e recuperação da saúde deverão ser desenvolvidas de forma integrada e, neste caso, as análises e os estudos elaborados pela epidemiologia orientarão tanto o planejamento como a execução das ações e dos serviços de saúde.

Da mesma forma, o planejamento da estruturação da rede de serviços, contará com as orientações da Vigilância em Saúde.

O controle social – garantia da participação da comunidade local

Exercido pelo Conselho Municipal de Saúde, deve participar desse processo de estruturação e implementação das ações e dos serviços de saúde. Além de órgão deliberativo e fiscalizador, o Conselho deve participar de todo o processo de planejamento, execução e acompanhamento das políticas de saúde.

O que deve conter essa rede de saúde

A estrutura mínima de atenção à saúde deverá conter uma rede de serviços composta pelo atendimento multiprofissional básico e diagnóstico rápido, eficiente e eficaz, acompanhados de uma política de assistência farmacêutica estruturada, organizada e resolutive.

A totalização das ações e dos serviços de saúde, no âmbito do SUS, deve ser desenvolvida em um conjunto de estabelecimentos assistenciais de saúde, organizados em uma rede hierarquizada e regionalizada de atenção à saúde, em níveis de complexidade crescentes.

Planeje antes de colocar em prática!

Os recursos financeiros destinados ao custeio e a novos investimentos no SUS Municipal são finitos, sobretudo quando considerados os custos crescentes na área da saúde, relacionados à ampliação dos serviços, ao envelhecimento populacional e à crescente produção e incorporação de novas tecnologias, por isso, planeje antes da incorporação de serviço e tecnologia.

Serviços e tecnologias

A incorporação de novas tecnologias deve considerar a necessidade de atender às doenças que mais acometem a população local, levando-se em consideração sua ocorrência e gravidade.

Ela se faz a partir da análise dos critérios de eficácia, efetividade e

custo-benefício e deve estar acompanhada de regras precisas de regulação e controle relacionadas à indicação, ao uso, aos critérios de acompanhamento e à interrupção.

Regulação

O monitoramento, o controle e a avaliação de acesso e uso dos serviços de saúde devem ser realizados pela equipe técnica do Município. Essa atividade também é importante para o planejamento, adequação e para a qualificação da gestão municipal do SUS.

Procure evitar:

A criação e a implantação de um serviço que não esteja contemplado no processo de avaliação, ou sem planejamento. Isso pode trazer despesas e danos irreparáveis ao Município.

Criar novas atribuições e responsabilidades para o seu Município ou assumir o que não é sua responsabilidade.



Muita atenção!

Faça sua parte bem feita.

Cumprir com os seus compromissos é mais importante para uma boa gestão que tentar fazer o que não é de sua responsabilidade e, principalmente, o que não é possível manter.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM SAÚDE MUNICIPAL

A informação em saúde tem um papel essencial no planejamento, na programação, no monitoramento, no controle e na avaliação das ações e dos serviços de saúde. Um sistema de informações bem estruturado e organizado é fundamental para a gerência e para a gestão do SUS municipal.

Responsabilidade municipal

O Sistema de Informação em Saúde (SIS), no âmbito municipal, deve disponibilizar informações atualizadas sobre a situação de saúde local e a organização das ações e serviços ofertados aos usuário, orientando o fluxo de pacientes e mantendo a comunidade bem informada.

Sistema de Informação em Saúde municipal

É constituído por ferramentas de monitoramento e acompanhamento das ações e dos serviços de saúde, sejam de atenção à saúde, notificação de agravos, nascimentos e óbitos, assistência ambulatorial e hospitalar, tratamento fora de domicílio, pactuação, administração e/ou financeiro.

Importante!

O Sistema de Informação deve contemplar as necessidades da gestão e da gerência Municipal do SUS.

Ferramentas importantes – *Softwares*

A Direção Nacional do SUS desenvolveu e disponibilizou ferramentas (Softwares) aos Estados e Municípios, como forma de fomentar a estruturação e a utilização dos sistemas de informações.

Algumas dessas ferramentas são bem conhecidas pelos gestores municipais, como:

- Sistema de Informação sobre Mortalidade – SIM;
- Sistema de Informação sobre Nascidos Vivos (Sinasc);
- Sistema de Informação da Atenção Básica (Siab);
- Sistema de Informação sobre Agravos de Notificação Compulsória (Sinan);
- Sistema de Informação sobre Alimentação e Nutrição (Sisvan);
- Sistema de Informação sobre Imunização (Sispni);
- Sistema de Informação Ambulatorial (SIA);
- Sistema de Informação Hospitalar (SIH).

As ferramentas integram o Sistema de Informação em Saúde municipal, sendo algumas de alimentação obrigatória e necessárias para o acompanhamento e monitoramento das ações e dos serviços de saúde.

Preste atenção!

A escolha e a implementação das ferramentas opcionais é de responsabilidade da gestão municipal.

Para que serve tanta informação?

As informações em saúde possibilitam ao gestor municipal e à sua equipe técnica conhecerem o cenário epidemiológico local, as necessidades da população, as demandas diárias e os principais agravos à saúde com suas respectivas causas.

De posse destas informações, é possível elaborar um planejamento com base na realidade local.

Finalidade do sistema de informação

Mais que simplesmente alimentar bancos de dados estaduais e nacionais – ou garantir as transferências de recursos federais vinculadas ao sistema de informação –, o Sistema de Informação em Saúde municipal deve subsidiar a estruturação, a organização e o planejamento dos serviços de saúde e, principalmente, a tomada de decisão do gestor.

Neste processo que contempla desde a implantação de ferramentas (*Softwares*), a alimentação, a análise dos dados e a geração de informações de saúde, é de fundamental importância que o Município disponha de uma equipe de vigilância em saúde capacitada para esta tarefa, inclusive para intervenção, se for o caso.

Atitudes que devem ser evitadas:

- implantar sistemas de informação (*Software*), sem que haja necessidade;
- manter os bancos de dados desatualizados;

- falta de análise de dados e de produção de informações em saúde;
- tomar decisões sem informações reais;
- manter a comunidade desinformada.

PLANEJAMENTO INTEGRADO

A qualificação da gestão da saúde municipal está diretamente relacionada à elaboração de um planejamento das ações e dos serviços de saúde com base na necessidade local e na disponibilidade de recursos.



Prefeito!

É fundamental conhecer a realidade do seu Município.

Saúde é direito do cidadão e dever do Estado

Nesta concepção de direito constitucional, o Município deve proporcionar condições de vida saudáveis aos seus munícipes, por meio de ações de prevenção de doenças, promoção e recuperação da saúde.

A implantação e a manutenção das ações de saúde requerem investimento financeiro alto e permanente; portanto, é necessário elaborar um planejamento detalhado das ações e dos serviços de saúde, a fim de que não haja desperdício.

Sonhar – Planejar – Realizar

É essencial um planejamento municipal voltado para as realidades locais. Esta é uma tarefa minuciosa da equipe de planejamento do Município em conjunto com as demais áreas técnicas.

Planejamento das ações e dos serviços de saúde

O processo de planejamento é uma fase trabalhosa, porém, é necessária para a realização de uma boa gestão. Deve ser realizado de forma integrada e intersectorializada, com base nas políticas do governo municipal.

De posse dos instrumentos normativos e de gestão, o gestor e sua equipe técnica devem realizar a análise da situação da saúde do Município. Este processo envolve as áreas de prevenção, educação em saúde, atenção básica, média e alta complexidade, planejamento, administração, financeiro, auditoria em saúde, conselho municipal de saúde e outro que julgar necessário.

Nesta análise, os instrumentos de gestão e as informações contidas nos bancos de dados do Sistema de Informação em Saúde municipal são fundamentais e, aliados ao conhecimento técnico e à situação prática vivenciada no dia a dia, proporcionarão a construção de um diagnóstico ou perfil da situação da saúde do Município.

É importante avaliar as ações de saúde planejadas pelo Município, identificando os avanços ou os retrocessos, os meios utilizados, os recursos envolvidos (materiais, humanos e financeiros necessários e disponíveis), e os resultados desejados e alcançados.

Por que tudo isso?

Definir as prioridades, os objetivos, os indicadores de saúde, as metas a serem alcançadas e as estratégias que serão utilizadas.

Plano municipal de saúde

Diante da identificação das prioridades, a equipe técnica deverá construir um instrumento que é a base para a gestão da saúde, tanto para o enfrentamento da crise econômica atual, como para a qualificação da gestão do SUS, e a sustentabilidade de todas as ações implementadas – o Plano Municipal de Saúde – fruto de todo o processo de avaliação e planejamento conjuntos das áreas técnicas contém todas as ações de saúde que serão realizadas durante o ano.

Importantíssimo!!!

As ações e os serviços de saúde de execução própria, ou seja, que serão executados pelo Município, devem contemplar todas as competências e as responsabilidades municipais legais.

Para os serviços de saúde que não foram pactuados pelo Município e os quais o município não possui capacidade instalada de realizá-los, em razão da inexistência ou insuficiência de estrutura física, equipamentos, recursos humanos, materiais e financeiros, o gestor municipal deverá pactuá-los, assim como o fluxo de referência e contrarreferência dos usuários para as regionais de saúde, de acordo com o Plano Diretor de Regionalização (PDR).

Integração da administração municipal

É muito importante integrar os demais setores que possuem afinidade com a saúde e que o conjunto de suas ações proporciona melhor qualidade de vida à população do seu Município.

O planejamento interinstitucional – envolvendo os setores da Educação, Meio Ambiente, Cultura, Desenvolvimento Social, Urbanismo, Administração e Finanças – oferecerá maior possibilidade de se efetivar completamente o planejamento das ações de saúde.

Gestor municipal, você deve evitar:

- planejar e executar ações e serviços de saúde sem a orientação do Sistema de Informação em Saúde municipal;
- implantar programas e serviços de saúde sem avaliar as vantagens e as desvantagens para a população e para a gestão da saúde;
- trabalhar sem planejamento ou deixá-lo em segundo plano, comprometendo a gestão municipal da saúde.
- deixar para avaliar as ações e os serviços de saúde no final da gestão.

É necessário acompanhamento e monitoramento permanente.

Lembre-se!

Na saúde não há espaço para “apagar fogo”. O gestor e sua equipe devem atuar na prevenção de qualquer fato ou ameaça à saúde individual e coletiva, estando sempre prontos a intervir com antecipação, garantido a qualidade de saúde e de vida de sua população.

QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA SAÚDE

São tarefas atribuídas à gestão do SUS a participação e o envolvimento de toda a equipe que atua no setor saúde, ou seja, profissionais de saúde, administrativos, pessoal de apoio, serviços gerais, de limpeza, motorista, etc., assim como os atores que desenvolvem papel deliberativo e consultivo e os membros do Conselho Municipal de Saúde e sociedade civil organizada.

O avanço nesta área possibilita a efetivação e a consolidação das ações e dos serviços de saúde planejados e a qualificação da atenção à saúde.

Fomação de recursos humanos

É competência do Sistema Único de Saúde ordenar a formação de recursos humanos na área da saúde, sendo também uma atribuição do Município.

O Município deverá compor a comissão permanente de integração entre os serviços de saúde e as instituições de ensino profissional e superior. Essa comissão tem por finalidade propor prioridades, métodos e estratégias para a formação e educação continuada dos recursos humanos do Sistema Único de Saúde – SUS, assim como em relação à pesquisa e à

cooperação técnica entre essas instituições.

Atores envolvidos de forma participativa

Nesse processo de construção e consolidação do SUS Municipal, todos os atores do setor saúde devem ser sensibilizados e conscientizados sobre a importância de sua participação e colaboração para a oferta de serviços com qualidade à população do seu Município.

A qualificação de recursos humanos também integra este conjunto de medidas que devem ser adotadas tanto para a conquista de novos avanços como para a manutenção dos ganhos obtidos ao longo da implementação do Plano Municipal de Saúde.

Formação, desenvolvimento e qualificação

De posse do levantamento sobre pessoal e a necessidade de capacitação, formação e qualificação de pessoal, a equipe municipal deverá elaborar as propostas de formação e desenvolvimento profissional para a área da saúde, promovendo a integração com as instituições de ensino local e regional que irão participar da execução do plano.

Onde realizar?

As ações de educação permanente dos trabalhadores da saúde devem ocorrer de preferência no ambiente de trabalho, incorporando as atividades de formação ao cotidiano das organizações e ao trabalho diário.

Aprendendo com a realidade

Esta metodologia possibilita a transformação das práticas profissionais. Em síntese, ela acontece no cotidiano dos trabalhadores da saúde e dos seus locais de trabalho.

A partir dos problemas enfrentados na realidade diária e considerando os conhecimentos e as experiências que os atores já possuem, os processos de educação permanente em saúde têm como objetivos além da transformação das práticas profissionais, a transformação da própria organização do trabalho.

Bons resultados

A qualificação dos trabalhadores da saúde influencia positivamente as políticas de saúde adotadas pelo Município, sendo capaz de fortalecer e aumentar a qualidade de resposta do setor saúde às demandas e às necessidades da população local, relacionadas à execução das ações e dos serviços de saúde.



Muito importante!

A valorização do trabalho e do trabalhador, a elaboração e a adoção do plano de cargos, carreiras e salários dos trabalhadores da saúde são fatores necessários e estimuladores de

excelentes resultados.

A gestão qualificada deve evitar:

- falta de condições de trabalho;
- ambientes desfavoráveis para o desenvolvimento das atividades profissionais;
- interrupção nos processo de capacitação e qualificação de recursos humanos;
- inexistência de Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCSS), para o setor de Saúde.

QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO SUS

A qualificação da gestão, como expressa a própria denominação, é atribuir qualidade no fazer saúde ou aperfeiçoar o Sistema Municipal de Saúde.

A realização das ações e dos serviços de Saúde com eficiência e eficácia – proporcionando atenção integral à Saúde –, o acesso universal e igualitário à população local e referenciada, com resolubilidade dos problemas de saúde de seus usuários, são meios que demonstram qualidade nos serviços ofertados e, conseqüentemente, na gestão.

Fazer saúde com qualidade

É necessário para atender aos preceitos constitucionais e garantir os direitos da população. A gestão do SUS com qualidade trará excelentes resultados para a administração pública e, principalmente, para a qualidade de vida da população do seu Município.

O gestor municipal pode tomar algumas medidas para qualificar o SUS local. Para tanto, se faz necessário:

- conhecer e examinar a legislação vigente do Sistema Único de Saúde (SUS) e verificar quais as responsabilidades atribuídas a seu nível de gestão;
- conhecer a realidade local, as necessidades, as demandas da po-

pulação e as prioridades no setor Saúde, orientando suas decisões.

Que medidas devem ser adotadas?

- organização das ações e dos serviços de saúde em uma rede regionalizada e hierarquizada;
- definição dos fluxos de referência e contrarreferência;
- elaboração de um planejamento integrado e centrado nas informações de saúde locais;
- implantação e manutenção de um Sistema de Informação em Saúde Municipal;
- qualificação dos profissionais do setor saúde.

Essas são algumas medidas que irão contribuir para o processo de qualificação da gestão do SUS Municipal.

Dever do Estado

Para esse processo de qualificação da gestão do SUS municipal é necessário o envolvimento, a participação e a pactuação entre os Entes Federativos, garantindo a efetivação dos princípios constitucionais do SUS em cada esfera de gestão.

Descentralização X Municipalização

O princípio da descentralização das ações e dos serviços de saúde para a gestão municipal, ainda enfrenta uma série de dificuldades que pre-

cisam ser superadas, tais como: insuficiências de recursos para o setor; persistência de iniquidades referentes ao acesso a serviços de saúde entre municípios; desarticulação nas práticas institucionais de planejamento, programação e avaliação; fragmentação dos sistemas de informação em saúde, dentre outros.

É preciso fortalecer e aperfeiçoar a gestão descentralizada do SUS em busca de resultados positivos para a saúde individual e coletiva, garantindo atenção integral à saúde de forma universal. Para tanto, as instituições de saúde devem operar com maior eficiência e qualidade, pactuando compromissos com resultados alcançáveis.

Em busca de resultados

O gestor municipal e sua equipe técnica devem desenvolver e adotar uma metodologia integrada de planejamento, informação em saúde, monitoramento, controle e avaliação das ações e dos serviços de saúde, disponibilizados no Município, com foco nas metas pactuadas, tendo como objetivo principal a obtenção de resultados.

Fundamentado nos instrumentos de gestão, deve-se atentar ao planejamento integrado, aos recursos necessários e aos meios para sua implementação. Esses passos nortearão as ações e os serviços de saúde que serão executados pelo Município, devendo prever ainda o acompanhamento, o controle e a avaliação das ações de forma permanente.

Por que controlar os serviços?

A regulação dos serviços de saúde também contribuirá para esse processo, pois possibilita uma melhor organização do Sistema de Saúde Municipal, garantindo à população a orientação e a atenção devidas pelos serviços de saúde, com a redução do tempo de espera e o uso racional dos serviços.

Lembre-se sempre disto!

Os instrumentos de gestão são rígidos na exigência de seu cumprimento, porém são passíveis de avaliação e flexíveis quanto a possíveis repactuações durante a vigência, ou seja, quando identificada uma prioridade que exija adoção de medidas diferentes das pactuadas, necessitando adequação do instrumento de pactuação ou de planejamento, isso deverá ser realizado em tempo, a fim de atender às necessidades da coletividade.

Essa situação é observada com frequência na elaboração e na pactuação da PPI-Assistencial. A PPI é o instrumento de alocação dos recursos financeiros da assistência ambulatorial e hospitalar de média e alta complexidade do seu Município.

Segundo as orientações técnicas do Ministério da Saúde, é necessário revisar a Programação Pactuada e Integrada de Média e Alta Com-

plexidade anualmente e repactuá-la a cada 4 (quatro) anos. Porém, isso não significa dizer que no decurso de um ano não haja possibilidade de repactuação.



PPI-Assistencial

É um instrumento de gestão “vivo”, sendo sua execução acompanhada periodicamente, a fim de facilitar os processos de avaliação e adequação de acordo com as necessidades da gestão.

ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA UMA BOA GESTÃO DO SUS MUNICIPAL

Antes de pôr em prática suas ideias...

De posse da análise da situação da saúde do Município e de um planejamento bem estruturado, o gestor municipal avaliará as prioridades relacionadas no Plano Municipal de Saúde e a disponibilidade de recursos necessários para a efetivação destas.

Em seguida, será importante observar os seguintes questionamentos:

- Os recursos financeiros municipais são suficientes?
- Há necessidade de contenção de despesas em algum setor da Administração Municipal ou de remanejamento de recursos entre as áreas?
- Os recursos humanos disponíveis no SUS municipal encontram-se adequados às necessidades identificadas?
- Há necessidade de redução ou ampliação de recursos humanos em alguma área específica da saúde municipal?
- A estrutura física existente – gestão, gerência, diagnóstico e assistência – é suficiente para atender aos serviços e às ações de saúde do Município?

- Há necessidade de integração das ações de Saúde com outras áreas da Administração Municipal, como Educação, Assistência Social, Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano?

Após as reflexões e análises

Depois de avaliar todas essas possibilidades, coloque em prática as ações e os serviços de Saúde que foram planejados e tenha uma boa gestão!

Nunca esqueça!

1. faça somente o que for de competência e responsabilidade do seu Município;
2. estruture a rede local do SUS de acordo com a realidade de seu Município, levando em consideração a necessidade e a capacidade de execução;
3. elabore o planejamento das ações e serviços de saúde com base na realidade epidemiológica de seu Município e, mais importante, o coloque em prática;
4. é importante monitorar, controlar, acompanhar e avaliar as ações e os serviços de saúde implementados;
5. realize a educação continuada com os profissionais da saúde, conscientizando-os e sensibilizando-os para a qualificação dos serviços;
6. estruture e fortaleça os serviços de atenção básica de saúde em

- conjunto com a vigilância em saúde (vigilâncias epidemiológica, sanitária e ambiental em Saúde), enfatizando as ações de prevenção e promoção à Saúde;
7. mantenha os bancos de dados do sistema de informação em Saúde alimentados e atualizados;
 8. é muito importante manter uma rede de diagnóstico rápido e eficaz para os principais agravos à saúde identificados;
 9. é fundamental organizar a assistência farmacêutica de forma focal, racional e resolutiva, evitando quaisquer tipos de desperdícios.

MUNICÍPIOS E BENEFICIÁRIOS DE RECURSOS PÚBLICOS EM SINTONIA

O que DEVE fazer o Município?

É dever do Município planejar suas ações, controlar suas despesas, identificar potencialidades de desenvolvimento e buscar a efficientização de seus recursos.

Esta tarefa é árdua e nada fácil, porque o Poder Público Municipal tem compromissos com quem mais depende dele, que é a população, em especial, as famílias carentes sem acesso aos meios de produção e sem recursos.

Para o enfrentamento desta dificuldade administrativa, o Município deve precaver-se, buscando a organização de um banco de dados das famílias necessitadas de atendimento em que estejam anotadas suas carências, potencialidades, constituição, integrantes, condições de Saúde e Educação, religiosidade, formação profissional e ética e outras informações que permitam conhecer, diagnosticar e controlar as situações que têm de ser enfrentadas para estabelecer um regular convívio na comunidade.

O que PODE fazer o Município?

Uma vez que as populações carentes dependem de recursos públicos e de políticas públicas, caberá ao Ente Municipal identificar esses dependentes e registrá-los.

O banco de dados será a ferramenta que assegurará ao Ente Público o encaminhamento dos carentes para o atendimento de suas necessidades e o acompanhamento do cumprimento das obrigações decorrentes deste atendimento.

Se considerarmos que ao Município cabe o atendimento destas famílias no que concerne à Educação, Assistência à Saúde, qualidade nutricional, inserção no mercado de trabalho e tantas outras ações fundamentais para uma situação mínima de dignidade, entenderemos que a organização do banco de dados é o instrumento que aliado ao trabalho técnico possibilitará o atendimento desta obrigação.

Por que acompanhar as famílias?

Além de obter a visualização do contexto social em que está inserido o Município, bem como identificar essas populações, o registro das famílias também possibilita ao Município melhorar o Índice de Gestão Descentralizada (IGD), junto ao governo federal, otimizar o repasse dos recursos disponíveis e buscar soluções ou políticas que atinjam os principais índices registrados.

E o que mais se sugere para efetivamente manter essa ferramenta?

O Município pode implementar um programa de áudio semanal para manter contato com as famílias dos beneficiários, deixando-os informados de todos os assuntos relativos às ações da Secretaria de Assistência Social.

A sintonia entre as partes é de suma importância para que o Município

possa implementar políticas públicas de acompanhamento para essas famílias e ter o controle dos resultados de tais ações.

Implantar essa sintonia!

Para se implantar um programa em sintonia com a população não são necessários investimentos, pois será mais uma tarefa conjunta das secretarias interligadas com a utilização dos servidores já existentes. A equipe procurará estar atenta a todas as alterações nas realidades das famílias, ou seja, mudança de endereço, aumento de renda, idade do beneficiário, número de filhos e outros dados que possam influenciar na tomada de decisão de novas políticas de atendimento do Município.

Prazo de implantação:

Para implantar um programa de áudio será de curto prazo e para conseguir um espaço nos veículos de comunicação pode-se planejar em médio prazo.

COMISSÃO INTERSETORIAL

A equipe é numerosa, mas o Município é um só!

Integração também na equipe do Município!

A Comissão Intersetorial pode ser formada por servidores das secretarias que se integram nos trabalhos voltados para o social. Preferencialmente, um integrante de cada secretaria para que possam se reunir periodicamente e tratar dos projetos em comum. Desta comissão, podem participar três ou quatro conselheiros (Saúde, Educação, Assistência Social, etc.).

Minimize custos! Agilize ações!

Este procedimento é importante para minimizar custos e agilizar os trabalhos, utilizando a mesma infraestrutura como: carro, combustível, local de atendimento, alimentação, mobilização das famílias e atendimento em todas as áreas. O trabalho conjunto permite que a Comissão exerça suas atribuições, conferindo transparência às ações de gestão sociais.

Organização é palavra de ordem!

Os servidores públicos que compõem a comissão serão os responsáveis pela integração e o bom andamento dos trabalhos. Quando da visita às famílias na área rural ou urbana do Município, cada membro organiza os atendimentos da sua área, aproveitando a estrutura da viagem.

- a Secretaria de Educação se ocupará de inspecionar o bom andamento das escolas, das frequências dos alunos, reunião com orientações aos pais para que se tornem sempre presentes no aprendizado dos seus filhos;
- a Secretaria de Saúde aproveitará o encontro para dar instruções sobre a higiene pessoal de cada membro da família, vacinação, peso e altura dos beneficiários dos programas públicos e orientações às mães grávidas e nutrizes de 14 a 44 anos;
- a Secretaria de Assistência Social fará a coordenação dos trabalhos e também promoverá palestras sobre a erradicação dos trabalhos infantis, benefício de prestação continuada na escola e as atividades socioeducativas.

Em que prazo pode ser implantada a Comissão?

A implantação de uma Comissão Intersectorial se faz em curto prazo, sem custos adicionais e trará um retorno otimizado em pouco tempo.

Experiência integrada!

A gestão local do Município de Juiz de Fora (MG) montou um setor responsável pelas averiguações *in loco* das condições das famílias registradas no cadastro.

A ideia é verificar se os dados apresentados pelas famílias no momento do cadastramento (item: “Municípios e beneficiários de recursos públicos em sintonia”) refletem a realidade de vida dessas famílias. Esta equipe, de-

nominada equipe de “Auditoria” e composta de quatro integrantes mais a Chefia do Departamento, realiza visitas domiciliares diariamente.

A necessidade de percorrer grandes distâncias para visitar as regiões mais vulneráveis do Município motivou a aquisição de um veículo para realizar o transporte adequado da equipe de auditoria.

Com a atualização dos dados e aumento nos recursos oriundos do IGD, o Município adquiriu uma Kombi, o que significou otimizar o tempo, encurtar as distâncias e proporcionar eficiência e objetividade aos trabalhos de visita realizados em áreas de invasões, localizadas em encostas de difícil acesso, não cobertas pelo transporte público coletivo urbano.

A prática é coordenada, com o apoio das secretarias de Saúde e Educação, pela Secretaria de Política Social, que também monitora o trajeto percorrido pelo veículo.

O compromisso de respeito e transparência é compartilhado pela Gestão Municipal de Juiz de Fora, em que não são medidos esforços para garantir sua idoneidade e o atendimento às famílias que realmente necessitam dos benefícios.

Como o Município desenvolve esta iniciativa?

A equipe de “Auditoria” realiza visitas diárias aos domicílios dos beneficiários, orienta sobre uso dos recursos financeiros repassados às famílias, verifica denúncias, acompanha o desenvolvimento das famílias e efetiva a identificação de famílias fora do perfil exigido, facilitando o controle da inclusão ou exclusão de beneficiários de recursos públicos.

Além de verificar os mais excluídos, a prática contribuiu para propagar as ações do Município junto às comunidades localizadas em áreas de exclusão social, possibilitando o cadastramento, a atualização cadastral e o recebimento de informações necessárias à inclusão das famílias no Cadastro Único.

CÂMBIO DE SEMENTES

Como assim?

O Câmbio de Sementes é uma experiência que otimiza o fluxo de troca de plantas alimentícias cultivadas pelas famílias.

Não se trata somente da alimentação... é também resgate e preservação!

Resgatar as diversas espécies e variedades de cereais de uso cotidiano nas famílias e promover a continuidade do hábito de cultivá-las e consumi-las na sua alimentação, de forma a incentivar a ampliação da produção, do consumo e do intercâmbio entre as comunidades.

Também demanda a busca de informações técnicas sobre o cultivo e os aspectos nutricionais das espécies.

Etapas... o passo a passo é importante!

Primeiramente, há de se providenciar o registro das pessoas, designadas como *Guardiões* das sementes, mudas ou tubérculos das espécies que são cultivadas.

Em segundo, na coleta, registrar e organizar as informações sobre o cultivo dessas plantas, consumo alimentar, forma de preparo, combinações e armazenagem.

Em seguida, fomentar para que, entre os agricultores, sejam feitas as trocas, o treinamento e o cultivo.

Fim da monocultura!

O processo tem-se mostrado bastante eficaz no sentido de preservar e multiplicar um banco genético. Registra-se também um considerável aumento no consumo desses produtos e a diversificação da alimentação, o que contribui para melhorar a qualidade de vida dos habitantes. Além disso, este sistema permite que o produtor não seja induzido à monocultura, o que traz perdas irreparáveis para a biodiversidade e a cultura local.

Quem faz o câmbio?

O Câmbio de Sementes é desenvolvido por agricultores familiares nos espaços de produção para subsistência existente, como a horta doméstica, o pomar e a roça.

Boa prática! Bons resultados!

O Câmbio de Sementes despertou o interesse de muitas famílias, o que demonstra que elas têm se preocupado com a saúde e a qualidade de vida de seus membros.

Em razão da importância que o câmbio tem para toda a comunidade, comprova-se a tendência de que, com o passar do tempo, mais pessoas se envolvem com as atividades, tendo em vista que não se trata só da alimentação, mas do resgate e preservação de um hábito cultural registrado na região.

Como potencialidade deste trabalho, destaca-se a possibilidade de preservar e enriquecer a cultura e a biodiversidade genética existente fortalecendo e incentivando os hábitos alimentares e de cultivo típicos da população.

Reforça a proteção do meio ambiente e da agroecologia por meio da valorização de práticas naturais já inseridas nos conhecimentos das famílias, pois não incorpora na produção de agroquímicos e, logo, não provoca poluição ambiental.

A ideia é básica...

As estratégias implantadas no Câmbio de Sementes resultam no fortalecimento das relações interpessoais, o que contribuiu, principalmente, para diminuir o processo de erosão genética e cultural das comunidades envolvidas, além de servir como referência e validação para os princípios agroecológicos.

Mas o alcance...

Para garantir a segurança alimentar, o Câmbio de Sementes tem o foco voltado para os seguintes aspectos:

– **Sociológico:** na abordagem integradora das questões de gênero e ao permitir a educação alimentar e profissional da família;

– **Ambiental:** na preservação e resgate da biodiversidade e por ser um espaço ideal para o exercício da agroecologia;

– **Cultural:** ao dar continuidade a saberes e hábitos antigos e ao reforçar a identidade local pelo fato de o cultivo e a troca serem uma característica típica desta região.

– **Econômico:** ao diminuir os custos no orçamento familiar por serem esses alimentos produtos de subsistência e, também, por serem diversificados, enriquecendo o padrão alimentar e gerando, conseqüentemente, mais saúde para toda a família, o que se reflete em maior capacidade de produção e menos gastos com doenças.

E como é na prática? Uma experiência no Município de Mampituba/RS!

Como aconteceu o projeto?

O trabalho foi estruturado por meio de visitas às famílias rurais, em que as integrantes dos Clubes de Mães e os técnicos da Emater/RS-Ascar repassavam orientações de como proceder para implantação de uma horta, onde conseguir mudas e como melhorar, por meio da alimentação, a saúde das famílias.

A troca de informações entre as famílias rurais e o grupo que realizou as visitas possibilitou a construção de um diagnóstico da estrutura da produção de alimentos de subsistência e da forma de alimentação dessas famílias. Desta forma, se percebeu que muitos agricultores ainda preservam hábitos antigos como o cultivo de espécies e/ou variedades diferenciadas, diferentes daquelas encontradas em agropecuárias. Também

se identificou que as famílias rurais preservam a utilização dessas espécies no cardápio alimentar, bem como a forma de prepará-las, inerentes à cultura, que ainda utilizam o mesmo modo de cultivo rústico utilizado pelos seus antepassados.

Entretanto, o diagnóstico permitiu a verificação de que o modo simplificado de produção e de vida – baseado na utilização de alimentos prontos e pré-prontos encontrados no comércio – influencia significativamente as famílias rurais e ocasiona a perda do contato direto com a cultura da região, além de e permitir que as espécies, antes preservadas por meio da troca, acabem se perdendo do dia-a-dia da família e, por consequência, da região.

Resultados:

O câmbio é uma estratégia que se mostrou eficaz nos objetivos do “Projeto Alimentação” e atende aos princípios de Agroecologia.

Evidenciou-se a eficácia deste trabalho para a segurança alimentar das famílias e incremento da preservação da biodiversidade nas comunidades de Mampituba/RS.

Em 6 anos de atividades com este processo e por meio de avaliações realizadas no Conselho Municipal de Clubes de Mães, com as famílias de agricultores e outras parcerias, pode se perceber que o Câmbio de Sementes obteve para a comunidade os seguintes resultados:

- mais de 130 famílias de 15 comunidades estão envolvidas diretamente no câmbio;
- preservação e resgate de 126 espécies;

- 202 famílias participam das atividades de segurança alimentar, envolvendo todas as comunidades do Município;
- o aumento de alternativas de produção na subsistência, diversificando a alimentação;
- aumentou o entrosamento entre famílias intra e inter comunidades;
- incrementou a educação ambiental nas comunidades;
- reduziu a possibilidade de frustração de safra;
- enriqueceu a diversidade de alternativas alimentares e comercializáveis cultivadas;
- revitalizou a integração entre as gerações das famílias, trazendo novamente a rotina diária a oferta de pratos utilizados pelas gerações mais velhas e a valorização das formas de cultivo e preparo dos antigos;
- favoreceu a produção de alimentos agroecológicos e orgânicos;
- promoveu a diversificação de fontes de nutrientes por meio de alternativas alimentares incomuns ou diferentes; e
- as escolas também se beneficiam, uma vez que o excedente da produção é direcionado para a merenda escolar, melhorando assim sua qualidade, pois dificilmente a família consome tudo o que produz na sua roça ou na horta doméstica e colabora, sempre, com a escola dos seus filhos ou netos, ou ainda com pessoas que já não conseguem mais cultivar por motivos de doença ou idade avançada, sendo significativa, também, a contribuição com a alimentação de parentes que moram em centros urbanos.

INSTRUMENTOS CULTURAIS NO MUNICÍPIO

Conheça seu Município!

**O GESTOR PRECISA CONHECER SEU MUNICÍPIO!
O GESTOR TEM DE TER VISÃO!
DEVE SABER COM QUAIS FERRAMENTAS E
QUAIS INSTRUMENTOS ELE PODE CONTAR!
E ISSO TAMBÉM VALE PARA A ÁREA CULTURAL.**

Saber o que se tem, o que se precisa ter e em que situações esses instrumentos contribuem para o desenvolvimento das atividades do Município, faz parte do controle, do gerenciamento e, acima de tudo, da capacidade de realização do gestor!

O que fazer?

Fazer o inventário cultural do Município, registrando, em banco de dados, os instrumentos culturais do Município será bastante útil para o gestor público municipal planejar suas ações, identificar as capacidades e potencialidades culturais, visualizar o contexto cultural em que o Município está inserido, realizar um bom planejamento das atividades culturais e ponderar possíveis ações de investimento de empresas e parceiros no Município.

Como fazer?

O Município, para ter um panorama geral de seus instrumentos culturais, precisa:

Realizar o inventário de todos os instrumentos disponíveis, quais sejam: salas disponíveis para apresentações artísticas, teatros, sala de cinema, bibliotecas, clubes, associações de canto, grupos musicais, centros culturais, casas de cultura, grupos folclóricos, associações comunitárias, museus, etc.

Efetivar o registro de condições como: localização, identificação a quem pertencem (União, Estados, Municípios ou particulares); em que situação de uso estão; se há necessidade de recuperação que exigirá investimentos ou se estão aptos ao uso; entre outras questões que devem ser respondidas para o correto registro, categorização e acompanhamento.



Lembre-se!

Quanto mais favorável for a situação, melhores serão as perspectivas de atrair produções e investimentos culturais.

Diagnosticar o potencial cultural local, mapeando quais são as condições de exploração econômica e turística do patrimônio cultural do Município.

Realizar um estudo de viabilidade de investimentos em cultura.

E quanto à estrutura administrativa do Município?

Sugere-se que seja criada uma estrutura mínima de pessoas e capacitação destas para que possam trabalhar o tema da cultura no Município e adequar estes espaços com a característica de cada atividade cultural.

A preferência são sempre os funcionários de carreira, porque eles permanecem na administração pública!

A CONTINUIDADE DAS BOAS PRÁTICAS É FATOR ESSENCIAL PARA AS POLÍTICAS E PARA A CREDIBILIDADE DO PODER PÚBLICO MUNICIPAL!



Alerta!

Não há necessidade de criar um departamento ou uma secretaria logo no início, evitando gastos desnecessários até conseguir incorporar o resultado do estudo de viabilidade de investimento em Cultura.

Conhecer boas práticas de gestão cultural em Municípios ou regiões semelhantes também é importante para se espelhar em exemplos nacionais e internacionais.

Já temos o inventário, e agora?

Agora? Identifique e acompanhe as principais características ou atividades culturais do Município.

Se, por um lado, o mundo se globaliza e perde praticamente as fronteiras, por outro, os habitantes também procuram se agrupar e preservar suas origens étnicas, com suas expressões culturais e tradições, valorizando a originalidade cultural e os costumes locais.

Ao Município, caberá:

1. estar atento e valorizar o que está sendo produzido localmente;
2. estimular a participação da população local interessada;
3. valorizar sua produção e criatividade;
4. apoiar e incentivar a preservação histórica e cultural; e
5. verificar a progressividade dessas expressões para poder acompanhar a evolução natural da expressão cultural humana.

Quais as vantagens?

As vantagens do inventário e da identificação das características culturais são, entre muitas:

1. fomento à produção e à difusão;
2. resgate, restauração, preservação da cultura local, urbanas e rurais, baseadas nas tradições e no folclore;
3. identificação do contexto cultural em que a comunidade está inserida;
4. valorização das etnias que povoaram a localidade;
5. divulgação do patrimônio histórico, arquitetônico e seus instru-

mentos culturais;

6. estímulo à criação, ao desenvolvimento e à consolidação de órgãos culturais públicos e privados que fomentarão o desenvolvimento e as atividades relacionadas à área.

PRODUÇÃO CULTURAL

Quais são os resultados finais que o Município tem com o desenvolvimento cultural local?

Com o desenvolvimento da área cultural, o Município tem condições de melhorar a autoestima de sua população, incluir socialmente sua comunidade, integrar-se com sua região, inovar nos setores de prestação de serviços e comércio, ampliar suas receitas e também suas potencialidades de exploração de produtos culturais.

Como ampliar as potencialidades culturais do Município?

Para obter esses resultados, primeiramente, cabe ao gestor municipal elaborar bons projetos culturais. No caso de não ter condições para tanto, o Município poderá buscar oportunidades em determinadas áreas da Cultura, para elaboração de projetos, particularmente, com um produtor cultural.



O que faz um produtor cultural?

Profissional independente que se dedica ao planejamento e à gestão cultural, organização de eventos, fixando estratégias e metas para o estímulo e formas para a promoção das atividades culturais nas áreas privadas e públicas.

Para determinadas situações, deverá se verificar a validade da contratação deste profissional para a programação e execução de determinados projetos culturais.

Este profissional deve ter perfil adequado às exigências municipais e acima de tudo estar sob acompanhamento e orientação do gestor público local, a fim de validar que as expectativas e os objetivos sejam atingidos, até mesmo porque, se os objetivos não atendem às expectativas do plano cultural do Município e, sim, aos interesses particulares, em parte, este profissional perderá sua validade.

Quais atividades que podem ser abrangidas pelo produtor cultural?

- planejamento e gestão cultural sem onerar o erário público, mas estabelecendo estratégias e metas para incentivar o desenvolvimento e a promoção da Cultura no âmbito público e privado;
- possibilitar o planejamento e a formatação de projetos culturais em todas as áreas da atividade cultural do Município;
- estabelecer integração e intercâmbio entre várias atividades da produção artística e administração e efetivação de espetáculos de diversas áreas da produção cultural;
- organizar e promover festivais de dança, teatro, canto, exposições, *shows* e mostras artísticas em diversas áreas;
- trabalhar na divulgação e na promoção dos eventos, buscando atrair patrocínios e investimentos em projetos culturais.

Quais as vantagens para o Município?

- realizar a gestão cultural e operacional, junto a instituições públicas e privadas, sem que o Município se onere com estruturas administrativas;
- o produtor cultural terá suas próprias equipes de trabalho desonorando os cofres públicos;
- as comunidades se beneficiarão na preservação e revitalização do patrimônio cultural e artístico;
- formação de equipes de gestão cultural entre Poder Público e produtor cultural, participando na definição de políticas públicas e privadas para o desenvolvimento da cultura.

CULTURA E RECURSOS

Cultura: prática rentável!

No ritmo atual de desenvolvimento do País, a área da Cultura passa a ser um bom negócio para a geração de renda e trabalho para os Municípios.

Com a mudança do cenário mundial, surgem novos desafios em tornar a cultura um novo mercado potencial para o Município e seus cidadãos.

Pelas experiências já vivenciadas em alguns Municípios, vários setores da sociedade demonstram que, pelos resultados positivos obtidos, Cultura pode ser um bom negócio, um fator indispensável para o desenvolvimento local e também para a divulgação e promoção do Município.

Ações de estímulo à economia da Cultura e à produção cultural geram um grande impacto no Município, uma vez que a Cultura muda a realidade de todo o Município ou mesmo de sua região, influenciando positivamente as iniciativas sociais, educativas, comerciais, industriais, turísticas, além dos já conhecidos aspectos de inclusão social e de geração de trabalho e renda.

É importante que o gestor público visualize o sistema econômico que poderá ser gerado a partir do “fazer Cultura”! E que, a partir desta perspectiva, o Município se organize legal e administrativamente para promover a Cultura.

Como o Município estimula a produção cultural?

Existem formas de incentivo à Cultura, programas e leis que esti-

mulam uma perspectiva otimista para os gestores, artistas e produtores culturais com verbas públicas destinadas por meio de leis.

A participação do Poder Público no estímulo às atividades culturais é bem significativa por meio de suas leis.

Em nível federal, contamos com a Lei nº 8.313/1991 (Lei Rouanet), que está em reformulação, objetivando desburocratizar e contemplar ao maior número de projetos e ser mais acessível aos Municípios. O Fundo Nacional de Cultura, por meio de convênios com Sinconv, entre eles, a Lei do audiovisual e outros.

Em nível estadual, estão as LICs (Leis de Incentivo à Cultura), além de vários Municípios possuírem seus próprios fundos de Cultura.

Cada Município deve estar atento, por meio de profissionais especializados na gestão da Cultura, para a elaboração de programas e projetos, estimulando a comunidade a se habilitarem na busca destes recursos.

O Município se organizando para ganhar com Cultura

Para o Município, o importante é ter uma estrutura administrativa leve e não onerosa para que possa formatar projetos adequados visando à obtenção dos recursos disponíveis independentemente da esfera governamental.



**TENHA IDEIA DOS LIMITES, MAS NÃO SE DEIXE ESTAGNAR POR ELES!
NA CULTURA, VALE A CRIATIVIDADE!**

Prioritário, na iniciativa de desenvolver a Cultura no Município, é a identificação das potencialidades e das capacidades culturais do Município, ou seja, o que pode ser feito e o que o Município, com a estrutura atual, tem capacidade de incrementar – sempre levando em consideração os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e economicidade.

De mão desse levantamento de possibilidades, propõe-se que cada Município determine as estratégias para o fortalecimento da Cultura, estruturando-a como um dos principais centros econômicos, dinâmicos e sustentáveis para o desenvolvimento local.

Seja um Município promotor de Cultura!

Planejamento é a palavra-chave quando se trata com Cultura!

O Município, seguindo a identificação de suas capacidades e potencialidades, deverá estabelecer um calendário anual de eventos culturais definidos e preestabelecidos com organização e providências necessárias, valorizando as datas locais importantes e que agreguem resultados positivos a custos baixos.

A programação poderá ser diversificada com música, *shows*, danças, teatro, bandas, mostra de cinema ou programas artísticos que retratem as tradições culturais locais, assim como poderá promover oficinas de diversas atividades culturais, palestras, debates entre artistas, produtores, conselheiros culturais, gestores, investidores privados, públicos e demais personagens da Cultura.

A efetivação destes eventos gera valor agregado, tanto no crescimen-

to dos profissionais da Cultura e das diversas atividades, como no desenvolvimento das áreas culturais.

Temas relacionados a culturas tradicionais ou étnicas locais, normalmente, motivam muito os participantes – músicos ou artistas da região – e poderão também fomentar o turismo.

Estabeleça parcerias: Cultura é uma atividade conjunta!

Em razão das dificuldades enfrentadas pelos Municípios em fazer sua Cultura, é preciso que o Poder Público busque aliados a essa causa.



Atenção!!!

Sempre antes de estabelecer parcerias, sejam elas públicas ou privadas, atente para os pontos destacados no item “Parcerias”, deste Manual.

Instrumentalizado com bons projetos e eventos bem programados, o Município está apto a buscar parcerias e incentivos de iniciativas públicas e privadas.



Fique ligado...

Grande parte desses incentivos está disponibilizada por meio de patrocínios, leis federais e estaduais, dos fundos municipais de incentivo à produção cultural e até mesmo de prêmios.

Sugere-se também o estímulo a parcerias que deem suporte a projetos na área cultural para as populações mais carentes, facilitando, com isso, o acesso a profissionais qualificados para o ensino da música, das artes plásticas, do artesanato, teatro, dança ou no apoio à estruturação de prédios destinados para tais fins como: bibliotecas, casas de cultura, teatros e outros.

Por meio de parcerias, usando os benefícios das leis de incentivo e ações de fomento, poderá o Município despertar o nascimento de projetos que não possuem potencial econômico ou grandeza de escala, mas que garantam o estímulo ao desenvolvimento e à produção local.

As parcerias podem também estimular projetos inovadores e importantes para o seu desenvolvimento, até ganharem corpo e que possam se autossustentar administrativa e economicamente.

Entenda mais...

O Poder Público no Brasil, desde a década de 1930, pelos registros que se tem, é o maior parceiro no fomento e na preservação do patrimônio cultural e, oficialmente, é quem tem mais respaldo para a proteção e desenvolvimento cultural no País, pois a gestão dos bens culturais (proteção, valorização, apoio e incentivo à Cultura) é obrigação legal (Constituição Federal, artigos 23, inciso III a V; 215 e 216).

TRABALHE EM CONJUNTO COM O CONSELHO MUNICIPAL DE CULTURA

Qual a prática?

Administrar um Município é uma tarefa bastante complexa que pode e deve envolver toda a comunidade, tanto com o objetivo de valorizar as iniciativas populares, quanto de transparência da gestão.

Estabelecer parcerias é também contar com uma relação de colaboração entre a gestão pública e a comunidade, é interagir para realizar um objetivo comum: o desenvolvimento das iniciativas no Município.



Atenção!!!

Sempre antes de estabelecer parcerias, sejam elas públicas ou privadas, atente para os pontos destacados no item "Parcerias", deste Manual.

Nesta proposta de boa prática, sugere-se que, na área da Cultura, se aproxime do Conselho Municipal de Cultura como parceiro para o desenvolvimento cultural no Município.

O que é...

Conselho Municipal de Cultura é um órgão co-

legiado que faz parte da estrutura básica do desenvolvimento da Cultura do Município e faz parte na proposição da formulação de políticas públicas, com a participação ativa da sociedade civil e parceiros da iniciativa pública e privada.

O Conselho é meio que concilia interesses, em que participam agentes do setor público e do setor privado, usa recursos financeiros próprios ou constituídos de fundos para o estímulo ao desenvolvimento cultural, oriundos de incentivos tributários beneficiados por renúncia fiscal.

Qual a vantagem desta parceria com o Conselho?

O Conselho representa vários segmentos culturais da sociedade civil, iniciativa privada e órgãos públicos, proporciona a abertura de espaços para a participação de representantes e agentes ligados a políticas, à produção e à gestão cultural, estabelecendo uma discussão qualificada.

Esta parceria deverá ter como foco principal as necessidades e os requerimentos do segmento, contribuindo na qualificação e no desenvolvimento mais eficaz do produto cultural municipal.

É imprescindível que o gestor municipal conheça a estrutura, as finalidades, as iniciativas e as atribuições registradas legalmente para o Conselho. Destacando-se que ética e moral são perfil e consequências previstas na legislação, e que todos os conselheiros devem se manter isentos nas suas avaliações, fazendo com que o processo se torne transparente, a fim

de proporcionar o acompanhamento mais próximo da sociedade civil e das comunidades envolvidas.

Quais os benefícios desta parceria?

Entre os benefícios que podemos elencar para o estabelecimento desta parceria, citam-se:

- a) os conselheiros representam um importante universo da participação social e da sua representatividade;
- b) o Conselho deve funcionar como conciliador de interesses, representando o Poder Público e os segmentos da sociedade civil, com a finalidade de estabelecer diálogo entre as partes;
- c) visam à colaboração na gestão e à fiscalização das políticas de incentivo e de desenvolvimento da Cultura;
- d) a definição de prioridades e diretrizes para o desenvolvimento cultural local;
- e) haverá ações propositivas e fiscalizadoras em relação aos agentes culturais públicos e privados na execução de projetos;
- f) estabelecimento de fiscalização na aplicação dos fundos e demais recursos financeiros e políticos destinados à Cultura;
- g) estímulo e fortalecimento do desenvolvimento da Cultura no Município.

O TURISMO COMO POLÍTICA PARA O MUNICÍPIO

Identifique o produto de venda do turismo e usufrua!

Quando começamos a falar em turismo e sua atividade, deparamo-nos com uma pergunta:



Existe produto turístico? O que é este produto? Produto turístico é o que motivará o desenvolvimento desta atividade em um Município ou Estado, cujos visitantes de determinados locais percebam coisas interessantes e atraentes.

Portanto, poderão ser produto do Município suas boas paisagens aliadas às riquezas naturais, ou então, belas praias, prédios históricos, artesanato, comércio, atividades esportivas ou culturais que sejam atrativos para o fluxo de pessoas em busca de satisfação pessoal, lazer, esporte, cultura, comércio, etc.

Este conjunto de atrativos também deverá vir acompanhado de infraestrutura adequada que proporcione o mínimo de conforto e segurança ao turista, como hotelaria adequada, gastronomia, comunicações, atendimento médico, meios de acesso fáceis, boas estradas, meio ambiente bem conservado, trilhas, caminhos, etc.

Estabeleça parcerias públicas e privadas

O turismo hoje é considerado, para muitas regiões, de grande importância para o desenvolvimento social, econômico e cultural e, diante disso, é importante o estabelecimento de parcerias públicas e privadas de médios e longos prazos, principalmente para investimentos em infraestruturas importantes para dinamizar e dar boas condições de atrair turistas. As obras de infraestrutura se referem ao saneamento básico, aeroportos, estradas, telecomunicações, portos, saúde.



Atenção!!!

Sempre antes de estabelecer parcerias, sejam elas públicas ou privadas, atente para os pontos destacados no item “Parcerias”, deste Manual.

Ao centrar os investimentos nestas áreas, será propiciado, também, o desenvolvimento social, gerando empregos, surgimento de novas empresas médias e pequenas em vários setores como transportes, hotelaria, gastronomia, empresas ligadas ao turismo ecológico, etc.

Ao se estabelecer parcerias sólidas, o turismo municipal só terá a ganhar com instalações turísticas, geração de mão-de-obra qualificada e aumento da qualidade de vida da população local.

É um mercado altamente competitivo e em razão da globalização não ocorre somente no plano da economia tradicional, mas no turismo também, exigindo a melhoria e a qualificação da infraestrutura privada e

pública, como a valorização da Cultura original e local.

Existem várias opções de parcerias, com a iniciativa pública e privada, além de apoio dos governos federal, estadual e dos próprios Municípios.

Busca de recursos para o turismo

A busca de recursos poderá ser feita por qualquer pessoa física ou jurídica de direito privado ou público com ou sem fins lucrativos, como institutos, sindicatos, associações, fundações, e outras que estejam executando projetos ou programas turísticos também poderão buscar incentivo financeiro do Poder Público.

Para aqueles que buscam incentivo financeiro do Poder Público, há a necessidade que atendam às seguintes exigências: os organismos de direito privado devem estar cadastrados no Ministério do Turismo e àqueles de direito público, no Sistema Nacional de Turismo.

No estágio de desenvolvimento do turismo no País, há necessidade de aporte de recursos financeiros no fomento à área, principalmente com a finalidade de prover recursos para o financiamento de serviços e obras relacionadas a atividades turísticas.



Veja bem...

A Lei Geral do Turismo nº 11.771/2008, no artigo 16, trata do suporte financeiro aos programas turísticos e dos mecanismos operacionais para o direcionamento de recursos.

Os mecanismos operacionais previstos são por meio de lei orçamentária anual destinadas ao Ministério do Turismo e Embratur, Fundo Geral de Turismo-Fungetur, linhas de crédito de bancos e instituições federais, agências de fomento ao desenvolvimento regional, os destinados pelos Estados, Distrito Federal e Municípios, instituições e entidades nacionais e internacionais, além da garantia por meio da securitização de recebíveis oriundos de transações comerciais decorrentes de prestação de serviços turísticos, valendo-se da utilização de Fundos de Investimento em Direitos Creditícios – FIDC e de Fundos de Investimentos em Cotas de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios – FICFIDC, sempre em acordo com as normas do Conselho Monetário Nacional – CMN e da Comissão de Valores Mobiliários – CVM.



Atenção!!!

Cabe a cada Município identificar os pontos turísticos de relevância e com projetos orientados, buscar a captação destes recursos, gerando trabalho, renda e desenvolvimento.

Promoção de eventos que estimulem o turismo no Município.

**EVENTOS BEM PLANEJADOS E BEM EXECUTADOS
TRAZEM AO MUNICÍPIO MUITOS BENEFÍCIOS!**

Nos dias atuais em que há uma influência muito grande da globalização, as ações e os resultados são avaliados diariamente como a repercussão dos eventos diante do mercado e da comunidade local ou regional.

A programação de eventos importantes, planejados em sintonia com o calendário de acontecimentos respeitáveis no Município, em conjunto com outras áreas, terá repercussão imediata e se tornará uma poderosa ferramenta na transformação econômica, cultural e social, modificando inclusive o comportamento das pessoas.

É importante que o Município, ao planejar os eventos, visualize os pontos fortes em conjunto com a sociedade organizada, forme um elo e programe as atividades que atraem o máximo possível de turistas, oferecendo boa estrutura em hotelaria, comunicações, atrativos culturais, naturais, gastronomia, ecoturismo, etc.

Levando em consideração as características locais, os eventos poderão ser de cunho científico, cultural, comercial, exposições e não somente de diversão. Para cada realização, haverá um perfil de consumidor e de circulação de pessoas, porém todos interessados em atender suas expectativas com o aproveitamento do que o local disponibiliza.

Contratação de produtor de eventos

Prática bastante utilizada, principalmente pela facilidade que oferecem na organização de eventos, com vantagem da experiência, especialização na área e disponibilidade de pessoas capacitadas. Porém cabe a

cada gestor municipal avaliar a conveniência ou não dos serviços e custos destes profissionais.

São organizações especializadas na promoção de eventos e prestação de serviços de gestão, organização, planejamento, promoção e execução de eventos.

Estas empresas ou profissionais são divididos em duas categorias:

- a) as que organizam convenções de cunho comercial, técnico-científico, cultural, esportivo, profissional e congressos; e
- b) as que organizam feiras de negócios e exposições.

Estas empresas cobram pelos serviços prestados na organização e pela intermediação na captação de recursos financeiros para fomentar e impulsionar o evento, além de uma taxa de administração relacionada à contratação de serviços terceirizados.

A prestação de serviços por organizadores de eventos na área de Turismo está prevista no artigo 30, § 1º e § 2º da Lei Geral de Turismo nº 11.771, de 17 de setembro de 2008.

Mapeamento e identificação de pontos turísticos

Para desenvolver o turismo municipal, é preciso identificar os pontos a serem explorados como atrativos ao turismo e principalmente focar o(s) produto(s) turístico(s) disponível no âmbito local.

Cada Município ou região tem suas peculiaridades e seus atrativos que deverão ser identificados para um melhor planejamento e aproveitamento do seu potencial.

Este trabalho deverá estar sempre presente para os gestores públicos e privados para uma melhor avaliação do seu produto, seu planejamento, sua adequação para oferta e uso como a exploração pelo *Marketing*.



O que é...

O *marketing* é uma forma de transmissão de divulgação do produto e de suas características, aproveitando seus pontos fortes, ampliando, assim, as riquezas econômicas, de lazer, de cultura original e local, gastronômicas, etc.

A partir do mapeamento e da identificação de pontos turísticos, o gestor público municipal obterá uma visão dos diversos pontos de aptidões para desenvolver determinadas atividades atrativas para atender aos requerimentos do que será desenvolvido, no meio ambiente e atrativos naturais, turismo rural, prédios históricos, salas para eventos comerciais, hotelaria, festivais de música, dança, teatro, eventos científicos e outros.

Elabore um Plano de Desenvolvimento do Turismo

TRABALHE EM CONJUNTO COM SUA COMUNIDADE E COM O CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO!

O Conselho é um órgão colegiado que faz parte da estrutura básica do desenvolvimento do turismo do Município, instituído por decreto mu-

nicipal, participando na proposição e na formulação de políticas públicas.

Como é composto o Conselho

O Conselho é composto por vários segmentos da atividade de turismo da sociedade civil, iniciativa pública e privada, possibilitando a participação de diversas entidades, agentes políticos, de produção e gestão de atividades ligadas ao segmento, estabelecendo uma participação qualificada.

Decorrente da legislação e do perfil dos conselheiros, todos deverão se manter isentos nas suas avaliações e decisões, para que o processo torne-se transparente, representativo e qualificado, proporcionando a oportunidade de um acompanhamento próximo da sociedade civil interessada e das comunidades envolvidas.

ATUAÇÃO INTERNACIONAL MUNICIPAL

Prepare-se para absorver o mundo!

A Confederação Nacional de Municípios (CNM) estimula todos os prefeitos brasileiros a instalarem uma área capaz de ABSORVER as oportunidades e tendências internacionais.

Diante de uma realidade em que mais de 90% dos Municípios são de pequeno porte, bastaria o prefeito indicar um técnico responsável por DIALOGAR com os órgãos competentes nesta área e DESENVOLVER, dentro das associações municipais, agências de desenvolvimento regionais ou consórcios públicos, estruturas maiores de apoio à atuação internacional dessas localidades.

Um trabalho realizado de forma séria e estratégica nesse setor garante, seguramente, mais BENEFÍCIOS que custos dispensados, além de ser um impulsor para inovações e EFICIÊNCIA das políticas públicas locais.

É hora de reação!

Na crise internacional, há um aspecto positivo a ser aproveitado: o ganho de PERCEPÇÃO dos gestores brasileiros de quanto o contexto mundial impacta os Municípios.

A CAPACIDADE de enfrentar esta crise está associada diretamente à habilidade com a qual cada Município responderá às dinâmicas globais.

Menor será o grau de vulnerabilidade quanto maior for a competitividade de suas políticas em âmbito internacional.

Em termos práticos, INTERNACIONALIZAR é mais que atuar em outros países ou promover o comércio exterior. A atuação internacional do Município significa, sobretudo, oferecer políticas no padrão de outras localidades do mundo – algo mais dependente de capacidade técnica do que o tão visado montante de recursos financeiros internacionais.

INOVAÇÃO, nesse sentido, passa a estar associada com a aptidão em importar tecnologias, em cooperar com experiências avançadas no mundo, em DIVULGAR O POTENCIAL da região de forma adequada.

Como demarcar esse novo território?

No momento de criar uma área, no Município, orientada para a dinâmica internacional, os questionamentos mais frequentes tratam: do perfil profissional, do órgão sobre o qual essa área deve estar vinculada e das dimensões dessa atuação.

Sendo assim, o perfil de profissional adequado para assumir essa competência dentro do Município está relacionado com a maior capacidade de ARTICULAR, internamente e externamente, temas transversais de gestão pública.

No âmbito interno, um fator que muito corrobora é a habilidade de DIALOGAR com as diversas áreas dentro do Município, além da clareza de quais são as PRIORIDADES (tanto as definidas por esse governo, quanto as estabelecidas nos planos diretores participativos).

Considerando que as ações internacionais geralmente são de médio e longo prazo, a indicação de um concursado tornaria essa ESCOLHA IDEAL. A experiência em gestão de projetos seria ainda outro fator a ser ponderado.

Para uma articulação externa efetiva, o domínio de outros IDIOMAS (preferencialmente espanhol e inglês) e a boa desenvoltura na escrita são fatores essenciais para a construção e manutenção das REDES DE CONTATO.

A decisão sobre qual órgão essa área deve ser vinculada depende do organograma de cada Município. Há os que preferem institucionalizar essa área dentro do gabinete do prefeito. Outros preferem indicar secretarias cujos assuntos serão priorizados na atuação internacional. Alguns ainda criam secretarias específicas de relações internacionais. O importante é que esse órgão tenha TRANSVERSALIDADE para trabalhar com demais áreas e proximidade dos tomadores de decisão para convergir com ações em que se concentram grandes esforços do Ente Municipal e, sobretudo, VONTADE POLÍTICA.

A partir de uma leitura adequada do Município e a elaboração de um PLANO ESTRATÉGICO, a área internacional poderá decidir o enfoque a ser dado no campo das relações internacionais.

Nesse sentido, há quatro DIMENSÕES que, de modo interdependente, servem como meio para alcançar os objetivos expostos no plano estratégico.

- dimensão da política internacional: abrange as diversas redes te-

máticas e geográficas, abrindo espaço para a interação com diversas experiências do mundo;

- dimensão da cooperação internacional: possibilita o intercâmbio técnico e o financiamento das políticas locais;
- dimensão econômica: abrange tanto o comércio exterior, quanto a atração de investimento externo e o turismo na rota internacional;
- dimensão do *marketing* urbano trabalha com a imagem atrativa da cidade, permitindo que novas oportunidades cheguem até o Município.



Atenção!!!

Sempre antes de estabelecer parcerias, sejam elas públicas ou privadas, atente para os pontos destacados no item “Parcerias”, deste Manual.

Conte conosco!

Os Municípios podem contar ainda com o papel de FACILITADOR da CNM que disponibiliza informação semanal com os principais temas, organiza CAPACITAÇÃO específica para esse quadro técnico e busca novas oportunidades para programas-pilotos junto às agências internacionais.

Prazo de implementação:

A fim de evitar empecilhos gerados pelos órgãos fiscalizadores, é

muito importante que essa área seja definida em Lei de Estrutura do Município e que os gastos estejam previstos dentro dos instrumentos legais DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL.

Gestão Municipal sob foco!

A cartilha “Atuação Internacional Municipal”, presente na *Coletânea Gestão Pública* lançada pela CNM, apresenta questões práticas de como a área internacional pode ser estruturada para gerar resultados rápidos e objetivos. É seguindo os dez passos expostos nesta publicação e se orientando pelos exemplos nela apresentados que o prefeito poderá criar uma alternativa inovadora para enfrentar a crise.

PRIMEIROS PASSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO GOVERNO ELETRÔNICO E A PROMOÇÃO DA INCLUSÃO DIGITAL NOS MUNICÍPIOS

Por que desenvolver Governo Eletrônico e Inclusão Digital?

Cada vez mais governos disseminam e incorporam novas ferramentas tecnológicas como uma estratégia de apoio à gestão pública municipal. Uma das maneiras para qualificar tecnologicamente a gestão é utilizar a inclusão digital em favorecimento à implementação do Governo Eletrônico Local.

Incluir digitalmente uma gestão, ou uma população, não é somente equipar ou instalar infraestrutura tecnológica, restritamente. Para cumprir com a implementação da Inclusão Digital deve-se, prioritariamente, assimilar que esta ação só acontecerá por um processo educacional. Incentivar a utilização do computador na gestão deve ser uma estratégia do governo local, amparada por mecanismos e ações educacionais de entendimento e compreensão desta dinâmica.



Junto a isso, o Município deve compreender que, para alcançar este nível de interação cidadã e de transparência da gestão, são necessários alguns poucos investimentos, tais como a instalação de material de telecomunicações, a aquisição de computadores e a veiculação de uma Internet rápida. Estes investimentos em infraestrutura e tecnologia, certamente melhorarão os índices sociais e, conseqüentemente, estimularão benefícios que aquecerão a economia.

Incluir digitalmente um Município significa inseri-lo em uma “rede” de fortalecimento da estratégia de Governo Eletrônico Local. Para fazer Governo Eletrônico, deve-se ter em mente que três componentes são cruciais para seu desenvolvimento:

a. **TICs** (Tecnologia da Informação e Comunicação), a qual deve ser estimulada pelo investimento em comunicação e tecnologia, realizado pelo Município;

b. **Qualificação da Gestão Pública Local** construída por ações de inclusão digital diante de processos educacionais de conhecimento de fer-

ramentas digitais; e

c. **Cidadão**, facilitação do acesso da população às ferramentas digitais, dinamizando a transparência e o processo democrático local (Democracia Digital).

E-Gov é estratégia de gestão!

A Utilização da estratégia da Inclusão Digital, em direção à consolidação da filosofia política municipal do Governo Eletrônico facilita a elaboração de políticas públicas, as tomadas de decisões e uma melhor gestão de recursos, gerando:

I. Desenvolvimento econômico e social:

Municípios qualificados no uso das TICs podem desenvolver estratégias de disseminação de conhecimento, ocasionando natural nivelção de desenvolvimento social com o acesso democrático a informações antes dificultadas pela burocracia ou por uma pequena desorganização informacional. Além disso, o acesso às TICs pode estimular a população a desenvolver a aprendizagem para novos processos de trabalho com o uso do computador antes visto como certa dificuldade. Novos trabalhos com o uso do computador e da Internet resultam em um desenvolvimento econômico local para o Município.

II. Gestão efetiva local:

A utilização de ferramentas tecnológicas de informação aprimora e encurta o acesso à informação. À luz desse processo de modernização da gestão, também estimula a criação de ferramentas de auxílio às políticas públicas sociais. Chamamos estas ferramentas de plataformas digitais de gestão. Tais mecanismos podem ajudar diretamente a gestão no que diz respeito às políticas internas de administração, deixando assim a prefeitura mais eficiente e eficaz no atendimento administrativo interno e externo para o Município.

III. Redução de custos:

A utilização das TICs, além de ser um processo utilizado em várias áreas da sociedade como forma de reduzir os gastos, cada vez mais se insere nos governos locais por um motivo central: a redução de custos. Utilizar a Internet e o computador para gerir o Município significa criar atalhos a procedimentos antes dependentes de mobilidade, conhecimento técnico aprofundado e envolvimento com vários atores intermediários para o fim. Atualmente, existem várias ferramentas tecnológicas que auxiliam diretamente a gestão na área administrativa, motivando, assim, a diminuição de vários Entes envolvidos para um objetivo e, conseqüentemente, diminuindo os possíveis custos exorbitantes visto que se realizam ações via digital.

IV. Dinamização dos processos tecnológicos:

Caso a prefeitura opte em utilizar a estratégia da modernização da gestão, incluindo digitalmente seus funcionários/cidadãos e consolidando o Governo Eletrônico Municipal, a evolução frequente dos estudos e a utilização desta ferramenta dinamizam ainda mais os processos tecnológicos. No que se diz respeito à tecnologia, a dinamização dessa área se dá diretamente com seu uso constante. Quanto mais se estimula o alcance da informação, criam-se cada vez mais novos processos tecnológicos de apoio. Basta observarmos como era a Internet há anos e como tem se transformado nos últimos anos.

V. Melhorias na prestação de serviços à população:

Atualmente, vários serviços podem ser desenvolvidos digitalmente pela prefeitura para o acesso imediato e desburocratizado, via Internet, pelo cidadão. A dinamização de processos tecnológicos – criação de plataformas e ferramentas digitais para o cidadão acessar via Internet – facilita o acesso à informação, bem como cria um espaço direto para o pagamento de impostos, acessos a procedimentos e disseminação de notícias municipais.

VI. Transparência na Gestão:

A utilização das ferramentas de modernização na prefeitura é uma forte aliada à transparência da gestão. Além de se oportunizar um espaço para a publicação das Contas Públicas (Lei 9.755/1998) e para os Editais de Licitação (Lei 8.666/1993), proporciona, também, a criação de um canal direto com o cidadão. Municípios podem conhecer, democraticamente, as ações que a prefeitura vem desenvolvendo durante seu mandato.

VII. Enaltecimento político da Gestão Local:

O (A) Gestor (a) que optar pela modernização da gestão, certamente, posicionará para a evolução da modernização da gestão pública do País. Sendo assim, naturalmente, criará um marco para seus municípios no que diz respeito ao fortalecimento da inclusão e da democracia digital, utilizando do Governo Eletrônico Municipal.

Passo a passo para desenvolver

Passo 1: Formalizar e padronizar a comunicação na prefeitura com a adoção de correio eletrônico institucional – e-Município.

Importância: A criação de um *e-mail* institucional (município@munícipio.uf.gov.br) é de suma importância para a padronização e validação

das mensagens enviadas pela prefeitura. Além disso, revela credibilidade à mensagem e passa a ser uma marca governamental.

Passo 2: Criar o *site* da prefeitura – *Sites Municípios CNM* (www.municipio.uf.gov.br).

Importância: Estabelecer um espaço de disseminação de serviços e informações da prefeitura para toda a Internet, além de poder criar um diálogo direto com os cidadãos.

Passo 3: Atualizar informações para estimular o acesso.

Importância: O usuário de *site* precisa perceber movimentos de conteúdos. É importante que um administrador, escolhido pelo prefeito, atualize periodicamente as informações do *site* para que o usuário revise sempre este espaço com o objetivo de se informar e estabelecer um diálogo com a prefeitura.

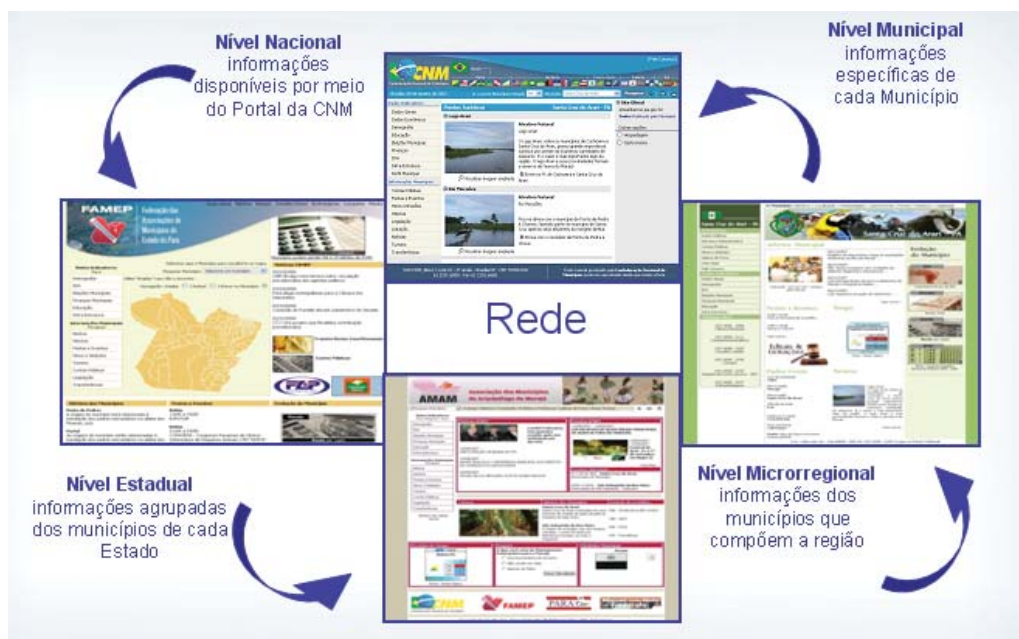
Dica: O que é relevante no site do Município?

- Divulgar as ações da administração municipal;**
- Publicação das Contas Públicas, cuja obrigação está prevista na Lei 9755/1998 e na Lei de Responsabilidade Fiscal;**
- Publicação dos editais e licitações da prefeitura;**

- Publicação da legislação municipal;**
- Divulgação dos pontos turísticos do Município;**
- Divulgação das festas e eventos municipais;**
- Divulgação da História e da localização do Município;**
- Abertura de um canal de comunicação entre a prefeitura e o cidadão.**

Passo 4: Participar da Rede Digital CNM

Importância: A Rede Digital CNM de *sites* municipalistas tem a capacidade de descentralizar a informação para diversos níveis. Fazendo parte da rede com o *site*, o prefeito pode se conectar com as representações das entidades microrregionais e estaduais, bem como com o *site* da Confederação Nacional de Municípios – CNM.



Boas práticas!

Diversas experiências positivas quanto à redução de custos e ao aumento da gestão de recursos podem ser encontradas em âmbito nacional e internacional no que diz respeito à implementação da política de Inclusão Digital Social e na consolidação do Governo Eletrônico Local.

Em Honduras, uma comunidade sem energia elétrica conseguiu um financiamento para incluir digitalmente a população e gerar recursos. Com a energia solar implementada na localidade, os computadores funcionavam conectados à Internet via satélite, sendo realizada a manutenção pela pró-

pria população previamente qualificada para este fim. A população criou uma página de Internet para vender seus artesanatos, e os jovens utilizam mensagens instantâneas para ensinar a língua hispânica para estrangeiros.

Um Município brasileiro, de 50 mil habitantes, incorporou um sistema de telefonia pública pela Internet. Este mecanismo é conhecido como tecnologia Voip (telefonia em banda larga). Diante desta realidade, a população, ao utilizar estes telefones via Internet, reduziu em cerca de 70% seus custos em telefonia.

Outro Município, de 35 mil habitantes, oferece Internet gratuita para os cidadãos que estão com os impostos em dia. Além disso, existem telecentros (espaços públicos onde pessoas podem utilizar computadores, Internet e outras tecnologias digitais que permitem coletar informações da prefeitura, enquanto desenvolvem habilidades digitais) disponibilizados pela prefeitura abertos à população e à capacitação dos funcionários para a utilização do computador.

Um último exemplo da economia gerada na implementação da Inclusão digital local pode ser encontrado em Municípios brasileiros que utilizam *sites* para elaborar e disponibilizar serviços e informações gerais à população, reduzindo o fluxo burocrático interno e intensificando a transparência da gestão. No que diz respeito à transparência, a Lei 9.755/1998 na qual exige a prestação de contas publicada pode ser cumprida no âmbito da inclusão digital local. Além disso, o Governo Eletrônico pode utilizar de várias outras ferramentas que consolidem sua transparência para a população. O *site* governamental é um exemplo. Nele podem-se publicar leis

municipais, contas, notícias, espaços de diálogo direto com as secretarias, dados e indicadores, além de inúmeras informações na qual o gestor queira dividir com sua população.

Incluir digitalmente uma gestão, por fim, não é apenas comprar equipamentos tecnológicos, mas, sim, conectar acesso e cidadãos ao uso das ferramentas digitais.



www.cnm.org.br

