



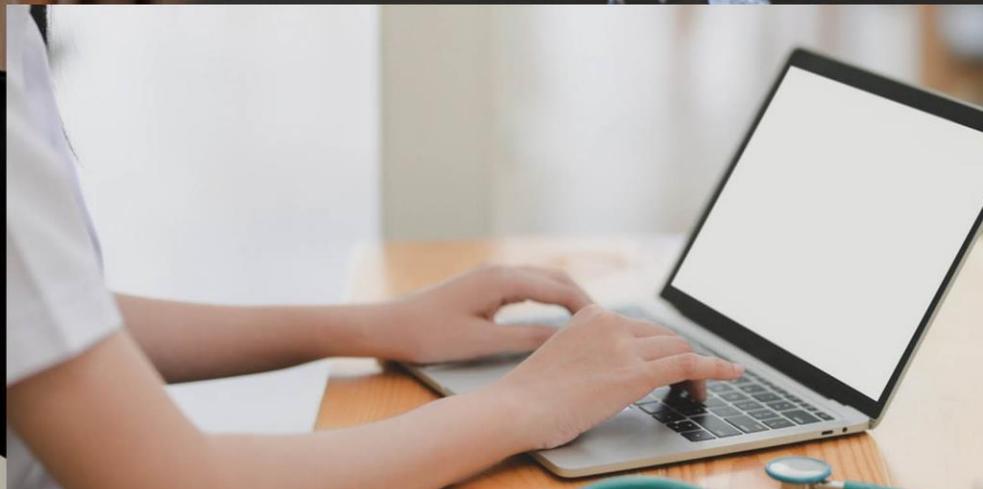
OS 100 PRIMEIROS DIAS DE GESTÃO MUNICIPAL

Guia do
Novo Prefeito
+ BRASIL



OS 100 PRIMEIROS DIAS DE GESTÃO MUNICIPAL

Guia do
Novo Prefeito
+BRASIL



SECRETARIA DE GOVERNO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

SECRETARIA ESPECIAL DE ASSUNTOS FEDERATIVOS

Guia do
Novo Prefeito
+ BRASIL

1º edição

Brasília | 2020

Permitida a reprodução total ou parcial desta publicação desde que citada a fonte.
Arquivo digital disponível em: <https://www.gov.br/secretariadegoverno/pt-br/portalfederativo/guiainicio>

MINISTRO-CHEFE DA SECRETARIA DE GOVERNO
Luiz Eduardo Ramos Baptista Pereira

SECRETÁRIA ESPECIAL DE ASSUNTOS FEDERATIVOS
Deborah Virginia Macedo Arôxa

SECRETÁRIO ESPECIAL ADJUNTO
Júlio Alexandre Menezes da Silva

DEPARTAMENTO DE APERFEIÇOAMENTO DO PACTO FEDERATIVO
André Gustavo César Cavalcanti

COORDENAÇÃO EXECUTIVA
Zione Assis Rego e Hanna Nogueira de Paiva

EQUIPE TÉCNICA
Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares
Hanna Nogueira de Paiva
Luis Felipe Heringer
Mariana Ferreira Carriconde de Azevedo
Martoncheles Borges de Souza
Paula Addressa Longhi Lobão
Sérgio Rodrigues Lisboa

COLABORAÇÃO TÉCNICA
Adenísio Álvaro Oliveira de Souza - Controladoria-Geral da União
Adriano Pereira Subira - Receita Federal
Alexandre Araújo Godeiro Carlos -MDR
Allex Albert Rodrigues - Ministério da Economia
Ana Angélica Campelo de Albuquerque e Melo - Ministério da Cidadania
Ana Carla Fernandes Moura - Ministério do Turismo
Ana Carolina Souza Ferreira - Ministério da Cidadania
Ana Paula Campos Braga Franco - Ministério da Cidadania
André Yokowo dos Santos - Ministério da Cidadania
Becchara Rodrigues de Miranda - Ministério da Cidadania
Bruno Martinello - Tribunal de Contas da União
Bruno Pessanha Negris - Ministério da Economia
Camila Rathge Rangel Pereira - Ministério da Economia
Carlos Alberto Pinto - Banco do Nordeste
Cássio de Matos Dias - Conselho Federal de Administração
Célio Roberto de Almeida – Tribunal de Contas dos Municípios do estado de Goiás
Clarice Gomes Diniz - Ministério da Cidadania
Cláudia Mader - Banco do Brasil
Cleber Fernando Almeida - Ministério da Economia
Cristiano Heckert - Ministério da Economia
Daniel Barcelos Ferreira - Ministério da Justiça
Dárcio Guedes Júnior - Ministério da Saúde
Diego Wander Demétrio - SEBRAE
Djailson Dantas de Medeiros - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Eduardo Pinho Pereira e Souza - BNDES

Erica Fernandes Garcia - Banco do Brasil
Ernesto Carneiro Preciado - Secretaria do Tesouro Nacional
Fábio Hideki Ono - Ministério da Economia
Fabrício Macedo Motta- Tribunal de Contas dos Municípios do estado de Goiás
Fernanda Petri Coelho - BNDES
Flavia Azevedo Leite Silva - Ministério da Cidadania
Francisco Coullanges Xavier - Ministério da Cidadania
Frederico Lamego de Teixeira Soares - Pesquisador
Grégory dos Passos Carvalho - Ministério da Saúde
Gustavo de Paula e Oliveira - Ministério da Economia
Gustavo de Queiroz Chaves - Controladoria Geral da União
Giuliana de Abreu Correa - Ministério do Desenvolvimento Regional
Heloísa Helena Antonácio Monteiro Godinho – Atricon e TCM-GO
Higor de Oliveira Guerra – Ministério do Turismo
Istella Carolina Pereira Gusmão - Ministério da Cidadania
José Mendes da Silva Neto – Tribunal de Contas dos Municípios do estado de Goiás
João Gabriel M. A. Pereira - Controladoria-Geral da União
João Mendes da Rocha Neto - Ministério do Desenvolvimento Regional
João Victor Ribeiro - Ministério da Cidadania
Juliana Isabelli Miguel Coelho - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Késsia Oliveira da Silva - Ministério da Cidadania
Kleyferson Porto de Araujo - Caixa Econômica Federal
Larissa do Espírito Santo Andrade - Controladoria Geral da União
Lea Rocchi Sales - Ministério da Cidadania
Leonardo Ferreira Leao de Alencar Oliveira -BNDES
Luís Felipe Lopes de Lima Lins - Ministério do Desenvolvimento Regional
Manoel Renato Machado Filho - Ministério da Economia
Márcia Mithie Kitagawa da Costa - Banco da Amazônia
Márcia Nubia Cavalcante Lopes - Tribunal de Contas da União
Márcia Pádua Viana - Ministério da Cidadania
Mariana de Sousa Machado Neris - Ministério da Cidadania
Mariana Lelis Moreira Catarina - Ministério da Cidadania
Michele Lessa de Oliveira - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Miguel Ângelo Gomes Oliveira - Ministério da Cidadania
Mucio Reis de Oliveira - Secretaria do Tesouro Nacional
Niusarete Margarida de Lima - Ministério da Cidadania
Patrícia Neves Raposo - Ministério da Cidadania
Paula Coelho da Nobrega - Ministério do Desenvolvimento Regional
Paulo Eduardo de Oliveira Costa
Paulo Miotto – SEBRAE
Rafael Dantas Coelho – Ministério do Turismo
Rafael da Cunha da Rosa - Caixa Econômica Federal
Raquel de Fátima Antunes Martins - Ministério da Cidadania
Regina Lemos Andrade - Ministério da Economia
Renato Moura Cavalcanti Da Silva - Ministério da Cidadania
Renato Perez Pucci - Secretaria do Tesouro Nacional
Ricardo Frederico de Melo Arantes - Ministério da Economia
Rivia Helena De Araujo - Ministério da Cidadania
Rodrigo Benício Jansen Ferreira
Rodrigo Souza Zanzoni – Tribunal de Contas dos Municípios do estado de Goiás
Sandro Rafael Matheus Pereira - Tribunal de Contas da União
Tâmara da Conceição Carvalho de Castro - Ministério da Economia
Thais Serra de Vasconcellos - Ministério da Cidadania

Thiago Silvino Rocha Oliveira - Ministério da Cidadania
Valesk de Castro Rebouças - Ministério do Turismo
Vinicius Bernardes Carvalho - Tribunal de Contas dos Municípios do estado de Goiás
Vivian Borim Borges Moreira - Tribunal de Contas dos Municípios do estado de Goiás -TCM-GO
Wesley Lira - Ministério da Economia

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Zione Assis Rego

DESENHO
Vanessa Karina Paranhos do Aragão Neris Falcão e Marcus Campos Vieira

REVISÃO DE TEXTO
ASCOM/SEGOV
Izabel Leandra de Assis Maia

Ludmyla Oliveira Calmon Mendes

DIRETORA DE ARTE
Zione Assis Rego

DESIGN E CAPA
Vanessa Karina Paranhos do Aragão Neris Falcão

VIDEO MAKER
Matheus Fagundes de Castro

Informações: (61) 3411-1084
Endereço Eletrônico: <https://www.gov.br/secretariadegoverno/pt-br>
Correio Eletrônico: guiadoprefeito@presidencia.gov.br

ARMAS NACIONAIS DO BRASIL

HINO NACIONAL

Letra: Joaquim Osório Duque Estrada

Música: Francisco Manuel da Silva

Atualizado ortograficamente em conformidade com [Lei nº 5.765 de 1971](#), e com art.3º da Convenção Ortográfica celebrada entre Brasil e Portugal. em 29.12.1943.

Parte I

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.
Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!
Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!
Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.
Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.
Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada,
Brasil!

Parte II

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!
Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."
Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!
Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."
Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.
Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada,
Brasil!



BANDEIRA NACIONAL



SELO NACIONAL



BRASÃO NACIONAL

SUMÁRIO

PREFÁCIO	13
APRESENTAÇÃO	14
1. O Município e o(a) Prefeito(a) no Ambiente Constitucional	21
1.2. A Organização Governamental Brasileira e a Competência Municipal.	26
1.3. Governo Federal	28
1.4. Governo Estadual	29
1.5. O Governo Municipal	29
1.6. Relações intergovernamentais	30
2. Os 100 primeiros dias do prefeito - O que precisa ser feito	33
2.1. Equipe de governo	33
2.1.1. Preparação dos novos secretários	34
2.1.2. Planejamento Estratégico	35
2.1.2.1. Construindo uma agenda estratégica e orientada para resultados nos municípios brasileiros	36
2.1.2.2. O Planejamento Estratégico	36
2.1.2.3. Planejamento de Curto, Médio e Longo Prazo	41
2.1.2.4. Programas e Projetos	44
2.1.2.5. Pilares, inovação e principais tarefas	44
2.2. Plano de governo para 4 anos	46
2.3. Baseie suas propostas em evidências	47
2.4. Identifique as questões prioritárias	48
2.5. Pense em inovação	49
2.6. Saiba quais os pilares.	49
2.7. Conheça suas principais tarefas	50
2.8 Como ganhar o jogo?	51
2.8.1 Inovando a gestão	54
2.9. Dialogue com os planos vigentes no município	58
2.10. Recursos e oportunidades	61

2.10.1 Prefeito Empreendedor – SEBRAE	61
2.10.2 Banco do Brasil	64
2.10.3 Caixa Econômica Federal	70
2.10.4. O apoio do BNDES aos municípios	82
2.10.4. Banco do Nordeste	85
2.10.5. Banco da Amazônia	88
3. Contabilidade	93
3.1. Declaração de Contas Anuais – DCA	94
3.2. Matriz de Saldos Contábeis – MSC	95
3.3. Relatório Resumido da Execução Orçamentária - RREO	96
3.4. Relatório de Gestão Fiscal - RGF	97
3.5. Atestado do Pleno Exercício da Competência Tributária	98
3.6. Atestado relativo à declaração de cumprimento da obrigatoriedade de publicação do RREO	99
3.7. Atestado relativo à declaração de cumprimento da obrigatoriedade de publicação do RGF	99
3.8. Manuais editados pela Secretaria do Tesouro Nacional	99
3.9. Relação de dívidas do município	101
3.10. Situação perante o Tribunal de Contas	101
3.11. Convênios e contratos com a União e com o estado e recebimento de subvenções e auxílios	102
3.11.1. Regularidade previdenciária	103
3.11.2. Compensação Previdenciária.	107
3.11.3. Outros serviços para os RPPS	107
4. Contratos de obras, serviços e fornecedores	111
5. Processos judiciais ativos	115
5.1 Regularidade quanto a Tributos, às Contribuições Previdenciárias Federais e à Dívida Ativa da União	116
5.2. Situação junto ao INSS, FGTS e PASEP	116
5.3. Relações com a Câmara Municipal	117

PREFÁCIO

Tenho a imensa satisfação, Senhores Prefeitos, gestores e responsáveis por cada um dos 5.570 municípios brasileiros, de parabenizá-los pelo aceite do chamado que o exercício de um mandato eletivo requer! Muitos não o estarão fazendo pela primeira vez, mas um grande número de novos gestores assumirá este verdadeiro dever cívico em que o interesse público, os valores republicanos e a integridade devem prevalecer como balizas das decisões, medidas e escolhas a serem feitas no dia-a-dia da gestão.

Sabemos que o atual contexto de restrições impostas por orçamentos cada vez mais rígidos, o cenário adverso trazido pela pandemia, os marcos regulatórios obsoletos e até mesmo situações de insolvência, em diversos municípios, podem ensejar ações extraordinárias logo no início do mandato. Por isto, a disponibilização de dados e orientações adequados, a informação tempestiva e a possibilidade de contar com ferramentas para apoio à decisão são armas poderosas para uma batalha que estará apenas começando neste ano.

Para sairmos vencedores, é essencial traçar bons planos estratégicos. Lembremo-nos, assim como nos manuais de estratégia, que também na boa gestão “a estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.” Exercer a liderança com justiça e responsabilidade, planejar as ações, programas e projetos com base em dados e evidências, zelar pelo escorreito cumprimento das leis e regulamentos na aplicação dos recursos públicos são deveres que devemos manter em dia com os cidadãos que esperam de seus governantes o retorno pelos impostos que pagam.

É neste contexto que ressalto a importância deste Guia do Novo Prefeito + Brasil, com conteúdos elaborados por um time de especialistas de 40 instituições competentes, de bancos de desenvolvimento e do terceiro setor, compondo um conjunto de materiais para dar suporte aos muitos desafios inerentes à diversidade de temáticas que conformam o leque de políticas públicas desenvolvidas no território. Trata-se de um Guia-site no Portal Federativo que apresenta conteúdo, vídeos e materiais informativos que podem ser baixados e utilizados para auxiliá-los a bem planejar, executar e avaliar eventuais providências que precisam ser adotadas nos 100 primeiros dias de mandato.

Desejo-lhes pleno êxito neste ciclo que se inicia e uma proveitosa leitura!

Ministro-chefe da Secretaria de Governo

APRESENTAÇÃO

Administrar e implementar políticas públicas no Brasil, cada vez mais, torna-se um exercício de coragem, ousadia, inovação e cidadania. Nosso país é diverso, assim como são heterogêneos os municípios e suas realidades. Entretanto desafios comuns podem ser apontados, como o processo de recuperação econômica, em virtude da pandemia, anunciam a todos os gestores com novos mandatos que as palavras de ordem são “governança e gestão”.

A Secretaria de Governo tem como missão, por intermédio de sua Secretaria de Assuntos Federativos (SEAF), manter um canal aberto de diálogo e interlocução com Estados e Municípios, estimular a integração dos entes federativos nas políticas públicas, planos e programas de iniciativa do Governo Federal, bem como zelar pelo aperfeiçoamento do pacto federativo. Acreditamos que, por meio da gestão do conhecimento e disponibilização de ferramentas, podemos fomentar uma via sustentável de cooperação federativa e uma forma republicana de zelar pelo fortalecimento de nossa democracia.

Apresentamos, neste contexto, O “Guia do Novo Prefeito + Brasil” – Os 100 Primeiros Dias de Gestão Municipal”, como parte de um conjunto de materiais digitais elaborados pela SEAF para apoiar os novos Prefeitos, eleitos para o período de 2021-2024. Ademais,

o Guia é mais do que uma ferramenta de consulta, servindo de apoio para seus secretários, assessores e técnicos. Para isso, o material foi organizado em 5 eixos, sendo relevante esclarecer:

- a) O primeiro eixo é dirigido especialmente a você, Prefeito, e contém orientações no formato de calendário sobre os documentos e prazos para os 100 primeiros dias de mandato, aos quais você precisa se atentar;
- b) os demais eixos tratam de temáticas cruciais para o início de gestão - finanças, governança, social, territorial; totalizando 21 temas organizados por meio de conteúdos técnicos e documentos de gestão dos programas, e de gestão fiscal mencionados na primeira parte, mas de forma detalhada, além dos normativos, sistemas de informação de interface e rede de contatos. Algumas áreas dentro do Eixo também apresentam temas de boas práticas, que não são obrigatórios, mas podem inspirar e ajudar no tema inovação. Com ela, seus técnicos, assessores e secretários poderão manter-se atualizados e planejarem as ações cruciais para que possam, além de tomar ciência das obrigações e prazos que devem ser cumpridos junto aos órgãos do controle, ter uma visão geral sobre áreas de políticas públicas que funcionam como sistemas, tais como a saúde, assistência social, defesa civil, praticar a inovação, entre outras.

Além deste Guia, disponibilizamos no Portal Federativo conteúdo, vídeos e materiais informativos elaborados para facilitar o seu acesso às informações e estimular o compartilhamento com a sua equipe. Com isso, a SEAF espera disponibilizar uma ferramenta útil, completa e gratuita, que possa estar sempre à mão e contribuir para a capacitação das equipes a cargo da máquina pública, em cada um dos municípios, frente à longa jornada de desafios que deverão enfrentar, para que logrem deixar um legado sem pendências e transparente à população do município.

Secretaria Especial de Assuntos Federativos

OS 100 PRIMEIROS DIAS DE GESTÃO MUNICIPAL

Guia do Novo Prefeito +BRASIL

Para o Prefeito

PREFEITO Informações fundamentais sobre planejamento para os 100 primeiros dias, com boas práticas e ferramentas que auxiliem a busca de recursos.

Para a Equipe Técnica

EIXO GOVERNANÇA Aqui são apresentados modelos de arranjos locais e regionais e parcerias que podem trazer oportunidades para a realização de boas políticas públicas. Além disso, estão disponíveis aspectos da contabilidade pública, receita, controle e transparência.

EIXO SOCIAL

Eixo que traz as principais informações sobre as áreas de Saúde, Educação e Assistência Social. Tudo referente a ele estará na cor azul.

EIXO TERRITÓRIO

No Eixo é disponibilizado, brevemente, informações sobre desenvolvimento urbano, mobilidade urbana, habitação, segurança pública, saneamento básico, turismo e outros. Uma gestão de excelência nesse eixo pode levar mais qualidade de vida à população dos municípios

EIXO FINANÇAS

O Eixo Finanças têm orientações sobre contabilidade, previdência e finanças, além de informações relevantes para a gestão municipal, referentes à legislação e à gestão orçamentária, financeira, patrimonial e tributária.

Transversais:

 **saiba+**
Aprofunde-se no assunto!

 **conect+**
Saiba quem procurar para tirar dúvidas!

 **boas práticas**
Exemplos de casos de sucesso municipais

 **recursos**
Onde obter recursos e oportunidades

Trilha dos 100 dias de Gestão Municipal

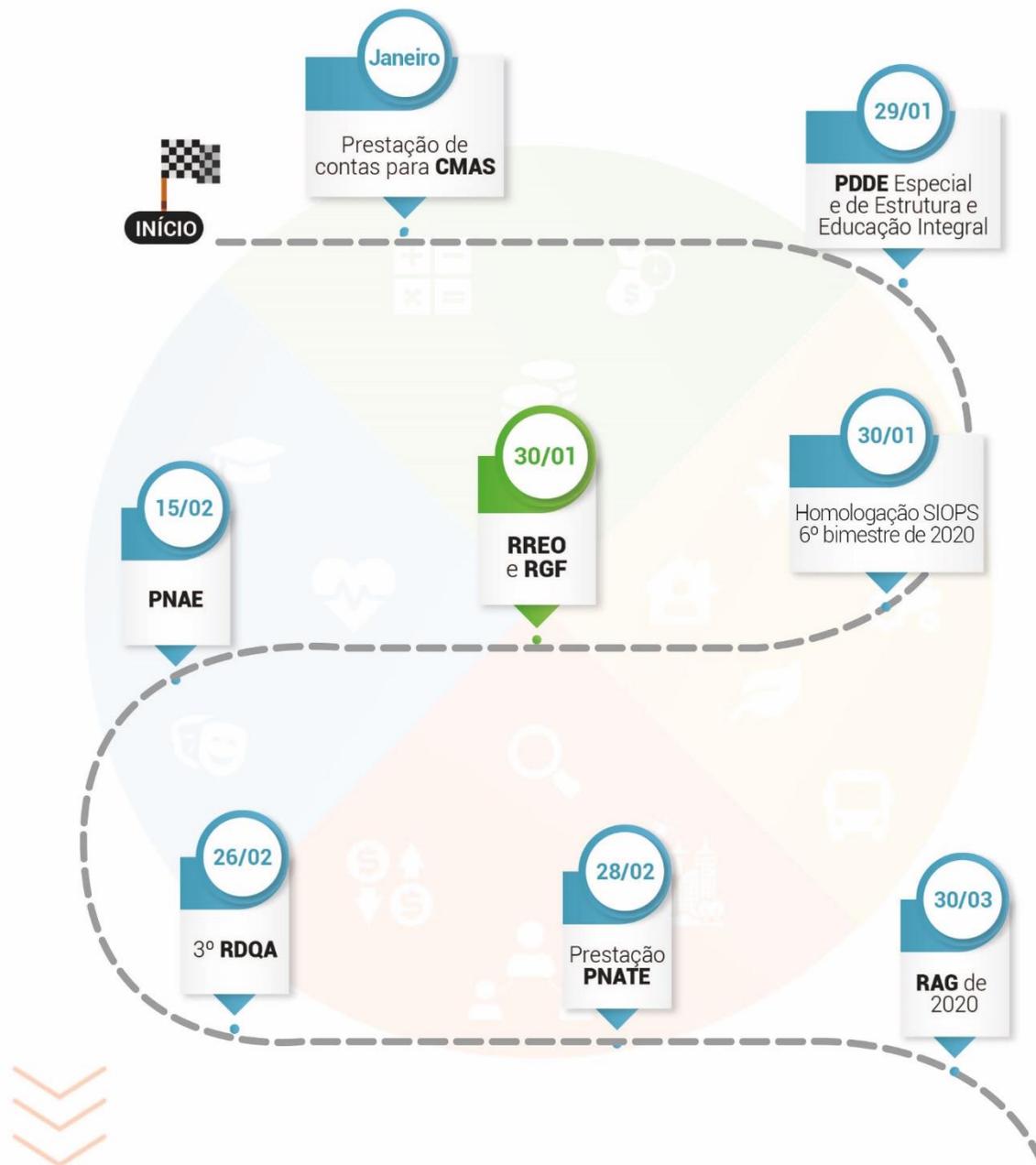
JANEIRO / FEVEREIRO

- Janeiro: Prestação de contas para **CMAS** - Conselho Municipal de Assistência Social
- 29/01: **PDDE** (Programa Dinheiro Direto na Escola Especial) e de Estrutura e Educação Integral
- 30/01: Homologação 6º bimestre de 2020 **SIOPS** (Sistema de Informação sobre Orçamento Público em Saúde)
- 30/01: **RREO** - Relatório Resumido da Execução Orçamentária
- 30/01: **RGF** - Relatório de Gestão Fiscal
- 15/02: **PNAE** - Programa Nacional de Alimentação Escolar
- 26/02: 3º Relatório Detalhado do Quadrimestre Anterior de 2020 até o final de fevereiro de 2021 (via DGMP para Conselho de Saúde)
- 28/02: Prestação **PNATE** - Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar

Legenda

● Eixo Finanças

● Eixo Social



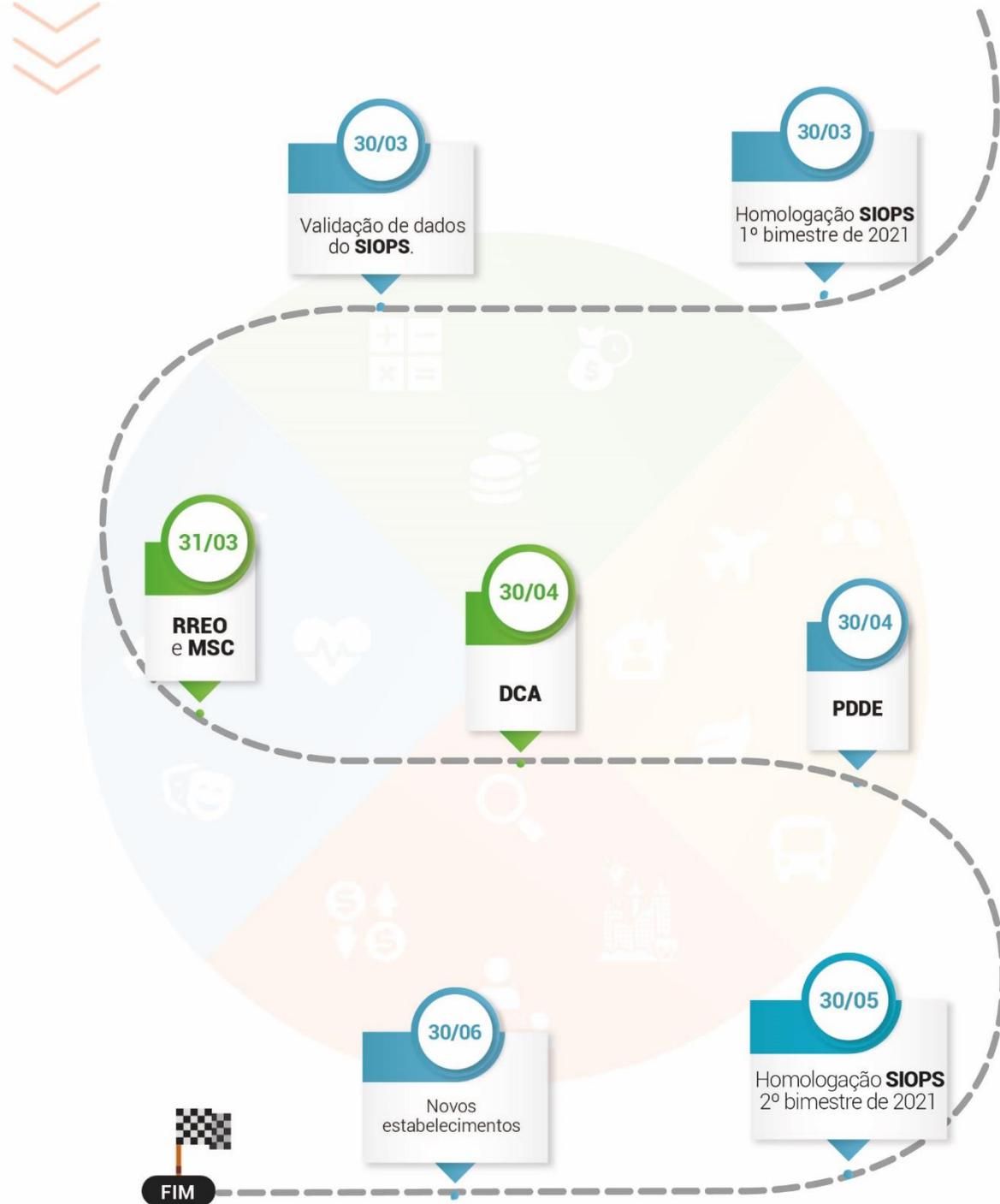
MARÇO / JUNHO

- 30/03: Relatório Anual de Gestão de 2020
- 30/03: Homologação **SIOPS** 1º bimestre de 2021 (Sistema de Informação sobre Orçamento Público em Saúde)
- 30/03: Validação de dados do **SIOPS** (Sistema de Informação sobre Orçamento Público em Saúde)
- 31/03: **MSC** de Encerramento (Matriz de Saldos Contábeis) e **RREO** (Relatório Resumido da Execução Orçamentária)
- 30/04: **DCA** (Declaração de Contas Anuais)
- 30/04: **PDDE** (Programa Dinheiro Direto na Escola Especial) e de Estrutura e Educação Integral
- 30/05 - Homologação **SIOPS** 2º bimestre de 2021)
- 30/06: Educação Infantil (Novas turmas + novos estabelecimentos)

Legenda

● Eixo Finanças

● Eixo Social



OS 100 PRIMEIROS DIAS DE GESTÃO MUNICIPAL







1. O Município e o(a) Prefeito(a) no Ambiente Constitucional

*Prestação de Contas de Verbas Federais em Transição de Mandatos Municipais.
A perspectiva do Gestor recém-eleito.*

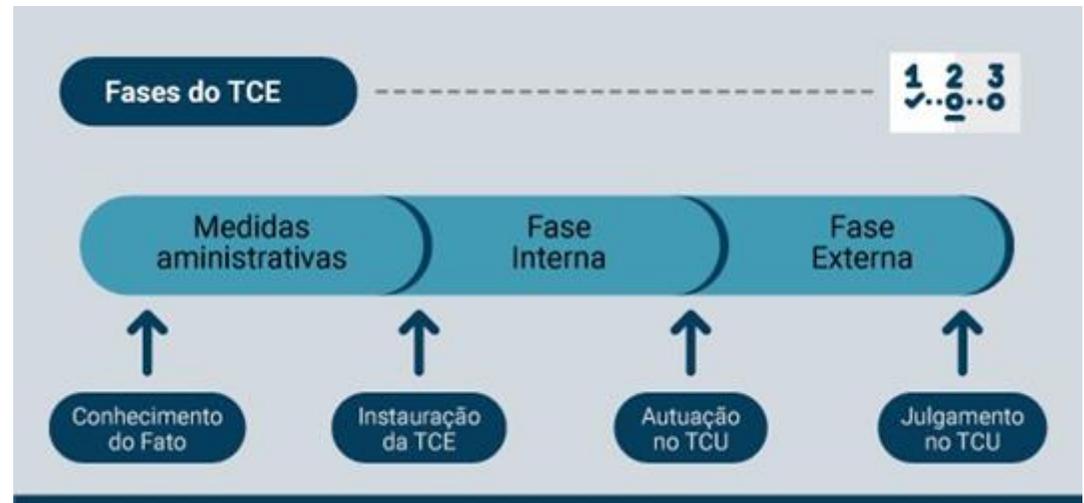
Superada a euforia da vitória nas urnas, em 1º de janeiro de 2021, será o momento em que o gestor sagrado vencedor no pleito eleitoral terá encontro marcado com a realidade da administração municipal e poderá, enfim, “arregaçar as mangas” e colocar em prática seu plano de governo. “Não tão depressa”! A verdade é que o novo administrador, antes de qualquer coisa, precisará levantar as informações indispensáveis para que tenha a exata noção sobre “em que condições” receberá a gestão municipal. É altamente recomendável que o faça o quanto antes, no âmbito da transição de governos. Assim o é porque obras, serviços, aquisições, enfim,

as ações administrativas herdadas do governo anterior que ainda estiverem em andamento, deverão ser finalizadas pelo mandatário recém-eleito, pois o resultado da atuação do Estado não pertence a qualquer governante, mas sim, à coletividade e, por esse motivo, em nome dela e no seu interesse o gestor público deve voltar-se às políticas públicas.

Aliás, a sociedade não pode ficar refém de transições eleitorais com mudança de poder sem observância dos deveres impostos aos gestores públicos, tais como aqueles derivados dos princípios da transparência e da continuidade administrativa.

Assim, é importante dizer que nas prestações de contas de verbas da União transferidas para estados e municípios, com vistas à execução de política pública de forma descentralizada, em que os recursos são recebidos e geridos pela gestão que se despede, o vencimento do prazo para a apresentação da prestação de contas adentra o mandato subsequente.

Pois bem, nas prestações de contas em transição de mandatos, quando o gestor que administra os recursos não é o mesmo que tem o dever de prestar contas, não é difícil imaginar as contendas que tal situação pode gerar, sobretudo num país em que essas transições, via de regra, não ocorrem com a devida transparência e com o registro das condições nas quais as prestações de contas pendentes de comprovação são deixadas de uma gestão para outra.



Os problemas surgem quando a prestação de contas não é apresentada no prazo previsto. Nesse caso, instaura-se um processo de tomada de contas especial, motivado pela omissão no dever de prestar contas, com a convocação de ambos os gestores (antecessor e sucessor) para apresentarem explicações perante os órgãos de controle. Tem-se, de um lado, a defesa do antecessor que se escora no fato de que o vencimento do termo final para a prestação de contas recaiu no mandato subsequente e, portanto, caberia ao sucessor responder por tal obrigação. Argumenta ainda que, mesmo tendo envidado esforços para apresentar as contas,

por iniciativa própria, não obteve êxito porque o prefeito sucessor, por desavenças políticas, não lhe entregou a documentação exigida para tanto. Por outro lado, o sucessor comumente alega que a gestão anterior não deixou, nos arquivos da prefeitura, a documentação necessária e adequada para que ele pudesse apresentar a prestação de contas, motivo pelo qual não teria sido possível desincumbir-se do seu dever no prazo legal.

Ocorre que, com base apenas nas alegações dos gestores, nem sempre é fácil identificar com clareza qual dos agentes deu causa à configuração da omissão das contas ou mesmo se ambos são responsáveis.

Na situação que se coloca, ainda que não tenha gerido as verbas federais repassadas, cumpre ao sucessor apresentar a prestação de contas, no prazo legal. Isso porque a obrigação primária de prestar contas dos recursos federais transferidos ao município recai sobre o prefeito em cuja gestão se verifica a data prevista para fazê-lo ([Acórdão 3576/2019-TCU-2ª Câmara](#)).

Ademais, o prefeito sucessor poderá ser condenado a ressarcir prejuízo ao erário, em razão da paralisação indevida da execução de ajuste firmado pela gestão que o antecedeu, uma vez comprovada a sua omissão em concluir obra iniciada e não acabada pelo seu antecessor, havendo recursos públicos na conta específica da avença para a conclusão do objeto pactuado, deixando a obra "abandonada" e sem proveito para a população, visto que tal forma de proceder representa desperdício de recursos públicos e contraria o princípio da continuidade administrativa, segundo jurisprudência pacífica do TCU ([Acórdão 2900/2012-Primeira Câmara](#), [Acórdão 3067/2019-Segunda Câmara](#), [Acórdão 4828/2018-Segunda Câmara](#), [Acórdão 6363/2017-Segunda Câmara](#), [Acórdão 10968/2015-Segunda Câmara](#), entre outros).

Todavia, se o sucessor ficar impossibilitado de prestar contas, em razão da inexistência de documentos nos arquivos da prefeitura que comprovem a aplicação dos recursos federais integralmente geridos pelo seu antecessor, o TCU reconhece a possibilidade de afastamento da responsabilidade do gestor, no caso de terem sido adotadas providências ao resguardo do patrimônio público ([Acórdãos 1541/2008-TCU-2ª Câmara](#), [2773/2012-TCU-1ª Câmara](#), [3039/2011-TCU-2ª Câmara](#), entre outros). Tal orientação decorre do Enunciado da Súmula 230 do TCU, in verbis (grifamos):

Compete ao prefeito sucessor apresentar a prestação de contas referente aos recursos federais recebidos por seu antecessor, quando este não o tiver feito e o prazo para adimplemento dessa obrigação vencer ou estiver vencido no período de gestão do

próprio mandatário sucessor, ou, na impossibilidade de fazê-lo, adotar as medidas legais visando ao resguardo do patrimônio público.

Dito de outro modo, o sucessor poderá ficar isento de responsabilidade, se demonstrar a adoção de medidas efetivas visando ao resguardo do patrimônio público, por exemplo, por meio de solicitação de instauração de TCE, de interposição de ação civil pública, de ação de ressarcimento, de representação ao Ministério Público ou de qualquer outra medida capaz de buscar a reparação do patrimônio público ([Acórdãos 3642/2012-TCU-2ª Câmara](#), [6295/2010TCU-1ª Câmara](#), [1313/2010-TCU-1ª Câmara](#), [1080/2010-TCU-2ª Câmara](#)).

Contudo, frisa-se que, não obstante a adoção de medida de resguardo ao erário pelo sucessor ter o condão de suspender a inadimplência do ente beneficiário, não deve acarretar automaticamente a exclusão de sua responsabilidade pela omissão no dever de prestar contas, sem que se faça acompanhar de esclarecimentos quanto às providências administrativas por ele efetivamente adotadas no sentido de obter os documentos relativos à prestação de contas, de forma a demonstrar que, à época do vencimento do prazo para a prestação de contas, ele (sucessor) envidou os esforços que se esperavam de um gestor diligente para a reunião da mencionada documentação, mas encontrou dificuldades concretas que o impediram de prestar contas, nos termos do que dispõe art. 26-A, §§ 7º ao 9º, da [Lei 10.522/2002](#):

Art. [26-A](#). (...)

§ 7º Cabe ao prefeito e ao governador sucessores prestarem contas dos recursos provenientes de convênios, contratos de repasse e termos de parcerias firmados pelos seus antecessores.

§ 8º Na impossibilidade de atender ao disposto no § 7º, **deverão ser apresentadas ao concedente justificativas que demonstrem o impedimento de prestar contas** e solicitação de instauração de tomada de contas especial.

§ 9º Adotada a providência prevista no § 8º, o registro de inadimplência do órgão ou entidade será suspenso, no prazo de até 48 (quarenta e oito) horas, pelo concedente.

Dito de outra maneira, para que o prefeito sucessor tenha afastada a sua responsabilidade pela não entrega da prestação de contas no prazo devido, ele deverá satisfazer, ao mesmo tempo, duas condicionantes:

- a) adotar medidas voltada para o resguardo do patrimônio público; e
- b) demonstrar a impossibilidade de prestar contas dos recursos geridos pelo antecessor.

Tal exigência já vinha sendo sinalizada pela jurisprudência do TCU, o que culminou, recentemente, com a aprovação da [Instrução Normativa TCU 88/2020](#) (que inclui os itens 9.A e 9.B ao texto da Instrução Normativa TCU 71/2012), cuja redação do parágrafo único do item 9.B não deixa dúvida sobre as medidas que devem ser adotadas pelo gestor sucessor, com vistas a elidir a sua responsabilidade pela omissão em tela, in verbis:

Art. 9.B. Quando o período de gestão integral dos recursos não coincidir com o mandato em que ocorrer o vencimento da prestação de contas, havendo dúvidas sobre quem deu causa à omissão, antecessor e sucessor serão notificados para recolher o débito, prestar contas ou apresentar justificativas sobre a omissão, o primeiro por supostamente não ter deixado a documentação necessária para que o sucessor pudesse prestar contas e o segundo por ter descumprido o dever de apresentar a prestação de contas no prazo devido.

Parágrafo único. O sucessor poderá se eximir da responsabilidade sobre a omissão se, cumulativamente, demonstrar a adoção de medida legal de resguardo ao patrimônio público e apresentar justificativas que demonstrem a impossibilidade de prestar contas no prazo legal, acompanhadas de elementos comprobatórios das ações concretas adotadas para reunir a documentação referente às contas.

Em conclusão, a fim de diminuir possíveis transtornos resultantes de uma transição de governo mal realizada, recomenda-se fortemente ao gestor público que inicia seu mandato à frente do Executivo municipal que instaure procedimento formal para verificar se toda documentação relativa às transferências federais pendentes de prestação de contas foram deixadas nos arquivos da prefeitura, de forma que seja possível identificar com clareza aquele que deve responder por eventuais problemas ou omissões nas prestações de contas. Do contrário, quando instado pelos órgãos de controle para se manifestar sobre as prestações de contas de transferências federais geridas pelo mandatário anterior, mas cujo vencimento do prazo ocorrer no mandato subsequente, o sucessor que se encontre impossibilitado de prestar contas, em função da ausência de documentação nos arquivos da prefeitura,

supostamente não deixada pelo seu antecessor, terá que se submeter ao ônus comprobatório de que trata o art. 9.B, parágrafo único, da [Instrução Normativa TCU 71/2012](#), com vistas a ter a sua responsabilidade elidida em sede de processo de tomada de contas especial.

Portanto, o processo de transição de governos, além de servir como marco crucial de definição de responsabilidades, evidencia o espírito público dos gestores envolvidos, em que possíveis adversidades políticas são deixadas momentaneamente de lado em prol da população, a fim de que não haja descontinuidade na execução das políticas públicas de interesse mútuo dos governos locais e federal, como também possibilitar o adequado exercício do controle, de forma mais republicana possível, sem acarretar transtornos desnecessários para a Administração Pública.

1.2. A Organização Governamental Brasileira e a Competência Municipal.

O município integra a organização governamental brasileira, junto com a União, os estados e o Distrito Federal. **Todos são autônomos entre si, porém possuem atuação restrita aos limites dispostos no texto constitucional.**

A distribuição de competências entre as esferas de governo, tal como prevista na Constituição, segue o esquema apresentado no quadro a seguir.

UNIÃO	GERAL
Estados	Regional
Municípios	Local
Distrito Federal	Regional + Local

O município possui competências que dizem respeito ao interesse local, o que significa que aqueles assuntos que o afetam estritamente serão sempre de sua responsabilidade. São exemplos os serviços de pavimentação de vias, limpeza urbana e transporte urbano.



Por outro lado, há competências comuns ou compartilhadas que são, ao mesmo tempo, de responsabilidade da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Estas devem ser exercidas de forma **cooperativa**.

Vale assinalar que, mesmo nesses casos, o município possui papel relevante, pois atua em conjunto com a União e com o estado nas áreas de saúde, educação, cultura e patrimônio histórico, proteção do meio ambiente, fomento da produção agropecuária, melhoria das condições de habitação e saneamento básico, bem como no combate à pobreza e suas causas, apenas para mencionar algumas.

A Constituição prescreve que, para o exercício pleno dessas competências comuns, leis complementares fixarão normas para a cooperação entre a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional.

O(A) prefeito(a) precisa conhecer a organização federal e estadual para identificar os órgãos e entidades com os quais poderá buscar parcerias para o exercício de suas competências.

1.3. Governo Federal

A estrutura do Governo Federal é composta por ministérios e outros órgãos e entidades, cada um com atribuições específicas conforme o setor em que atua. Assim, há políticas públicas próprias de cada órgão e outras que são executadas de forma transversal, ou seja, por mais de um ministério. Muitas dessas políticas são implementadas em parceria com os estados e municípios. Nesses casos, **é conveniente saber identificar quais políticas públicas estão ligadas a cada ministério ou a outros órgãos e entidades federais.**

As páginas na internet dos órgãos do Governo Federal são fontes de informação importantes. Nelas, pode-se encontrar dados a respeito de seus programas, de sua estrutura, dos ocupantes dos cargos de direção, chefia e assessoramento, bem como de outros subsídios de utilidade para o município. A página da [Presidência da República](#) também possui informações úteis e, ao mesmo tempo, permite acessar outras fontes de interesse para o município, tais como a que reproduz a legislação federal, a estrutura da Presidência, os ministros de estado, as notas oficiais, a agenda do presidente e as principais notícias do Governo Federal.

O [Portal Federativo](#) também é ferramenta essencial de consulta e informação. Por meio dele, podem ser acessados diversos serviços.

1.4. Governo Estadual

O Brasil possui 26 estados e o Distrito Federal, cada um organizado segundo suas características e interesses. Essa organização é encontrada na legislação de cada estado, em que é possível saber quais são os principais órgãos e suas atribuições. O(A) prefeito(a) deve buscar informações a esse respeito e sobre outros temas que lhe interessam, como especificidades da legislação tributária e organização judiciária, nas páginas da internet dos estados.

1.5. O Governo Municipal

O município possui lei orgânica própria, elaborada pela Câmara Municipal, com observância dos princípios enumerados na [Constituição Federal](#) e na Constituição Estadual. Nessa lei encontram-se dispositivos sobre atribuições dos poderes Legislativo e Executivo municipal, competências e procedimentos administrativos, entre outros temas relevantes.

É fundamental que o(a) prefeito(a) conheça as competências do município listadas na Constituição Federal e na Lei Orgânica do Município- LOM, quais sejam:



prestar serviços públicos de interesse local;



manter programas de ensino e atendimento à saúde, esses em cooperação com a União e o estado;



promover adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano, e proteger o patrimônio histórico-cultural e ambiental;



regulamentar, conceder, permitir ou autorizar os serviços de saneamento básico e transporte, seja ele coletivo, de táxi ou por meio de aplicativos;



organizar e manter os serviços de fiscalização necessários ao exercício do seu poder de polícia administrativa;



instituir e arrecadar os tributos de sua competência;



criar, organizar e suprimir distritos.

1.6. Relações intergovernamentais

A [Constituição de 1988](#) desenhou o novo pacto federativo, promovendo a descentralização, fortalecendo o município como ente federativo e priorizando a atuação cooperativa no campo das relações intergovernamentais. Essas relações podem se dar de forma vertical, entre níveis diferentes de governo, ou horizontal, entre governos de um mesmo nível. As relações intergovernamentais não se restringem à distribuição de recursos públicos; possuem também caráter técnico-administrativo e político-institucional que lhes conferem papel relevante no ordenamento do sistema. É possível realizar diversas parcerias entre os entes no melhor interesse da população local.

As relações verticais entre as três esferas de governos devem ser complementadas por relações horizontais, sejam entre estados ou entre municípios. A cooperação em ambas as direções contribui para melhor prover os direitos de cidadania, prestar serviços à população e promover o desenvolvimento de forma integrada, em decorrência do trabalho conjunto.

Nos estados da Federação, a criação de instrumentos de articulação intergovernamental não é somente uma necessidade, mas condição estruturante, em função da recorrente demanda por comunicação, cooperação e colaboração entre governos autônomos e, ao mesmo tempo, interdependentes.

Por isso, a nossa Constituição, sobretudo quando trata da ordem social, deixa nítida a **intenção de promover a cooperação intergovernamental**, notadamente no que diz respeito à saúde, à educação, ao meio ambiente, à assistência social, ao saneamento e à habitação de interesse social. Tais políticas são hoje objeto de legislação específica que determina bases descentralizadas e participativas para sua organização em sistemas federativos, distribuindo a função entre as esferas governamentais.



2. Os 100 primeiros dias do prefeito - O que precisa ser feito

2.1. Equipe de governo

Uma das primeiras tarefas do novo prefeito é montar a equipe de governo, composta por secretários municipais e demais cargos do primeiro escalão, como diretores e gerentes (a nomenclatura dos cargos pode variar entre os municípios). A equipe de governo dos municípios é formada por ocupantes de cargos comissionados ou cargos de confiança nomeados pelo prefeito. São os secretários, juntamente com os diretores e os gerentes, que terão como principal tarefa assessorar o prefeito a governar o município, além de tirar do papel os compromissos assumidos no programa de governo.

Outra função estratégica da equipe de governo é fazer a gestão, a coordenação e a liderança dos servidores públicos municipais, de modo a manter a prestação dos serviços públicos já existentes e contribuir no planejamento e na implementação de soluções inovadoras para os problemas do município.

Por isso, o sucesso da gestão começa pela escolha da equipe de governo. Para isso, é necessário, inicialmente, definir um perfil mínimo a ser atendido pelos ocupantes dos cargos de confiança a serem nomeados pelo prefeito. Por exemplo, o perfil do ocupante do cargo de Secretário de Educação deve contemplar o conhecimento do sistema educacional do município, da legislação referente à Educação, do Plano Nacional de Educação, além de ter alguma experiência na área de gestão educacional. Caso o prefeito ignore a necessidade de compor uma equipe de governo de perfil técnico e político, com capacidade de resolver problemas, planejar, executar e entregar resultados efetivos, é muito provável que seu mandato seja avaliado negativamente.

2.1.1. Preparação dos novos secretários

Definida a equipe de governo, deve-se preparar e capacitar os novos secretários para que o governo tenha máxima capacidade de gestão com foco em resultados. A capacitação dos secretários deve abranger o conhecimento das legislações que afetam a atividade de todas as áreas (como as Leis Federais [nº 4.320/64](#) e [nº 101/2000](#), relacionadas à gestão financeira, orçamentária, contábil e responsabilidade fiscal) e as legislações específicas por área (como a [Lei Federal nº 8.080/90](#), Lei Orgânica da Saúde, que contém os fundamentos do Sistema Único de Saúde).

Além disso, os novos secretários devem ser preparados para atuar com base em competências de gestão estratégica, que devem contemplar as capacidades de: planejar, elaborar e gerenciar projetos; coordenar e liderar equipes; desenhar e gerenciar processos; identificar, explicar e planejar a solução de problemas; gerenciar o tempo e captar recursos nas esferas estadual e federal. Um terceiro componente de capacitação passa pela compreensão do funcionamento e papel do Poder Legislativo (incluindo como se relacionar com os vereadores) e dos órgãos de controle externo (como o Tribunal de Contas e o Ministério Público).

2.1.2. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico municipal é um instrumento que define a direção das ações a serem realizadas pela administração municipal durante o governo e tem por finalidades:

- ➔ estabelecer metas e objetivos de curto, médio e longo prazos, pensando o município de hoje e do amanhã;
- ➔ definir estratégias a serem realizadas pela administração municipal para o alcance das metas e objetivos; e
- ➔ promover a participação e integração dos gestores municipais e da sociedade no desenvolvimento municipal gerando qualidade de vida.

Para sua elaboração devem ser utilizadas técnicas que envolvam a análise dos aspectos econômicos e sociais observados nas diversas áreas de gestão do município, tais como: saúde, educação, cultura, meio-ambiente, segurança, habitação, comércio, serviços, agricultura, indústria, turismo etc.

O planejamento estratégico deve ser desenhado em alinhamento com as leis de planejamento governamental (plano plurianual, plano diretor, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual) que trazem em seu conteúdo as definições dos programas de governo, metas e a destinação de recursos que garantam a execução do planejamento.

Para a construção do planejamento estratégico municipal, a sequência de ações é fundamental, devendo observar o seguinte fluxo:

1. Analisar a situação atual de cada área de gestão (saúde, educação, etc);
2. Definir metas e objetivos para cada área em curto prazo (até um ano), médio prazo (no decorrer do mandato) e longo prazo (mais de um mandato).
3. Estabelecer estratégias e ações para o alcance das metas e objetivos, verificando e analisando as condições para sua verdadeira realização. Afinal, de nada adianta desenhar metas não possíveis de serem alcançadas.
4. Manter constante controle entre o planejamento e o que será executado, para correções ou outras providências rápidas que permitam alcançar os objetivos planejados.

2.1.2.1. Construindo uma agenda estratégica e orientada para resultados nos municípios brasileiros

Uma boa gestão pressupõe o uso eficiente dos recursos disponíveis que, bem utilizados, geram resultados positivos e compatíveis com a realidade local. Essa não é uma tarefa fácil, considerando as limitações orçamentárias e de pessoal, bem como as dificuldades inerentes à gestão pública brasileira. Nesse contexto, este guia recomenda a adoção do planejamento estratégico como ferramenta essencial para a obtenção de resultados satisfatórios ao longo dos próximos quatro anos. A partir de um plano de governo que defina prioridades, será possível identificar e implementar programas e projetos que promovam o aperfeiçoamento da gestão municipal e levem à melhoria dos serviços prestados à população local.

2.1.2.2. O Planejamento Estratégico

Conceitos

A utilização do termo estratégia tornou-se corrente no meio empresarial e acadêmico. No vocabulário comum, trata-se do conjunto de ações ou atividades relevantes ou essenciais para o sucesso organizacional. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam que:

“No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e religiosos de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social”.

Para esses cientistas, a estratégia possui várias definições. Pode ser entendida como um plano ou um padrão - uma “consistência em comportamento ao longo do tempo” - ou, ainda, considerada uma posição de determinados produtos em mercados específicos. Além disso, pode ser vista como uma perspectiva futura ou uma manobra específica para “enganar o concorrente”. Apesar das inúmeras definições, o consenso está na natureza da estratégia. Isto é, uma atividade não-estruturada, não-rotineira e tampouco repetitiva. De igual modo, envolve não apenas a organização, como também a influência do ambiente. Acima de tudo, a formulação de estratégias afeta o bem-estar de uma organização. Associa-se uma visão de futuro com a continuidade organizacional. Seja

qual for o método, a estratégia lida com o desvendar de um futuro instável e incerto - daí o seu caráter não rotineiro. Isso demonstra como as estratégias, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, podem ser essenciais para as organizações, “tanto por sua ausência quanto por sua presença”.

Apesar da diversidade de estudos sobre administração estratégica, sua aplicação à realidade brasileira é recente e desafiadora, sobretudo para o setor público e para as organizações sem fins lucrativos. Mesmo assim, várias organizações públicas e sem fins lucrativos nacionais vêm implementando, com sucesso, modelos de gestão estratégica com foco em resultados. Em sua maioria, o modelo introduzido na fase de construção do planejamento estratégico seguiu os pressupostos da escola do *Design*, cujas ferramentas metodológicas baseavam-se nas avaliações *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - figura 1), permitindo, assim, a identificação das estratégias adequadas para formulação do Plano Estratégico.

Os elementos básicos para esse exercício estratégico têm origem no monitoramento dos ambientes externo e interno e nos prováveis cenários que se configuram no horizonte estabelecido. Com as ferramentas práticas de análise, é possível selecionar e tratar informações relevantes que deem suporte à tomada de decisões e ao desenvolvimento de estratégias de médio e longo prazo.

Uma forma usual e eficaz para avaliar estrategicamente a instituição é montar uma matriz que tenha como linhas de análise, as forças (pontos fortes) e as fraquezas (áreas indicadas para melhoria), e como colunas de análise, as oportunidades e as ameaças. Cruzando as linhas e as colunas dessa matriz, obteremos os fatores críticos da instituição. Definindo uma pontuação que permita extrair as correlações mais importantes, chega-se à escala de componentes chamados de fatores críticos de sucesso, isto é, pontos que

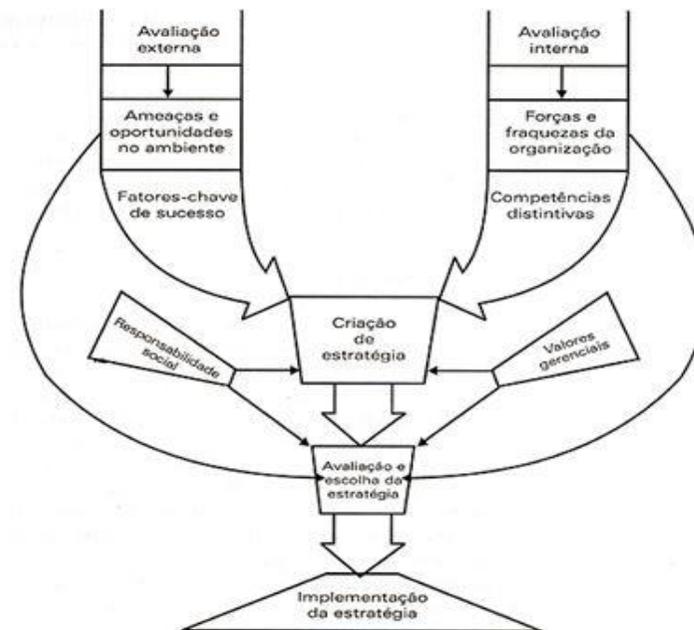


Figura 1 – Etapas do Processo de Planejamento Estratégico
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel.

serão referências para as escolhas estratégicas. Esse trabalho levará a uma lista de desafios ou objetivos estratégicos que precisam ser priorizados.

Enquanto o Plano de Governo define e aponta o direcionamento para o período do mandato, o planejamento estratégico faz a passagem da visão de longo prazo e das linhas gerais de ação para um conjunto de planos de ação e projetos com horizonte de tempo anual, chamados de pacotes de resultados e entregas, a serem feitas a cada ano pelas secretarias sob a coordenação de cada secretário e sua equipe, incluindo os servidores públicos. O produto final é um plano estratégico de governo, que precisa levar em conta dois fatores fundamentais no processo de elaboração: a capacidade de execução das ações priorizadas no plano (o que envolve recursos financeiros, pessoas e competências, governança e gerenciamento periódico da execução) e a criação de governabilidade (viabilizar os resultados previstos, o que significa, na prática, obter apoio e cooperação de atores que não fazem parte do governo, mas que possam contribuir para a operacionalização das ações planejadas).

Além disso, o plano estratégico deve ser revisado e atualizado pelo menos uma vez a cada ano, com base em um processo de monitoramento e avaliação da implementação dos projetos, resultados alcançados e impactos gerados. Outro ponto importante é: o plano traduz um retrato da realidade do município no momento do planejamento, mas a realidade é dinâmica, ou seja, vai mudando ao longo do ano. Isso exige a atenção dos gestores para identificar, entender e processar as novas demandas geradas pela sociedade, incorporando-as ao plano e aos projetos de execução de curto prazo (até um ano).

Por último, é importante lembrar que por trás do planejamento estratégico governamental estão a incerteza, a complexidade e a limitação de recursos essenciais para obtenção de resultados, ou seja, a baixa autonomia do município para eleger e executar as prioridades ideais relacionadas aos problemas mais relevantes da cidade. É aí que entra a necessidade da inovação para criar alternativas de solução para os limites e as barreiras à execução de ações estratégicas pelos governos municipais. Assim, a dinâmica dos problemas locais (que também são consequência dos problemas que surgem nas esferas de governo estadual e federal) exige uma gestão com capacidade de identificar e solucionar problemas não previstos no plano estratégico.

Governar requer estabelecer prioridades em função dos recursos escassos que o município possui, buscando identificar e enfrentar os problemas de alto valor ou impacto para a população. Assim, um dos principais fatores que contribuem para a qualidade do plano estratégico de governo é a capacidade do prefeito e de sua equipe de governo - com apoio de servidores públicos - de

conhecer a realidade do município nas suas diversas áreas de atuação. Conhecer a realidade requer: reunir e analisar indicadores e identificar, declarar e entender os principais problemas que:

- (1) impedem ou dificultam a prestação de serviços públicos para a população;
- (2) representam riscos para as comunidades em áreas como habitação, saneamento, infraestrutura viária, transporte público, entre outras;
- (3) configuram lacunas no atendimento à população em áreas como saúde, educação, assistência social.

Nesse processo de construção, é necessário estabelecer prioridades, isto é, escolher determinada estratégia ao invés de outra. Se tudo for estratégico, nada é estratégico. Assim, a escolha nas organizações públicas deve partir, muitas vezes, da identificação do que não fazer. A escolha estratégica deve ser um exercício de definição do foco de atuação. Esse raciocínio demanda coerência na identificação do conjunto de objetivos estratégicos que, correlacionados, irão constituir o Plano Estratégico do município.

É a partir da identificação e explicação dos problemas prioritários que se obtém as informações para o entendimento da situação a ser transformada. Com base nesse entendimento, o governante poderá definir e decidir as alternativas de ação mais adequadas para a solução dos problemas selecionados. A identificação e seleção dos problemas prioritários é uma ação que começa na observação da realidade, apontando aquilo que precisa ser objeto de mudança, e termina com a definição das decisões e ações a serem implementadas visando à transformação dessa realidade.

Recomenda-se não definir mais de 15 a 20 prioridades, de modo a evitar um processo de acompanhamento complexo e pouco efetivo. Para tanto, é aconselhável separar o que é estratégico das ações e iniciativas internas de secretarias e demais órgãos municipais. Assim, as escolhas requerem um olhar a longo prazo das lideranças, visando à efetivação de resultados socioeconômicos e ambientais nos quatro anos dessa administração e esses desafios precisam ser quantificáveis.

Os indicadores estratégicos

A partir desses desafios, são identificados os indicadores que permitirão monitorar o alcance das estratégias. Os indicadores têm o propósito de testar o progresso da organização quanto aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não

há controle, e se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia.

De acordo com a Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade - FNPQ, os indicadores são informações numéricas para relacionar recursos e produtos e para avaliar o desempenho dos processos, programas, projetos e da organização como um todo. De uma maneira simplificada, os indicadores são medidas que representam e quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou da organização em si. São, normalmente, resultados quantitativos apresentados sob a forma de número, moeda, percentual ou por resultados de pesquisas e avaliações.

Normalmente, os indicadores são utilizados para:

- ➔ Possibilitar o estabelecimento e desdobramento das metas anuais dos desafios estratégicos;
- ➔ Embasar a análise crítica dos resultados e do processo de tomada de decisão;
- ➔ Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- ➔ Facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento de métricas-padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores;
- ➔ Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em ações diversificadas.

Para cada desafio estratégico, recomenda-se a identificação de 1,5 indicador de desempenho. No processo de seleção, os indicadores devem considerar os seguintes aspectos:

- ➔ Comunicar se o objetivo estratégico está sendo atingido sem distorcer a atenção;
- ➔ Possibilitar o estabelecimento de meta de melhoria no longo prazo;
- ➔ Ser quantificável, com a escolha de fonte confiável, que permita a medição de maneira repetitiva;
- ➔ Possibilitar a escolha da melhor frequência de atualização da informação (mensal, trimestral, semestral).

Cada indicador deve ser detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização, incluindo:

- ➔ *Nome do indicador* – nome de batismo;

- *Definição* – descrição da finalidade do indicador;
- *Fórmula de cálculo* – detalhamento dos componentes apresentados sob o formato de fórmula;
- *Unidade de medida* – %, R\$, N°; etc;
- *Critério de acompanhamento* – forma de apresentação das informações (*status*: medição pontual que não considera resultado anterior; *acumulado*: medição cumulativa dos resultados anteriores);
- *Periodicidade de medição* – mensal, trimestral, semestral, anual, bianual;
- *Responsável* – unidade ou colaborador responsável em disponibilizar o resultado do indicador;
- *Fonte de dado* – local de obtenção da informação;
- *Polaridade* – direcionamento do cálculo do indicador. Existem indicadores nos quais o resultado maior é melhor (receita) e outros nos quais maior é pior (custos) e, finalmente, outros nos quais a qualificação do resultado depende de limites inferiores e superiores.

2.1.2.3. Planejamento de Curto, Médio e Longo Prazo

A definição de metas e objetivos da nova administração precisa observar a condição do tempo para sua realização vinculado sempre à sua urgência, importância e relevância, uma vez que para cada meta ou objetivo existe um conjunto de beneficiários (em que a sociedade se destaca) que aguardam ansiosamente aquela entrega.

Quando pensamos em prazos de execução para as ações da administração pública temos definições de curto prazo (até um ano), médio prazo (no decorrer do mandato) e longo prazo (mais de um mandato). Essas referências de tempo são norteadoras para que a administração observe a disponibilidade de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos etc.) para sua realização.

Dessa forma, é importante à nova equipe de gestão observar os fatores que possam definir os prazos de realização dos objetivos e metas do governo (curto, médio e longo) em análise às condições para sua execução, atentando para a urgência, importância e relevância de cada finalidade. Importante ressaltar que existem projetos que precisam ser iniciados para o desenvolvimento local

e regional e conseqüente melhoria da qualidade de vida da sociedade, mas que podem necessitar de prazo superior ao de um mandato para sua total conclusão (longo prazo).

Mesmo não sendo possível concluí-los dentro do mandato, são primordiais para o avanço municipal e, sendo assim, precisam ser iniciados. Cabe ao governante apresentar e aprovar tais projetos junto ao poder legislativo e, com transparência à sociedade, apresentar os trabalhos realizados em sua gestão que resultarão em grande benefício ao município, obrigando os próximos governantes à continuidade na execução.

A partir da definição dos indicadores de cada objetivo, é possível estabelecer as metas de curto, médio e longo prazo. As metas permitem comunicar o tamanho de cada desafio proposto e precisam ser desafiadoras (para mobilizar toda a gestão pública local), mas realista com a disponibilidade de recursos técnicos, financeiros e humanos. Recomenda-se definir metas anuais para todos os indicadores identificados. Caso haja dificuldade de encontrar os dados para os indicadores definidos, sugere-se utilizar referências externas (ex. taxa de natalidade de município com características similares) ou rever a fórmula do indicador.

Durante a discussão sobre as metas, é importante que haja um balanceamento entre elas, isto é, não adianta definir metas ousadas para todos os desafios. Os compromissos estratégicos definidos no plano de governo devem ser as prioridades traduzidas nas metas desafiadoras.

Aqui, ressalta-se a importância de se ter clareza sobre os resultados de curto, médio e longo prazo na gestão. Ao comunicar as metas anuais, o município terá condições de gerenciar expectativas da sociedade quanto aos resultados esperados. Assim, há desafios cujas metas não serão ousadas no primeiro ou segundo ano de governo; no entanto, mostram uma coerência com uma agenda de longo prazo e com o cumprimento desses resultados.

O acompanhamento de indicadores e metas leva à profissionalização da gestão ao promover a mobilização de todos os órgãos do município em torno das prioridades. A discussão sobre alocação de recursos passa a ocorrer a partir de evidências e números. É nesse sentido que propomos ao município iniciar o trabalho com uma lista de cerca de 1,5 indicadores por objetivo, de modo a não criar um processo complexo e burocrático de coleta de informações e de gestão. Se o plano estratégico conta com cerca de 15 a 20 desafios, o "painel de monitoramento" terá cerca de 30 indicadores, no máximo.

No trabalho de planejamento estratégico do governo, é preciso priorizar os problemas e o tempo de implementação das soluções para cada um dos problemas selecionados. As prioridades podem ser segmentadas em curto prazo (primeiro ano de governo), médio prazo (segundo e terceiro anos) e longo prazo (quarto ano). A priorização deve ser feita levando em conta critérios como: valor político do problema, tempo de implementação da solução para o problema, controle ou governabilidade sobre atuação nas causas críticas do problema, quantidade de recursos exigidos (recursos financeiros, poder político, conhecimentos e competências), cooperação de atores externos ao governo (aqueles que possuem algum recurso importante), custo de adiar a solução do problema (político, social, econômico) e exigência de inovação.

É a partir dessa análise, feita com a aplicação de critérios de priorização de problemas, que se definirá o tempo necessário para o início e o final da execução das ações previstas no plano estratégico. Em linhas gerais, o prefeito deve adotar como ações de curto prazo aquelas que são menos exigentes em recursos externos ao governo e que apresentem um risco maior de postergação da solução. Um exemplo de ação de curto prazo é uma obra necessária para resolver um problema de drenagem que atinge um grande número de famílias em um determinado bairro, com baixo valor de investimento, projeto executivo pronto para licitar e apoio da comunidade atingida, caso nada seja feito. Podem ser consideradas ações de curto prazo aquelas que serão implementadas no primeiro ano de governo.

As ações de médio prazo são aquelas cuja implementação não é possível num primeiro momento, por falta de condições e recursos. Nesse caso, é necessário construir a viabilidade da execução dessas ações no primeiro ano de governo, visando operacionalizá-las no segundo ou terceiro ano da gestão. A construção de uma escola é um exemplo de ação de médio prazo, considerando que o município não possui, no orçamento do primeiro ano, os recursos financeiros necessários para a sua execução.

Por último, as ações de longo prazo são as que exigem elevado volume de recursos financeiros, apoio político a ser conquistado, cooperação de atores externos e importantes competências internas não disponíveis. Um exemplo de ação de longo prazo é uma obra viária de grande impacto na mobilidade urbana do município e que depende, para sua execução, da elaboração de projeto executivo e da obtenção de recursos financeiros que o município não possui e que precisa captar por meio de financiamento ou recursos a fundo perdido junto ao governo estadual ou federal.

2.1.2.4. Programas e Projetos

O passo final para a consolidação do plano estratégico de governo consiste na identificação dos programas e projetos que irão materializar os desafios estratégicos. Para tanto, torna-se indispensável que essa execução ocorra mediante um perfeito alinhamento entre a estratégia e o objetivo do projeto - o que demanda objetivos claros e resumidos, tanto das estratégias quanto dos projetos. A concepção de um projeto considera um resultado antecipado, isto é, um "cenário futuro" a ser alcançado para a organização. Enquanto o Plano Estratégico representa a "carta de navegação" para a organização traçar o seu futuro, os programas e projetos visam assegurar a execução dos caminhos previamente traçados. De igual modo, envolvem recursos humanos, materiais e financeiros alocados para se obter algum retorno ou resultado mensurável, seja econômico ou social.

2.1.2.5. Pilares, inovação e principais tarefas

Novamente, a lista de programas ou projetos considerados "estratégicos" deve ser limitada. Nesse processo de construção do plano estratégico do município, recomenda-se a utilização de matriz de prioridades para facilitar a escolha e priorização dos programas e projetos considerados estratégicos. Estabelecendo uma escala de 1 a 3 (baixo, médio e alto impacto), por exemplo, é possível pontuar o impacto de cada proposta de programa ou projeto nos respectivos desafios elencados. Essa simples discussão permitirá classificar e ordenar as iniciativas para as quais o município precisa alocar recursos. No caso de um leque amplo de iniciativas, podem ser estabelecidos critérios de pontuação mais complexos.

Muitas organizações públicas vêm estimulando seus funcionários a propor projetos e programas que levem a resultados inovadores. A partir de concursos ou editais internos, estimula-se a inovação interna de forma participativa e criativa. O uso de práticas como o *Design Thinking* ajuda a conceber soluções que levem em consideração os clientes (externos/internos), os canais de entrega, os requisitos para desenho, entre outros aspectos. Quando bem executado, esse tipo de iniciativa pode trazer ganhos expressivos para a organização.

E as minhas tarefas? Com a definição dos objetivos, dos indicadores, das metas e dos projetos, o plano estratégico está concluído. Esse processo demora em torno de 2 a 4 meses, dependendo da capacidade da organização em mobilizar suas equipes e obter os dados necessários para realizar uma discussão crítica e positiva. O plano comunica aonde queremos chegar e o tamanho dos desafios. Ao colaborador, cabe verificar como suas ações ajudam a contribuir direta ou indiretamente para o alcance dos desafios propostos. Há organizações que definem metas individuais ou conjuntas alinhadas às metas estratégicas. Esse alinhamento só será efetivo para promover a melhoria da gestão caso esteja associado a regras de avaliação de desempenho e premiação.

Governar requer estabelecer prioridades em função dos recursos escassos que o município possui, buscando identificar e enfrentar os problemas de alto valor ou impacto para a população. Assim, um dos principais fatores que contribuem para a qualidade do plano estratégico de governo é a capacidade do prefeito e de sua equipe de governo - com apoio de servidores públicos - de conhecer a realidade do município nas suas diversas áreas de atuação. Conhecer a realidade requer: reunir e analisar indicadores e identificar, declarar e entender os principais problemas que:

- (1) impedem ou dificultam a prestação de serviços públicos para a população;
- (2) representam riscos para as comunidades em áreas como habitação, saneamento, infraestrutura viária, transporte público, entre outras;
- (3) configuram lacunas no atendimento à população em áreas como saúde, educação, assistência social.

É a partir da identificação e explicação dos problemas prioritários que se obtém as informações para o entendimento da situação a ser transformada. É com base nesse entendimento que o governante poderá definir e decidir quais as alternativas de ação mais adequadas para a solução dos problemas selecionados. A identificação e seleção dos problemas prioritários é uma ação que começa na observação da realidade, apontando aquilo que precisa ser objeto de mudança; e termina com a definição das decisões e ações a serem implementadas visando à transformação dessa realidade.

A inovação se transformou em termo corrente nos últimos anos, uma espécie de solução mágica para o enfrentamento de problemas, abrangendo desde a criação de novos produtos no setor privado até a busca de novas abordagens para equacionar os mais diversos problemas no setor público. Os laboratórios de inovação têm se difundido nas organizações públicas como espaços

de discussão e processamento de problemas com base na utilização de novas metodologias e abordagens. *Design thinking*, *design etnográfico* e *cocriação* são exemplos dessas novas abordagens, utilizadas para entender em profundidade os problemas e criar alternativas de ação diferentes, originais e capazes de gerar impacto.

O desafio, no caso da inovação como método de solução de problemas em prefeituras, é desenvolver as condições necessárias para que ela deixe de ser algo de uso eventual e passe a ser uma competência dominada por servidores e executivos. Para tanto, é necessário capacitar servidores em métodos de inovação na gestão pública municipal, implantar estruturas e espaços físicos adequados para a criação de ações inovadoras, envolver os usuários dos serviços públicos na discussão e no entendimento dos problemas apontados em conjunto com os servidores públicos.

2.2. Plano de governo para 4 anos

O plano de governo para quatro anos contempla as ações estratégicas a serem executadas ao longo do mandato do prefeito com apoio da equipe de secretários. Governo sem plano é um governo sem rumo, que desconhece os reais problemas do município e atua de forma imediatista, agindo sobre problemas menores e de baixo impacto na transformação da realidade. Para evitar que isso aconteça, o plano de governo deve contemplar as grandes linhas de ação de cada área de atuação da administração pública municipal, desde as áreas meio (como Administração, Finanças, Procuradoria Geral, Planejamento Urbano) até as áreas fins (como Saúde, Educação e Assistência Social).

É a partir dessas linhas de ação, com direcionamento do que deverá ser feito durante os quatro anos de mandato do prefeito, que se planeja a execução das ações estratégicas do plano de governo, buscando cumprir os compromissos assumidos com a população. O plano de governo para 4 anos também é a base para a elaboração do Plano Plurianual (PPA), no qual se definem programas, indicadores, metas, ações, resultados e fontes de recursos logo no primeiro ano do mandato do prefeito eleito.

O Plano Plurianual – PPA - é o instrumento legal definido na [Constituição Federal \(art. 165\)](#) que deverá contemplar as diretrizes, objetivos e metas da administração para um período de quatro anos, que vigorará a partir do segundo ano de seu mandato até o primeiro ano do mandato seguinte.

Isso ocorre para que o prefeito trabalhe sempre seu primeiro ano de mandato na condição de executar e avaliar os programas de governo que já estão em exercício e foram aprovados no PPA anterior à sua gestão.

Sendo assim, o novo prefeito poderá manter programas de governo em seu projeto de PPA, que será construído e aprovado no primeiro ano de mandato. Caso entenda que esses programas de governo não são mais interessantes à coletividade, poderá excluí-los de seu projeto, mas com a garantia de ter avaliado um ano de sua execução.

A construção do Plano de Governo para 4 anos, contemplado em seu PPA, exige do prefeito e de sua equipe de gestores que seja realizada a avaliação:

- a) dos programas de governo anterior;
- b) das condições operacionais de cada área de gestão;
- c) das condições socioeconômicas do município; e
- d) das metas e objetivos a serem alcançados no decorrer do mandato.

Após essas avaliações a equipe de gestão poderá elaborar o plano de governo, uma vez que estará diante das verdadeiras condições para a construção de um instrumento baseado na realidade municipal.

2.3. Baseie suas propostas em evidências

A construção de propostas de projetos, programas, metas e objetivos de governo precisam ser construídas observando evidências colhidas em informações, análises, conclusões e documentos obtidos pela Administração Pública.

Essas evidências fazem com que as características de confiança sejam completas e fiéis aos fatos que retratam e, portanto, estão em condições de servirem de suporte para a construção das propostas de governo e da tomada de decisões dos novos gestores.

Observar a construção das propostas de governo com o uso de evidências diminui, consideravelmente, os riscos de sucesso na implementação dos projetos e programas e no alcance das metas e objetivos do novo governo.

2.4. Identifique as questões prioritárias

Nos primeiros 100 dias de governo é primordial que a equipe de gestão realize a priorização das ações governamentais, que significa decidir o que é mais importante, quais tarefas, atividades, metas ou diretrizes deverão ser seguidas ou implementadas diante de tantas ações a serem realizadas.

Para que o prefeito e sua equipe de governo possam definir ações prioritárias, com maior clareza e acerto, destacamos alguns pontos a serem aplicados no exercício da definição de prioridades:

- a) urgências vinculadas à proteção à vida;
- b) demandas sociais identificadas como carência básica da sociedade (saúde, educação, lazer etc.)
- c) promessas de campanha que serão objetos de cobrança social; e
- d) ações estruturantes que resultarão em melhoria da qualidade de vida do cidadão durante longo prazo, geralmente vinculadas a questões sociais (ex.: construção de escolas, hospitais, centros de lazer, aterro sanitário...)

A definição dessas prioridades precisa contar com a participação social de forma direta (audiência pública) ou representada por legítimos atores sociais (conselheiros municipais, representação de associações etc.) e ainda serem tratadas com total transparência reforçando o compromisso social da participação popular na administração.

2.5. Pense em inovação

As demandas da sociedade são cada vez mais crescentes e complexas em todas as áreas de atuação da administração pública e geram para os governos municipais a necessidade de inovar nas soluções que as atendam. Afinal, é no município que as pessoas vivem e do governo local que se socorrem.

Assim, uma característica essencial aos governantes e equipes do novo mandato que se inicia nos municípios em 2021 é tratar com propostas inovadoras as soluções das demandas locais.

Sabemos que o passado nos apresenta soluções experimentadas que, para o atual cenário, já sinalizam insucesso. E para obtermos sucesso, temos que pensar diferente, ou seja, temos que inovar nos atos de gestão, no planejamento, nos meios e nos objetivos a serem alcançados visando a eficiência na administração. Importante lembrar que a busca pela eficiência se aplica a todos os órgãos da administração pública, exigida pela Constituição Federal no artigo 37, e não somente às prefeituras.

Alguns exemplos de melhoria na gestão municipal são reconhecidos e contemplam boas práticas a serem compartilhadas, as quais podem ser observadas na gestão da informação com o uso da tecnologia, atendimento ao público/cidadão, gerenciamento de riscos e gestão de processos, avaliação de produtividade e desempenho de servidores públicos, acompanhamento e gestão de resultados por área com o uso de metas e medições etc.

Para resultados diferentes, temos que pensar e realizar ações de forma diferente, ou seja, de forma inovadora cercada de segurança com avaliação de riscos.

A sociedade carece de soluções que se apresentam como o grande desafio da gestão municipal para o próximo mandato: mudança. É a mudança de qualidade se faz com inovação proposta com base em novas soluções olhando para os resultados passados.

2.6. Saiba quais os pilares

Os pilares da Administração Municipal para gerar bons resultados à sociedade e que evitam transtornos aos gestores perante órgãos controladores são:

- a) Definir profissionais para o assessoramento jurídico, contábil e de controle interno com total domínio da operação (tripé da boa administração), garantindo a segurança dos atos de gestão a serem praticados nas diversas áreas de atuação do governo;
- b) Construir uma equipe de gestores para as diversas áreas da administração que detenham conjuntos de competências profissionais (técnicas, comportamentais e habilidades) e que promovam maiores e melhores resultados. A ausência de competência deve ser trabalhada para desenvolvimento do agente e contemplar as políticas de gestão de pessoas do município, uma vez que sempre haverá necessidade de capacitação e desenvolvimento da mão-de-obra disponível.
- c) Manter a máxima transparência quanto aos atos de gestão praticados;
- d) Comunicar-se com a sociedade e demais órgãos observando a qualidade e utilizando dos principais meios ao seu alcance, tais como internet, redes sociais, rádios, banners, murais, carros de som etc.;
- e) Manter relação harmoniosa com o Poder Legislativo, respeitando o papel, as obrigações e a independência de cada poder definidos nas Constituições Federal e Estadual e na Lei Orgânica do Município;
- f) Atender com qualidade e tempestividade as demandas recebidas dos órgãos controladores externos (Tribunais de Contas, Ministério Público, Poder Judiciário etc.), bem como acompanhar suas publicações e manifestações, mantendo relação próxima e informações atualizadas para atendimento.
- g) Gerir a informação da gestão. Administração com resultados se faz com acompanhamento das informações da gestão que suportam as decisões dos gestores.

2.7. Conheça suas principais tarefas

Conhecer as principais tarefas de um prefeito na condução do governo do município é um importante desafio a ser vencido já no processo de transição e nos primeiros meses da gestão.

Uma importante tarefa é entender e exercer o papel de: **coordenação e liderança do governo; interlocução e diálogo permanente com as autoridades da cidade nos mais diversos setores; e análise de interesses diferenciados para alcançar um consenso e uma visão comum, buscando o desenvolvimento do município ao longo do mandato.**

Outra tarefa essencial de um prefeito é, num primeiro momento, **responsabilizar sua equipe de secretários**, com base em planos, projetos ou até contratos de gestão e, na sequência, **institucionalizar a prestação de contas**, também pelos secretários, da execução de projetos estratégicos para a solução dos problemas do município, com possibilidade de ampliar a prestação de contas para a sociedade como forma de transparência e facilitação do controle externo.

Além disso, a gestão inteligente do tempo é outra tarefa que precisa ser executada, contemplando: agendas externas e internas; monitoramento e acompanhamento da execução das ações prioritárias de governo; e discussão e solução de problemas do dia com secretários e representantes das comunidades afetadas.

O acompanhamento da gestão fiscal do município - com domínio da execução orçamentária e financeira e seus desdobramentos ao longo de cada exercício - é mais uma tarefa que precisa estar presente na agenda do prefeito e que pode ter desdobramentos (como a necessidade de criar alternativas para custear políticas públicas, programas e projetos do município nos períodos de queda de arrecadação e transferências financeiras dos demais entes federativos).



2.8 Como ganhar o jogo?

Isto é, como fazer uma boa gestão? Seguem algumas orientações.



Ter uma estratégia

"Gerir uma organização sem estratégia é como dirigir um carro sem rumo, ou seja, não se chega a lugar algum e só se gastam recursos." Mas, o que é estratégia? Para Alfred Chandler, estratégia é "a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma organização, a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas". Na visão de Hamel e Prahalad, estratégia é "um esforço criativo para imaginar o futuro das organizações", ou seja, o gestor precisa se perguntar: "o que preciso fazer diferente hoje se eu quiser criar um novo futuro para a organização?" Mintzberg, por sua vez, compara a elaboração de uma estratégia à criação de uma escultura por um artesão, porque pensamento e ação estão fortemente e continuamente ligados e porque há um processo criativo, com visão, domínio de detalhes e descoberta de novos padrões pela aprendizagem contínua durante a elaboração.

Toda organização precisa de uma visão estratégica, isto é, uma visão de si e de seu futuro, dos recursos à disposição, do relacionamento desejável com funcionários e público-alvo, das formas de atingir seus objetivos e das oportunidades e desafios". A visão estratégica busca eliminar a improvisação, com planejamento e aprendizagem contínua para melhor análise do ambiente em condições difíceis e respostas cada vez mais antecipadas e adequadas. Assim, a estratégia também é a inteligência e a imaginação de refazer planos superados por um novo contexto e de abandonar modelos que limitam a percepção quanto às mudanças na sociedade.

De acordo com Hamel e Prahalad, os gestores dedicam pouco tempo à estratégia porque estão presos às questões operacionais do dia a dia e têm pouca compreensão de seu processo de criação e implementação. Criar uma estratégia não é suficiente para o sucesso organizacional - "semelhante a um carro, não basta saber o destino para chegar lá". Um gestor deve ter instrumentos para verificar os resultados e monitorar a disponibilidade dos recursos. Para possibilitar a execução da estratégia, criou-se o *Balanced Scorecard* – BSC (Indicadores Balanceados de Desempenho) -, uma metodologia de medição e gestão de desempenho que utiliza 4 conceitos integrados de estratégia pensados por Kaplan e Norton (estratégia é **um passo de um processo contínuo; é uma hipótese; consiste em temas estratégicos; e alinha as atividades internas com o objetivo**). "Transformar a intenção em realidade exige que todos os colaboradores saibam de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da meta". Na era do conhecimento, a estratégia passou a ser atribuição de todos e não apenas da alta administração.



Como medir e implementar?

A utilização de indicadores financeiros não reflete mais a realidade atual das organizações, por isso, o BSC procurou ir além das informações produzidas por esses indicadores. A vantagem do BSC é a medição eficaz do desempenho e a implementação bem sucedida da estratégia, que envolve a sua **descrição** (não se pode medir o que não se pode descrever), **mensuração e gestão** (não se pode gerenciar o que não se pode medir). "A essência do BSC está nas relações de causa e efeito e nos fatores que impulsionam o alcance do objetivo. Segundo Kaplan e Norton, as organizações devem efetuar esforço coordenado para treinar os colaboradores em todos os níveis da organização sobre os componentes estratégicos essenciais. A implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças.



O BSC como ferramenta de mudança

O BSC possibilita à organização: "traduzir a estratégia em operações, alinhar a organização à estratégia, transformá-la em tarefa de todos, convertê-la em processo contínuo e mobilizar as mudanças necessárias para o seu cumprimento". O principal instrumento utilizado são os **mapas estratégicos**, com objetivos estratégicos e indicadores de desempenho (cerca de 2 para cada objetivo). Na elaboração da estratégia:

- "1) toda a organização precisa participar da criação;*
- 2) as discussões estratégicas devem abranger todos os setores da organização;*
- 3) as pessoas estarão envolvidas com as mudanças quando identificarem oportunidades de recompensas e crescimento pessoal".*



Estruturação de uma cadeia de valor

A cadeia de valor é uma ferramenta para identificar os pontos fortes e os fracos de uma organização e é fundamental para a definição dos objetivos, seleção e priorização das iniciativas do BSC.

2.8.1 Inovando a gestão

Pesquisas apontam que 60% a 80% das organizações não alcançam os objetivos definidos em seus planos estratégicos. O problema não está na criação da estratégia, mas em sua **execução**. Alguns passos para a execução da estratégia são:

- 1) traduzir a estratégia em medidas operacionais;
- 2) gerenciar iniciativas;
- 3) alinhar unidades organizacionais com foco na estratégia;
- 4) comunicar a estratégia para todos os níveis hierárquicos;
- 5) avaliar e atualizar a estratégia. A seguir, veja os estágios recomendados para implantar um sistema de gestão (modelo adaptado com aspectos de *Business Process Management* (BPM) - Gestão de Processos de Negócios)).



Conhecer As Pessoas. É importante conhecer as **competências críticas** das pessoas, ou seja, os conhecimentos, as habilidades, as capacidades, os valores e os comportamentos "que favorecem o sucesso das pessoas e das organizações no desempenho de sua missão". Segundo Hamel e Prahalad, o planejamento estratégico deve partir da análise dessas competências críticas, "para reforçar as já existentes e adquirir as que estão em falta". Além das competências da equipe, é importante mapear os valores essenciais da organização e o perfil do público-alvo.



Desenvolver a Estratégia: Primeiro, as organizações devem responder a 4 questões:

- 1) em que atuamos e por quê?
- 2) qual é a nossa missão?
- 3) quais são os valores que orientam nossas ações?
- 4) qual a nossa visão de futuro?

No desenvolvimento da estratégia, é necessário:

- 1) analisar o **ambiente externo** (político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal);
- 2) analisar o **ambiente interno** (processos-chave, como capital humano, operações, etc.);
- 3) fazer uma **avaliação ambiental** (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças); e
- 4) desenvolver e divulgar uma **agenda de mudança estratégica** (diretrizes para mostrar as mudanças necessárias para implementação da estratégia).

Por fim, para construir a estratégia, sugere-se utilizar uma **árvore da estratégia**, ferramenta que auxiliará a identificar mais facilmente algumas questões, tais como: quais as expectativas da população que serão atendidas pela gestão? Que processos-chave farão a diferença na estratégia? Quais as competências exigidas pela estratégia?



Planejar a Estratégia. O planejamento é feito “mediante objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientam a ação e a alocação de recursos”.

- 1) **Faça um mapa estratégico**, ou seja, uma “representação visual dos *temas estratégicos* (temas que se complementam e permitem determinar prioridades, tais como: pessoas e conhecimento; processos internos; público-alvo; finanças; e cumprimento da missão). Para cada tema, defina objetivos de forma clara e simples, para entendimento de todos. Um começo é traduzir o conteúdo da árvore da estratégia para o mapa estratégico inicial,

que precisa ser validado com a alta administração, para evitar esquecimento de algum ponto ou inserção de muitos objetivos em determinados temas.

2) **Meça o plano.** Converta os objetivos em indicadores e metas de desempenho. "Essa ação deve ser validada com cada novo 'dono' dos objetivos" (responsável pela verificação dos resultados dos indicadores e pela análise inicial do desempenho, propondo ações para corrigir eventuais lacunas).

3) **Verifique as iniciativas** (programas de ação ou projetos) **necessárias à estratégia**

4) **Pense em como financiar as iniciativas**

5) **Escolha quem liderará a execução da estratégia.**



Alinhar a Organização. Isto é, alinhar as **unidades organizacionais**, garantindo que estejam na mesma sintonia; as **unidades de apoio**, com as estratégias das unidades organizacionais e com as da corporação; e os **colaboradores**, motivando-os na execução da estratégia.



Planejar as Operações. O planejamento pode ser feito com a utilização de métodos de BPM como: gestão da qualidade e dos processos, reengenharia, painéis de controle, previsões rotativas, custeio baseado em atividades, planejamento da capacidade dos recursos e orçamentação dinâmica. Durante o planejamento, os gestores devem tratar de 2 questões-chave:

1) **que melhorias nos processos são mais importantes para a execução da estratégia?**

2) **como integrar a estratégia com os planos e orçamentos operacionais?**



Monitorar e Aprender. É importante monitorar os resultados e agir para melhorar a estratégia, com base nas novas informações e nos novos aprendizados. Sugere-se realizar **Reuniões de Análise da Operação (RAO)**, para avaliar o desempenho departamental e funcional a curto prazo e para reagir a problemas; e **Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)**, uma vez no mês, para avaliar o desempenho da estratégia (progressos, obstáculos, indicadores e iniciativas).



Testar e Adaptar. Além das reuniões RAO e RAE, a organização deve promover, periodicamente, a **Reunião de Teste e Adaptação de Estratégia (RTAE)**, para a equipe executiva verificar se a estratégia vigente está sendo bem-sucedida, e, se necessário, adaptá-la às novas circunstâncias. Ao atualizar a estratégia, também se modifica o mapa estratégico e seu respectivo BSC, iniciando outro ciclo de planejamento e execução.

REUNIÕES E MAIS REUNIÕES...

“Acompanhar a estratégia exige muitas reuniões, portanto, é fundamental que você utilize algumas regras para tornar suas reuniões mais produtivas”: determine o objetivo da reunião; defina os resultados desejados; avalie quem deve participar; distribua funções; ofereça uma estrutura preparatória; cumpra o horário.

A UNIDADE DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Normalmente, os processos organizacionais são atribuídos a 'donos', que os gerenciam e se responsabilizam por eles, devendo prestar contas de seu desempenho (ex.: o gestor financeiro assume o processo orçamentário). Do mesmo modo, é importante definir um 'dono' (indivíduo ou departamento) dos processos de execução da estratégia, ou seja, definir uma unidade de gestão da

estratégia (OSM - *Office of Strategy Management*). "O OSM tem 3 funções: é arquiteto; é dono de muitos processos-chave do sistema gerencial; e assegura que a estratégia oriente todos os processos da organização.

2.9. Dialogue com os planos vigentes no município

As leis de planejamento governamental (PPA, LDO e LOA) são instrumentos que norteiam a administração e apresentam a vontade popular a ser executada, uma vez que são propostas pelo prefeito e aprovadas pelos vereadores.

Portanto, devem ser acompanhadas para verificação de sua realização, permitindo ações corretivas no decorrer de sua execução.

Importante registrar a existência de outros planos definidos em leis municipais, específicos para alguma área da administração, como Plano Diretor, Plano de Cargos e Salários; Plano de Zoneamento Urbano, dentre outros, os quais devem ser objeto de análise inicial para avaliação e acompanhamento.

O diálogo com os planos se faz importante para que sejam realizados ajustes, quando necessários, permitindo o alcance dos resultados esperados dentro do prazo estipulado.

Fonte: Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil, SEGOV e Parceiros Independentes.

normativos

[Constituição Federal](#)

[Portaria STN nº 877/2018](#)

[Portaria STN nº 375/2020](#)

[Portaria STN nº 642/2019](#)

[Portaria STN nº 548/2015](#)

[Lei Complementar nº 101/2000 – LRF](#)

[Lei nº 4.320/64](#)



CONTEÚDO EXCLUSIVO!



Playlist

▶▶ **DIÁLOGOS**●SFEDERATIVOS



Série de vídeos com temas para apoiar a atuação dos prefeitos nos seus primeiros 100 dias de governo.
Detalhamentos técnicos, dicas de gestão e outras informações estão entre os conteúdos disponíveis.



2.10. Recursos e oportunidades

2.10.1 Prefeito Empreendedor – SEBRAE

LIDER – Liderança para o Desenvolvimento Regional

O Programa LIDER identifica e mobiliza lideranças legítimas de um território para a criação, formulação e implantação de um movimento de desenvolvimento econômico regional sustentável. Um movimento que utilize as potencialidades e competências regionais, que estimule o alinhamento local e que permita a convergência das políticas de fomento municipais, estaduais e nacionais, públicas e privadas, inclusive do próprio SEBRAE, a partir de uma Agenda de Desenvolvimento que promova um ambiente favorável aos pequenos negócios.



[Projeto Líder](#)

Cidade Empreendedora

Cidade Empreendedora é um programa do Sebrae que apoia a transformação econômica dos municípios por meio da implantação de um conjunto de ações estratégicas. Ideal para gestores públicos interessados em aprimorar o ambiente de negócios de seus municípios.

O programa se organiza em 10 eixos de atuação, desdobrando-se em produtos e soluções que poderão ser modulados de acordo com as necessidades e vocações de cada território.

1. **Gestão Municipal:** Prepare o seu município para trabalhar a agenda de desenvolvimento, visando a geração de emprego, renda, qualidade de vida e arrecadação.
2. **Lideranças Locais:** Identifique, mobilize, integre e qualifique os líderes do seu município para juntos trabalharem em prol do desenvolvimento e a geração de empregos e renda.
3. **Desburocratização:** Implemente a desburocratização, melhore e facilite a abertura de empresas e a emissão dos alvarás de construção.
4. **Sala do Empreendedor:** Invista no atendimento e capacitação dos pequenos empreendedores do seu município.
5. **Compras Governamentais:** Incentive a participação dos pequenos negócios nas compras públicas municipais, visando economicidade, fixação de renda local, geração de emprego e desenvolvimento econômico.
6. **Empreendedorismo na Escola:** Invista no futuro e estimule o empreendedorismo por meio da educação.
7. **Inclusão Produtiva:** Estimule ações de inclusão produtiva econômica e social da população vulnerável por meio dos Centros de Referência em Assistência Social (CRAS).
8. **Marketing Territorial e Setores Econômicos:** Fortaleça os pequenos negócios do comércio, turismo, indústria e agronegócio, garantindo sua sobrevivência e o aumento de sua competitividade para geração e manutenção de emprego e renda no município.

9. Cooperativismo e Crédito: Estimule o cooperativismo, o associativismo e o crédito como forma de desenvolvimento local e regional.
10. Inovação e Sustentabilidade: Promova o desenvolvimento no município com ações para estímulo à inovação, à sustentabilidade e ao conhecimento tecnológico.

[Parceiro do Município](#)

Protocolos de Retomada

O isolamento social e a queda da atividade econômica eliminaram empresas e empregos. O consumidor se retraiu, e foram suspensas atividades que geram aglomeração e o aumento dos riscos de contágio. Contudo, algumas das medidas adotadas por estados e municípios para a redução da curva de contaminação pelo vírus são insustentáveis a médio e longo prazo e por isso necessário pensar na retomada econômica, adotando premissas e cuidados especiais, para proteger não só a saúde, mas também empregos e rendimentos.

Nesse contexto, cada município também tem a responsabilidade de adotar medidas de segurança para que os cidadãos estejam protegidos do contágio, enquanto as atividades são retomadas e recai sobre Gestor Público, especialmente do Prefeito, uma grande responsabilidade nesta jornada para a nova normalidade. É o Gestor Público com sua liderança e respaldado por sua equipe técnica, que será o principal articulador e animador deste processo que irá estabelecer os planos e os caminhos para a retomada econômica segura. Cabe ao Gestor Público acompanhar os resultados, tomar decisões, definir ajustes a serem realizados para que a retomada atinja os resultados de recuperação da economia, preservando a segurança dos cidadãos.

Por isso o SEBRAE preparou um e-book de orientações para municípios.

[Retomada Segura das Atividades](#)



2.10.2 Banco do Brasil

O Banco do Brasil é parceiro do Setor Público em todas as esferas governamentais. O município corresponde à realidade de cada um de nós como cidadãos, pois é onde vivemos, onde criamos nossos filhos, onde a cidadania acontece. O Banco do Brasil valoriza aquilo que mais importa para os brasileiros.

Os desafios da gestão pública municipal são gigantes e estão conectados com o nosso propósito: cuidar do que é valioso para as pessoas, promovendo oportunidades e qualidade de vida para todos. O BB quer contribuir, efetivamente, para a melhoria da vida dos cidadãos do Brasil.

Nesse sentido, o BB vem acompanhando as novas tecnologias e aliando o digital com o físico, que é onde acontece aquela conversa com o gerente e sua equipe de atendimento. Então, para tornar a gestão de entrada de recursos mais moderna e eficiente, você pode contar, por exemplo, com soluções de arrecadação inovadoras, integradas ao Sistema de Pagamentos Instantâneos do Banco Central, o Pix. Confira o material sobre o Pix BB no final deste tópico.

No BB, o município pode aplicar os recursos financeiros em fundos específicos, modelados para atender cada legislação de cada programa, o que pode ajudar a viabilizar as melhorias planejadas para o seu município, além de mitigar riscos. O Banco do Brasil oferece um portfólio exclusivo para o Setor Público, além das funcionalidades de aplicação e resgate automáticos e muitas outras facilidades. No BB, o município pode também ter o regime próprio de previdência, que são os RPPS e BB Prev. Fica o convite para ver mais sobre esse tema nos materiais disponibilizados aqui no final deste tópico.

O Banco do Brasil possui, também, o Sistema Licitações-e. Com ele a administração municipal irá operacionalizar suas compras públicas com legalidade, integridade, rastreabilidade e transparência em todo o processo licitatório. Na hora do pagamento a fornecedores, tudo pode ser feito de maneira digital, inclusive com liberação automática de pagamento pelo celular, e já integrado ao Sistema de Pagamentos Instantâneos do Banco Central, o Pix. Veja mais sobre o Sistema Licitações-e ao final deste tópico.

Já para impulsionar o desenvolvimento da saúde, da educação e da assistência social, conte com a praticidade do BB em suas ferramentas automatizadas de movimentação de recursos. E o Banco do Brasil ainda dispõe de linhas de financiamento para materializar os projetos de infraestrutura e melhorar a qualidade de vida no município, além de soluções para a Dívida Ativa do Município, Programa Eficiência Municipal – PEM e a Bilhetagem Eletrônica. Não deixe de conferir esses materiais e o do “BB Digital” no final deste tópico.

Os repasses e as distribuições feitas pela União, diretamente aos municípios, são operacionalizadas pelo Banco do Brasil. O BB também compõe a Plataforma +Brasil por meio do nosso Sistema BB Gestão Ágil.

Esse Sistema BB Gestão Ágil agiliza processos, reduz custos e contribui para a transparência das contas públicas, além de possibilitar a integração ao sistema próprio do município. Por meio do Gestão Ágil o município categoriza e justifica gastos, vincula esses gastos a documentos fiscais, comprova e demonstra a execução de financeira de forma muito mais transparente com seu extrato bancário de leitura específico. Esse extrato demonstra origem e destinos dos recursos, desdobra os pagamentos realizados em lote e traz muitos outros dados que podem ser consumidos, por todos os intervenientes envolvidos, por meio de API (Interface de Programação de Aplicações). Veja também esse material ao final deste tópico.

Para acompanhar dados e indicadores do município, o BB integra traz as informações em ambiente leve e de fácil navegabilidade. É um sistema riquíssimo em informações que podem, inclusive, serem comparadas com municípios pares. O BB integra é uma excelente ferramenta de apoio à gestão. Não deixe de verificar o seu material específico incluído no final deste tópico.

O BB tem à disposição dos municípios uma série de recursos digitais para facilitar o dia a dia da gestão, gerando mais comodidade e eficiência nos atendimentos ou qualquer necessidade de interação com o Banco:

- ➔ BB Digital – o atendimento ao município pela internet;
- ➔ Falecom – chat em ambiente seguro para contato com seu gerente de relacionamento;
- ➔ Whatsapp;
- ➔ E-mail;
- ➔ Telefone;

→ Central de Atendimento disponível 24 horas por dia, inclusive feriados.

Os benefícios estão na palma da mão: acesso via internet a qualquer tempo; segurança nas transações; transparência na gestão dos recursos públicos, histórico das transações realizadas pelos usuários cadastrados.

O desenvolvimento da economia local pode ser impulsionado pelo financiamento da atividade agropecuária e o BB é especialista e o principal parceiro do setor no país.

O Agronegócio brasileiro é um dos principais setores da economia brasileira, tendo fundamental importância para o crescimento do país e conseqüentemente para os municípios.

→ Responde por 21,4% do PIB.

→ 50% do PIB de 273 municípios vem da agropecuária, onde vivem 2,2 milhões de pessoas.

O Banco do Brasil, como o maior parceiro do agronegócio brasileiro, oferta linhas de crédito para toda a cadeia do agronegócio, do pequeno produtor até as agroindústrias e cooperativas, de modo a atender todas as fases dos empreendimentos nas finalidades de custeio, investimento, comercialização e industrialização.

O apoio ao setor ocorre com linhas de crédito com juros controlados e com juros livres, além de soluções para integração da cadeia e para mitigação de riscos dos empreendimentos.

Os negócios relacionados ao agronegócio no BB estão presentes em 97% dos municípios brasileiros, levando crédito ao produtor e fortalecendo a geração de renda destes municípios.



Ofertamos linhas de crédito para todas as finalidade e portes de produtores

Para produtores da Agricultura Familiar, (PRONAF) temos linhas de crédito com taxas de juros entre 2,75% a.a. e 4% a.a. Para o Médio Produtor Rural (PRONAMP) temos linhas de crédito com taxa de 5% a.a. para operações de custeio e de 6% a.a. para operações de investimento.

Para os Demais Produtores, as linhas de crédito para Custeio, Comercialização e Industrialização possuem taxas a partir de 6% a.a. e, para operações de Investimento, as taxas são a partir de 4,5% a.a. para projetos de sustentabilidade e a partir de 5% a.a. para demais financiamentos. Sabendo que a atividade agropecuária está exposta a situações como seca, excesso de chuvas, variação de preços externos ou internos, dentre outros, e que essas questões podem impactar a estabilidade financeira dos clientes, bem como refletir nas receitas dos municípios envolvidos, ofertamos mecanismos que permitem a mitigação deste riscos:



Para finalizar esse tópico sobre o Banco do Brasil, destaca-se a [Fundação Banco do Brasil](#), que busca a inclusão socioprodutiva dos segmentos mais vulneráveis da sociedade, com iniciativas de geração de trabalho e renda, preservação do meio ambiente e

educação. Seus programas e projetos, espalhados por vários municípios brasileiros, valorizam vidas e já transformaram muitas realidades. Veja no [material específico](#) a oportunidade de parceria mais adequada para o seu município. Conheça mais do BB, acessando os links de cada material abaixo, e conte com o time de especialistas do Banco do Brasil para realizar, transformar e desenvolver o seu município.



Fonte: Banco do Brasil.

BB Integra

Tem como maior objetivo informar e auxiliar a sociedade em conhecer os dados do seu município e transformar o futuro da sua região com o uso de informações



PEM - Programa Eficiência Municipal

Solução de crédito para a aquisição de máquinas, equipamentos e veículos, bem como financiamento de projetos de investimento.



PIX

É um arranjo onde transferências, pagamentos e a disponibilidade de valores para os recebedores ocorrem em tempo real, 24 horas por dia, sete dias por semana, todos os dias no ano.



BB DIGITAL - Autoatendimento

Modalidade de autoatendimento, via internet, que integra soluções financeiras, transações bancárias, informações e negócios desenvolvidos exclusivamente para os clientes Setor Público.



FBB - Fundação Branco Do Brasil

Há 34 anos, o Banco do Brasil instituiu sua Fundação para contribuir com a transformação social dos brasileiros e com o desenvolvimento sustentável do país.



BB e os Repasses Federais

Como agentes financeiros do Tesouro, repassamos os recursos aos Estados e Municípios e disponibilizamos ferramentas essenciais para facilitar a gestão pública!



Dívida Ativa do Município



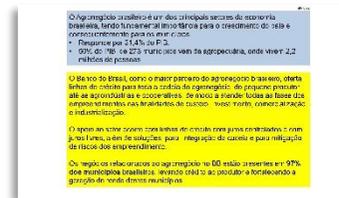
Licitações-e: Soluções Em Pregões Eletrônicos:

É uma plataforma para realização de disputas eletrônicas, por exemplo: pregões eletrônicos, dispensas e cotações.



Bilhetagem Eletrônica

Recurso para recarregar eletronicamente passes do transporte público de forma rápida e segura.



Agronegócios e o BB

O Banco do Brasil, como o maior parceiro do agronegócio brasileiro, oferta linhas de crédito para toda a cadeia do agronegócio, do pequeno produtor até as agroindústrias e cooperativas.



BB Gestão Ágil – Prestação de Contas

Sistema integrado de recursos



RPPS e BB Prev

O plano de previdência do seu Município
O plano de previdência de todos os servidores



2.10.3 Caixa Econômica Federal

A. Rede da Caixa para atendimento aos Entes Públicos

A Caixa tem uma rede especializada para lhe auxiliar nesta nova jornada.

Em todo o País, nossas equipes estão prontas para lhe atender e fornecer soluções para suas necessidades, sejam elas de serviços bancários, políticas sociais, políticas públicas, obras com recursos do município, programas federais, legislação, responsabilidade fiscal, integridade e transparência pública. A Caixa atender você por meio da seguinte estrutura:

- Rede especializada para atendimento aos municípios, com 59 Superintendências Executivas de Governo (SEG);
- Rede especializada em serviços de engenharia e trabalho social com 49 Gerências Executivas de Governo (GIGOV) e 23 Representações, contando com corpo técnico de 2.000 colaboradores;
- Presença em 100% do território nacional.

B. Apresentação da [Universidade Caixa Poder Público \(UCPP\)](#) e instruções para contratação.

O Portal [Universidade CAIXA Poder Público \(UCPP\)](#) é um ambiente de aprendizado online com conteúdos educacionais gratuitos voltados à capacitação de gestores e equipes técnicas dos entes públicos.

A Caixa é referência em capacitação para o cliente governo há anos e acredita que o conhecimento é fundamental para a aplicação adequada das políticas públicas e para o alcance de resultados sustentáveis.

Estão disponíveis materiais em temas como Gestão Pública, Gestão de Convênios de Contratos, Financiamentos, Programas Sociais, Gestão de Pessoas e Liderança e Inovação e Melhorias de Processos.



Além do material desenvolvido pela CAIXA, o Portal disponibilizará cursos elaborados com parceiros (como Tribunal de Contas da União – TCU, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Confederação Nacional de Municípios - CNM e demais entidades que colaboram com o desenvolvimento de ações educacionais voltadas às necessidades específicas dos entes públicos).

Para acessar a Universidade CAIXA Poder Público, a equipe dos entes públicos deverá realizar inscrição no site (clcando em Acesso -> Criar uma Conta) e seguir as instruções apresentadas.

[Universidade CAIXA - Poder Público](#)

C. Tratamento do Legado dos contratos de Repasse e Financiamento.

A CAIXA exerce papel fundamental no desenvolvimento urbano e na justiça social do país, atuando nos setores de saneamento básico, infraestrutura, prestação de serviços e contribuindo significativamente para melhorar a vida dos brasileiros.

Conhecemos em detalhes todos os seus contratos, sejam de Repasse da União ou de Financiamento.

Se houver obras paralisadas ou com problemas de desembolso, temos um time dedicado a oferecer soluções, pois sabemos que uma obra paralisada é uma fonte de prejuízos ao município e à população.

Nosso time está pronto para construir soluções para os desafios, apoiando a qualidade dos projetos, orçamentos, processos licitatórios e gestão dos contratos

saiba+



Para acompanhar a situação dos seus contratos de repasse do Orçamento Geral da União (OGU) e de financiamento com a CAIXA clique em:

[Acompanhamento de Operações - Setor Público | CAIXA](#)



e contribuindo para o andamento das obras públicas, pois sabemos de que o propósito final é a entrega do benefício à comunidade.

Entre em contato com a Superintendência Executiva de Governo e agende uma reunião para conhecer todos os seus contratos.

D. Assessoramento Técnico RC: Disponibilização de Representante Caixa para atuar junto aos municípios.

O Representante CAIXA (RC) é um funcionário da CAIXA, especialista nas demandas do setor público.

Ele é responsável por prestar assistência técnica às prefeituras e a outros entes municipais, com foco nos contratos e nos convênios de saneamento básico, de mobilidade urbana, de desenvolvimento territorial, de habitação e de melhoria da gestão pública.

E. “Caixa Políticas Públicas – CPP”, focando em soluções que possam auxiliar o início da gestão.

A CAIXA pode ser contratada para apoiar os Municípios na implementação de Políticas Públicas, por meio da prestação de serviços de análise técnica e acompanhamento de empreendimentos, assessoria e consultoria para modernização de processos, entre outros serviços relacionados às atividades de engenharia, arquitetura, trabalho social e operacional.

[CAIXA apoia os Municípios na implementação de Políticas Públicas](#)



PERSONALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Abordagem individualizada• Foco na realidade local• Adequação à complexidade dos projetos.
RECONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none">• 24 anos de atuação na implementação de Políticas Públicas• Reconhecimento de órgãos de controle
CREDIBILIDADE / EXCELÊNCIA	<ul style="list-style-type: none">• 200 mil contratos de repasse desde 1996 (R\$ 144,8 bi)• 3,5 mil contratos de Financiamento (R\$ 130,6 bi em empréstimo)• 72 Gerências Executivas de Governo (GIGOV) em todo o país• Quadro técnico especializado em assessoria
FORMAS DE CONTRATAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Contratação Direta: dispensa de licitação prevista nos incisos I e II do caput do art. 24 da Lei nº 8.666/93.• Inexigibilidade de processo licitatório: previsto no Art. 25 da Lei 8.666/93, baseando-se na:• contratação de serviços técnicos de natureza singular;• notória especialização da CAIXA na área de acompanhamento técnico-financeiro de obras públicas.



F. Soluções de Crédito: Financiamento à Infraestrutura e Saneamento – FINISA

No FINISA, você encontra uma solução ágil para entregar benefícios à população.

Em um único contrato de até R\$ 100 milhões, podem ser financiados quantos itens abaixo forem necessários para executar o plano de investimento do seu município:

- Água, esgoto, drenagem;
- Açudes, cisternas, retomada e conclusão de obras paralisadas;
- Pavimentação, iluminação pública, geração de energia fotovoltaica;
- Aquisições (máquinas, equipamentos e veículos);
- Escolas, creches, equipamentos esportivos;
- Postos de saúde, hospitais.

Sem contrapartida, sem análise de engenharia e com possibilidade de ajustar as ações previstas.

A CAIXA traz mais segurança para aprovar a lei autorizativa na Câmara, pois faz vistoria de constatação que atesta visualmente se as obras e equipamentos serão de uso para população



[FINISA - Financiamento à Infraestrutura e ao Saneamento](#)



G. **Parceria Público-Privada:** Apresentação dos serviços da Caixa (FEP e extra-FEP) e a possibilidade para atuação junto aos Consórcios.

As concessões e PPP são formas de contratação da prestação de serviços públicos por um parceiro privado, podendo ou não envolver a execução de obras.

Estes tipos de contratações se caracterizam pelo compartilhamento de riscos entre o poder público e o privado, pela vinculação do pagamento ao privado à qualidade dos serviços prestados e pela duração de longo prazo.

A CAIXA pode prestar Assessoramento Técnico aos Municípios em todas as fases da estruturação da Concessão ou PPP, incluindo:

1. Diagnóstico da situação atual (levantamentos e análise prévia)
2. Contratação de consultorias especializadas para desenvolvimento de todos os estudos necessários (Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica, Jurídica e Ambiental - EVTEA)
3. Apoio técnico e institucional para apresentação e defesa do projeto em todas as alçadas, inclusive na fase de consulta pública
4. Suporte técnico em todo o processo de seleção do parceiro privado, inclusive na elaboração do edital de licitação e da minuta do contrato de concessão

O município pode ser selecionado em chamamento público, onde os serviços são subsidiados pelo Fundo de Estruturação de Projetos – FEP CAIXA, ou podem contratar diretamente a CAIXA.



A CAIXA atua em diversos setores tais como: Iluminação Pública; Esgotamento Sanitário, Drenagem Pluvial, Abastecimento de Água, Resíduos Sólidos Urbanos, apoiando os municípios ou consórcios municipais na otimização dos serviços e melhorando a qualidade de vida dos cidadãos.

[Parceria Público-Privadas](#)

H. Capacitação/atualização em CadÚnico e Programas complementares de Transferência de Renda locais destinados à população vulnerável e aos destinados aos trabalhadores

A CAIXA é o agente operador do Programa Bolsa Família - PBF e apoia e dá atendimento operacional a estados e municípios por meio das agências de relacionamento, do canal de telesserviços, das unidades lotéricas e dos correspondentes bancários.

É responsável pelo fornecimento da infraestrutura, organização e manutenção do Cadastro Único, além da logística de pagamento dos benefícios sociais em que a CAIXA figura como agente operador ou pagador. Também operacionaliza programas de transferência de renda de governos estaduais e municipais.

Programas pactuados ao Programa Bolsa Família

A CAIXA realiza o pagamento de benefícios de programas estaduais, municipais e do distrito federal, pactuados ao Programa Bolsa Família, com o objetivo de complementação do benefício pago pelo Governo Federal às famílias locais, em situação de extrema pobreza.

A pactuação ao PBF é a integração dos programas de transferência de renda locais e do programa Federal, celebrada por meio de Acordo de Cooperação Técnica – ACT entre o Governo Federal e o Ente Federado.



No Acordo de Cooperação Técnica são explicitados os mecanismos de integração dos respectivos programas, que assumem diversos formatos, como a ampliação dos valores pagos às famílias ou o aumento de cobertura dos programas.

Programas não pactuados ao Programa Bolsa Família

A CAIXA atua também na operação de pagamento de outros programas sociais, não pactuados ao PBF, como auxílios financeiros, garantia de renda mínima, programas de combate aos efeitos do desemprego, aluguel social e afins.

Esses programas são criados por legislação específica (estadual ou municipal) que regulamenta o programa.



Capacitação Cadastro Único e SIBEC – Sistema de Gestão de Benefícios

As capacitações presenciais são oferecidas para os técnicos e gestores do Cadastro Único e do Programa Bolsa Família, para habilitá-los na utilização do Sistema de Cadastro Único e do Sistema de Gestão de Benefícios - SIBEC.

O cronograma de realização das turmas é definido pelo Governo Federal, por meio do Ministério da Cidadania.

A CAIXA atua como contratada e parceira do Ministério na execução das turmas, sendo as ações conduzidas por instrutores técnicos da CAIXA, mediante solicitação de vagas pela prefeitura à Coordenação Estadual.

O participante simulará, nos sistemas, todas as situações e operações do seu dia a dia na prefeitura, no atendimento ao cidadão.

Benefícios da Capacitação

- Maior qualificação dos técnicos;
- Melhor atendimento ao cidadão em vulnerabilidade social;

- Maior cobertura de beneficiários de programas sociais do município;
- Melhor aplicação das políticas públicas

Para esclarecimentos sobre o funcionamento, critérios e demais informações aplicáveis aos programas sociais, de transferência de renda e Cadastro Único, acessar os seguintes endereços:



[Programas Sociais | Caixa](#)



[Cadastro Único - Cadastros Sociais | Caixa](#)



I. A CAIXA é a maior gestora de ativos financeiros de Regimes Próprios de Previdência Social e oferece aos gestores públicos um portfólio de fundos de investimentos reconhecidos pela sua solidez, rentabilidade e pautados por todos os parâmetros legais e regulamentos vigentes.

Além de contar com a performance dos fundos de investimentos, a CAIXA também oferece serviços que conferem aos gestores públicos todo apoio necessário para a realização de seus mandatos:

- Elaboração de Avaliação Atuarial para a manutenção do equilíbrio financeiro e atuarial do RPPS;
- Assessoramento no atendimento das exigências legais para a emissão do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP);
- Apuração periódica de prova de vida dos servidores aposentados, pensionistas e demais beneficiários dos RPPS;
- Atualização das informações pessoais e profissionais dos servidores públicos ativos, aposentados, pensionistas e respectivos dependentes;
- Elaboração dos estudos necessários à adesão ao programa Pró Gestão RPPS:
 - ➔ Estudo de ALM – Asset Liability Management;
 - ➔ Relatório de Hipóteses e Premissas;
 - ➔ Relatórios de Gestão
 - ➔ RECAD CAIXA – Recadastramento do Servidor Público



[RPPS e Investidores Institucionais - Fundos de Investimento - Caixa](#)



[Previdência para Estados e Municípios | Caixa](#)



J. Serviços Bancários para a modernização da gestão

Leve modernidade ao seu município, facilitando o dia-a-dia dos servidores, com mais gestão na arrecadação, na adimplência, e no pagamento de salários e fornecedores.

Com os serviços de Arrecadação e Cobrança da CAIXA, você aumenta os valores arrecadados, dando mais opções de pagamento para os contribuintes com os dois serviços da CAIXA.

Em ambos, o pagamento pode ser realizado pela internet ou por meio dos mais de 20 mil postos de atendimento e são gerados relatórios para acompanhamento.

- Na Arrecadação CAIXA, o diferencial é a repartição dos valores conforme a necessidade do seu município.
- O diferencial da Cobrança CAIXA é que, além de pagar em qualquer banco, o cidadão pode ainda ir à lotérica utilizando somente o CPF.
- As contas abertas para receber os valores podem ser acessadas no Internet Banking CAIXA ou no GovConta.

Esses sistemas permitem visualização de saldo, extrato, aplicação em fundos de investimento e poupança, transferências e pagamentos.

Mas se você precisa de mais automação, temos ainda serviços de agendamento, controle e gerenciamento de lançamentos automáticos de débito/crédito em contas do cliente e de terceiros, referentes aos compromissos de pagamento de salário e pagamento a fornecedor.

Esse processo é realizado por meio de troca de arquivo eletrônicos, os quais podem ser gerados pelo programa disponibilizado pela CAIXA ou em aplicativo próprio, que guardam os dados dos funcionários e dos fornecedores garantindo mais agilidade.

E claro, a CAIXA também está presente no PIX. Cadastre com a gente seu CNPJ, e-mail ou chave randômica. É pá, PIX.

Se interessou? Entre em contato com a Superintendência Executiva de Governo e agende uma reunião.



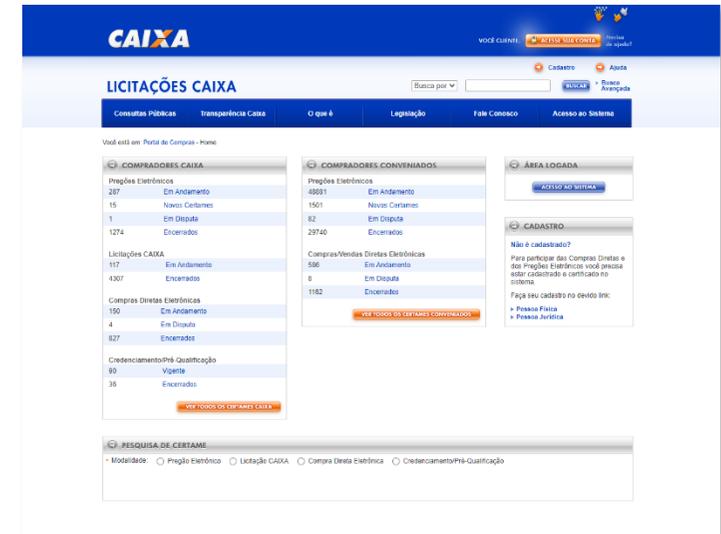
K. Licitações CAIXA

O Portal Licitações CAIXA foi criado para viabilizar o processo de Contratações públicas da CAIXA e das entidades públicas Parceiras, intituladas “Compradores Conveniados”.

O convênio com Comprador Conveniado é formalizado por meio de Acordo de Cooperação Técnica permitindo que os Municípios utilizem gratuitamente a ferramenta da CAIXA para realizarem compras eletrônicas nas modalidades de Compra Direta (dispensas de valor) e Pregão Eletrônico, todos operacionalizados pela Internet, regidos pelas Leis 13.303/2016 e Decreto 10.024/2019.

O objetivo do sistema é ampliar a concorrência de fornecedores nos certames eletrônicos, por meio de transações rápidas, seguras e de forma Gratuita aos interessados. Além da redução de prazos e custos, melhoria dos canais de comunicação com os públicos externo e interno, proporciona maior integridade e Transparência aos processos de Contratações.

Os requisitos do sistema, além de estarem aderentes ao cumprimento dos aspectos legais, disponibilizam um conjunto de soluções para uma melhor gestão e acompanhamento das compras públicas, com integração à Plataforma +Brasil.



[Portal de Compras \(caixa.gov.br\)](http://caixa.gov.br)



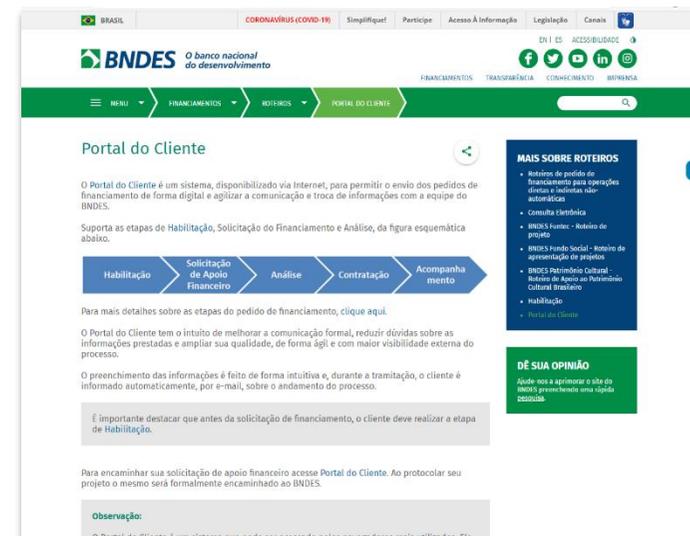
2.10.4. O apoio do BNDES aos municípios



O [BNDES](#) oferece diversas linhas de financiamento ao setor público, tendo financiado nas últimas décadas projetos municipais em todas as unidades da Federação. Nosso apoio prioriza projetos estruturantes, com impacto positivo nas esferas econômica e/ou social, e que visem transformar para melhor a realidade local.

A apresentação de projetos ao BNDES se dá por meio eletrônico e deve abordar, entre outros itens, o projeto de engenharia, no caso de (para obras civis, orçamento, cronograma físico-financeiro e aspectos jurídicos como regularidade fundiária e licenciamento ambiental.

Antes do envio da solicitação de apoio direto, é preciso que o município esteja habilitado no BNDES. Para iniciar o processo de habilitação, é necessário acessar o [Portal do Cliente](#). Acesse a página [Habilitação](#) para mais detalhes.



Uma vez concluída a habilitação, a solicitação de financiamento deverá ser realizada via sistema eletrônico. O [Portal do Cliente](#) será utilizado na maioria dos pedidos, mas a equipe interna do BNDES que acompanhará o município no processo de habilitação será a mais adequada a indicar qual sistema preencher e como realizar a solicitação. Para os casos em que o Portal do Cliente seja indicado, uma vez concluída a habilitação, basta entrar na seção [Solicitações de Financiamento](#).

Para operações indiretas, isto é, contratadas por meio de agente financeiro, a apresentação do projeto deverá seguir o trâmite da instituição financeira escolhida.

A tabela abaixo apresenta alguns exemplos dos investimentos municipais financiáveis pelo BNDES. Mais informações podem ser obtidas no link abaixo:

[O Apoio do BNDES aos Municípios](#)

EXEMPLOS DE INVESTIMENTOS MUNICIPAIS FINANCIÁVEIS PELO BNDES

Segurança pública	Expansão ou modernização de infraestruturas e inteligência da segurança pública, visando melhorias no atendimento à população e a ampliação da eficiência operacional.
Saneamento	Investimentos voltados à universalização do acesso aos serviços de saneamento básico, por meio do tratamento de água e de resíduos sólidos, coleta e tratamento de esgoto e demais investimentos.
Mobilidade urbana	Racionalização dos sistemas de transporte urbano, tais como a implantação/requalificação de vias e terminais, sistemas BRT/ BRS, integração tarifária e física, acessibilidade, tecnologia da informação (TI) e gestão associados.
Iluminação pública	Investimentos destinados à redução do consumo de energia e ao aumento da eficiência do sistema de iluminação pública e serviços técnicos especializados relacionados.
Serviços públicos essenciais	Investimentos destinados à melhoria e expansão de serviços de educação, saúde e assistência social.

Modernização da gestão pública

Modernização da administração municipal, com investimentos em sistemas de tecnologia da informação (TI), máquinas e equipamentos, serviços técnicos especializados (no que se refere às ações com foco em *internet of things* (IOT), vale conferir a Cartilha das Cidades no *link*:

<https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/db27849e-dd37-4fbd-9046-6fda14b53ad0/produto-13-cartilha-das-cidades-publicada.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m7tz8bf>

Desenvolvimento integrado

Investimentos integrados que visem à implantação de infraestrutura urbana (viário, drenagem, saneamento, contenção de encostas etc.), equipamentos públicos e habitação de interesse social, com o objetivo de revitalizar áreas degradadas das cidades brasileiras, fortalecer suas vocações econômicas, além de adaptá-las aos impactos das mudanças climáticas.

Patrimônio cultural

Investimentos na preservação do patrimônio cultural brasileiro, incluindo patrimônio material e imaterial, acervos memoriais, instituição cultural.

Fundo Clima

Investimentos voltados à mitigação das mudanças climáticas, como: cidades sustentáveis (como iluminação pública), florestas nativas (como restauração florestal), resíduos sólidos (como coleta seletiva), máquinas e equipamentos eficientes (como ônibus elétricos).

2.10.4. Banco do Nordeste



Programa de Desenvolvimento Territorial – BNB PRODETER

O BNB PRODETER é uma estratégia do Banco do Nordeste para contribuir com o desenvolvimento territorial e local por meio da organização, do fortalecimento e da elevação da competitividade das atividades econômicas da região, com o fortalecimento das cadeias produtivas, a incorporação de inovações tecnológicas em atividades produtivas, a potencialização da cooperação, a participação dos agentes institucionais e econômicos no processo de desenvolvimento local e territorial e o financiamento integrado e orientado das atividades produtivas. O programa é executado pelo BNB, no Norte de Minas Gerais, no Norte do Espírito Santo e em toda a região Nordeste.

O Banco do Nordeste, por meio do Prodeter, integra o AgroNordeste (plano de ação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, criado para impulsionar o desenvolvimento econômico, social e sustentável do meio rural da região Nordeste, tendo como referência a implementação de ações convergentes). O Banco participa da elaboração dos planos territoriais, da instalação dos escritórios locais e das ações voltadas para a estruturação e para o financiamento das atividades econômicas priorizadas.

O BNB mantém acordo de cooperação com o Ministério do Desenvolvimento Regional para realização de ações conjuntas visando à integração do Programa Rotas da Integração com o Prodeter na região.

Para acessar mais informações clique nos links a seguir:



[Programa de Desenvolvimento Territorial - Banco do Nordeste \(bnb.gov.br\)](http://bnb.gov.br)



[PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL - YouTube](#)



Programas de Microfinanças Urbana e Rural: Crediamigo e Agroamigo

Crediamigo

Crediamigo é o maior programa de microcrédito produtivo e orientado da América do Sul, com atuação fundamentada nas diretrizes do Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) do Governo Federal. O Programa financia empreendedores urbanos formais e informais, com empréstimos de até R\$ 21.000,00 (vinte e um mil reais), com a finalidade de fomentar o desenvolvimento econômico, possibilitando a inclusão social, geração de trabalho e renda. Complementar ao crédito e incorporado a sua metodologia, o Crediamigo realiza orientação empresarial para melhorar a capacidade gerencial dos clientes, integrando-os ao mercado de forma competitiva.

Agroamigo

O Agroamigo, Programa de Microfinança Rural do Banco do Nordeste, é destinado a agricultores familiares enquadrados no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), em operações de até R\$ 20 mil, por meio do crédito produtivo e orientado, com ênfase na conscientização ambiental e na educação financeira, contribuindo para a geração de renda no meio rural, melhoria da qualidade de vida das pessoas e do perfil social e econômico das famílias do campo.

O Crediamigo e o Agroamigo, atuam na promoção do desenvolvimento sustentável, contribuindo para o alcance dos seguintes ODS: Erradicação da Pobreza; Fome Zero e Agricultura Sustentável; Igualdade de Gênero; Trabalho decente e Crescimento Econômico; Redução das Desigualdades; e, Consumo e Produção Responsáveis.



[Crediamigo - Microcrédito para Você Empreender - Banco do Nordeste \(bnb.gov.br\)](https://www.bnb.gov.br/crediamigo)



[Agroamigo - Banco do Nordeste \(bnb.gov.br\)](https://www.bnb.gov.br/agroamigo)



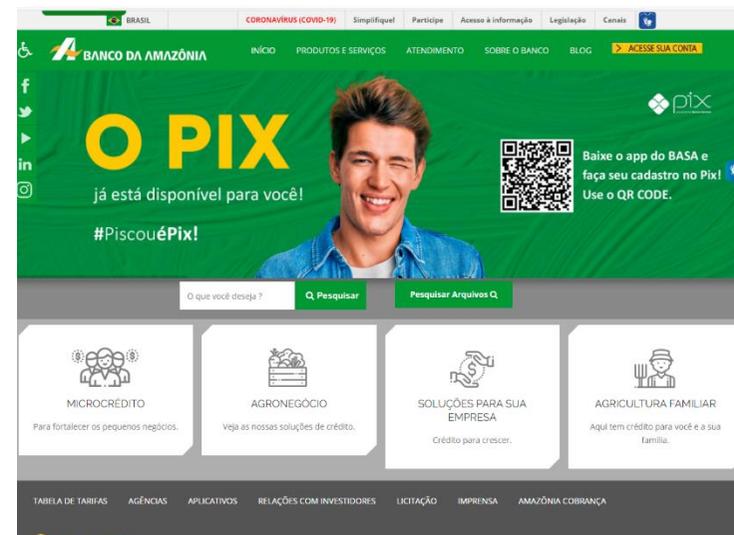
2.10.5. Banco da Amazônia

O [Banco da Amazônia](#) administra o [Fundo Constitucional de Financiamento do Norte \(FNO\)](#) de forma alinhada às políticas governamentais, por meio do apoio creditício às atividades produtivas que impactam nos indicadores socioeconômicos da região, como geração de emprego e de renda. As linhas de financiamentos atendem os segmentos rurais e urbanos e aos empreendedores de todos os portes: micro, pequeno, médio e grande.

O Plano do FNO é elaborado com base no planejamento estadual realizado anualmente, e cada Prefeitura pode fortalecer sua parceria com o Banco por meio das Agências e Superintendências Regionais, em ações como: realização de seminários do FNO Itinerante; desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs); realização de rodada de negócios com apresentação pelo Banco das linhas de financiamentos e, orientação pelo Banco aos projetos de infraestrutura com parceria público privado (PPP), por exemplo.

Conheça o Plano de Aplicação dos recursos do FNO, disponível na nossa página, com detalhes sobre a programação dos valores previstos por estado, as atividades produtivas e as condições de financiamento.

[Banco da Amazônia \(bancoamazonia.com.br\)](http://bancoamazonia.com.br)





Apoio aos agricultores

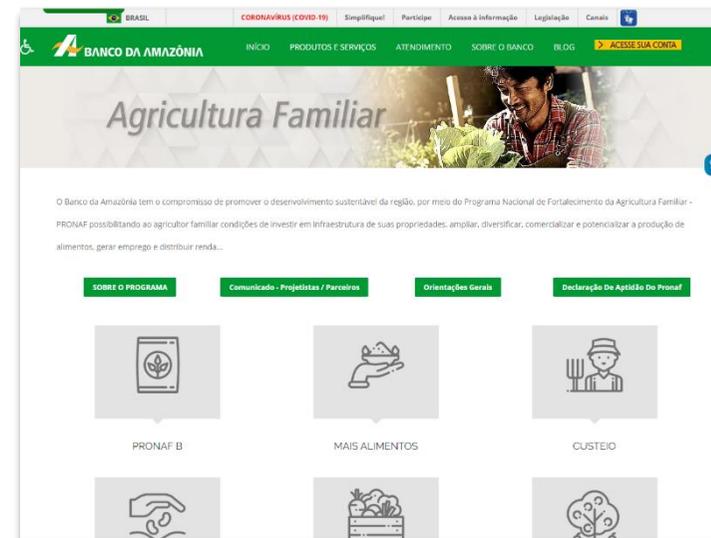
O Banco da Amazônia atua no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (**PRONAF**) por meio do *Agente de Crédito Rural* (estabelecido pela [Resolução do Conselho Monetário Nacional N° 4.631/18](#)).

Os agricultores familiares representam um importante segmento produtivo e, para o melhor atendimento a este público, é importante que o município mantenha bem estruturada suas secretarias de agricultura e meio ambiente, contratando técnicos e formando equipes que possam atuar na prestação de [serviços de assistência técnica e extensão rural – ATER](#). A existência de técnicos locais habilitados na elaboração de projetos tende a viabilizar a aplicação do crédito rural, a emissão de [CAR](#) e a adequação ambiental dos imóveis rurais e melhorar o acesso às políticas públicas voltadas para o desenvolvimento rural, como o PRONAF, por exemplo.



Conheça alguns projetos do Banco da Amazônia

O Banco da Amazônia em parceria com o [Instituto de Conexões Sustentáveis \(Conexsus\)](#) atuará na seleção, contratação e capacitação de ativadores de negócios socioambientais para desenvolvimento e apoio das atividades produtivas do açaí no arquipélago da Ilha do Marajó-PA e do Cacau na região cacaueira do Pará. A parceria do Banco da Amazônia com o Instituto Conexsus tem a perspectiva de atender 3.870 agricultores familiares com o volume de concessão de crédito de 51 milhões de reais, fortalecendo a marca do PRONAF e a imagem institucional do Banco da Amazônia pela responsabilidade social na aplicação dos recursos públicos e incorporar



contingentes de agricultores não possuidores de contas bancárias ao processo de bancarização.

O [Projeto Cacau Floresta](#) visa apoiar a agricultura familiar no Estado do Pará, melhorar a renda e qualidade de vida desses empreendedores, a partir da implementação e manejo de sistemas agroflorestais com cacau, livre do desmatamento e que promovam a recuperação de áreas degradadas, em parceria com [The Nature Conservancy](#) (TNC Brasil). No ano de 2020, foram aprovados 16 projetos na linha [Pronaf Floresta](#) para implantação de sistemas agroflorestais com cacau e a recuperação de áreas degradadas nos municípios de São Félix do Xingu e Tucumã, na região sudeste do Estado do Pará. Para os próximos anos, esse projeto viabilizará o financiamento para milhares de produtores de cacau em sistemas agroflorestais em diferentes regiões do Estado do Pará.



saiba+

[Microcrédito \(bancoamazonia.com.br\)](http://bancoamazonia.com.br)
(para os empreendimentos urbanos e rurais nos municípios)

[Agricultura Familiar \(bancoamazonia.com.br\)](http://bancoamazonia.com.br)

Inserção de texto a todos os 450 municípios da Região Norte

O Banco da Amazônia administra o [Fundo Constitucional de Financiamento do Norte \(FNO\)](#) de forma alinhada às políticas governamentais, por meio do apoio creditício às atividades produtivas que impactam nos indicadores socioeconômicos da região, como geração de emprego e de renda. As linhas de financiamentos atendem os segmentos rurais e urbanos e aos empreendedores de todos os portes: micro, pequeno, médio e grande. Para conhecer melhor as linhas de financiamento, saber onde encontrar uma agência ou Superintendência.

Conheça o Plano de Aplicação dos recursos do FNO disponível na nossa página, contendo o detalhamento sobre a programação dos valores previstos por Estado, atividades produtivas e com detalhes sobre as condições de financiamento.

Os agricultores familiares representam um importante segmento produtivo e para o melhor atendimento a este público, é importante que o município mantenha bem estruturada suas secretarias de agricultura e meio ambiente, no sentido da contratação de técnicos e formação de equipe que possam atuar na prestação de [serviços de assistência técnica e extensão rural – ATER](#). A existência de técnicos locais habilitados na elaboração de projetos tende a viabilizar a aplicação do crédito rural, emissão de [CAR](#), adequação ambiental dos imóveis rurais e melhorar o acesso às políticas públicas voltadas para o desenvolvimento rural, como o PRONAF, por exemplo.

saiba+



[Banco da Amazônia \(bancoamazonia.com.br\)](http://bancoamazonia.com.br)

[FNO Energia Verde - YouTube](#)

[Pronaf Mulher - YouTube](#)

[AMAZÔNIA FLORESCER - BANCO DA AMAZÔNIA - YouTube](#)

[Conheça o FNO Biodiversidade - YouTube](#)



3. Contabilidade

A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios enviam à Secretaria do Tesouro Nacional - STN, órgão central de contabilidade da União, dados contábeis, fiscais e orçamentários, conforme disposto no art. 48, § 2º e no art. 51 da Lei de Responsabilidade Fiscal. Nesse sentido, a Portaria STN nº 642/2019 (normativo que estabelece as regras para o envio das informações contábeis, fiscais e orçamentárias à STN) define a periodicidade, o sistema e os seguintes formatos a serem enviados ao Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro – Siconfi ([Capítulo II, art. 3º, Portaria 642/2019](#)):

- I – Declaração das Contas Anuais - DCA, para cumprimento do art. 51 da Lei Complementar nº 101/2000, contendo a relação da estrutura das administrações direta e indireta, cujos dados foram consolidados na declaração;

II – Demonstrativos Fiscais, definidos na Lei Complementar nº 101/2000, quais sejam:

a) o Relatório Resumido da Execução Orçamentária – RREO, a que se referem os arts. 52 e 53;

Fonte: Ministério da Economia. Gestão Fiscal – RGF, a que se referem os arts. 54 e 55.

III – Atestado do Pleno Exercício da Competência Tributária, para declaração do cumprimento do disposto no art. 11 da Lei Complementar nº 101/2000;

IV - Atestado de declaração de cumprimento da obrigatoriedade de publicação do RREO, em veículo oficial do respectivo ente da Federação, conforme disposto no art. 52, combinado com o art. 63, da Lei Complementar nº 101/2000;

V - Atestado de declaração de cumprimento da obrigatoriedade de publicação do RGF, em veículo oficial do respectivo ente da Federação, conforme disposto nos arts. 54 e 55, combinados com o art. 63, da Lei Complementar nº 101/2000; e

VI – Conjunto de informações primárias de natureza contábil, orçamentária e fiscal, utilizadas para geração automática de relatórios e demonstrativos de propósito geral, denominado Matriz de Saldos Contábeis – MSC.

3.1. Declaração de Contas Anuais – DCA

Definição

A Declaração de Contas Anuais - DCA - é um conjunto de tabelas de dados patrimoniais e orçamentários disponibilizados aos entes da federação. Essa declaração deve ser preenchida e enviada ao Siconfi, pois seus dados são necessários à consolidação das contas públicas, efetuada pela Secretaria do Tesouro Nacional.

Estrutura

Anexo I-AB	Balanço Patrimonial
Anexo I-C	Demonstrativo de Receitas Orçamentárias.
Anexo I-D	Demonstrativo de Despesas Orçamentárias por Natureza
Anexo I-E	Demonstrativo de Despesas Orçamentárias por Função
Anexo I-F	Demonstrativo da Execução dos Restos a Pagar – Despesas Orçamentárias por Natureza
Anexo I-G	Demonstrativo da Execução dos Restos a Pagar – Despesas Orçamentárias por Função
Anexo - HI	Demonstrativo das Variações Patrimoniais



Periodicidade de envio:
 anual



Prazo para envio:
 30 de abril

3.2. Matriz de Saldos Contábeis – MSC

Definição

A MSC é uma estrutura padronizada apta a representar informações detalhadas extraídas diretamente da contabilidade do Ente, evitando possíveis falhas no processo de preenchimento, tendo como um dos objetivos gerar a declaração de contas anuais para fins de consolidação das contas públicas. Essa estrutura reúne uma relação de contas contábeis e de informações complementares, produzida a partir do [Plano de Contas Aplicado ao Setor Público – PCASP](#) - estendido, semelhante a um balancete de verificação. Possui dois tipos: a **MSC Agregada** e a **MSC de Encerramento**.



Periodicidade: mensal para a MSC agregada e anual para MSC de Encerramento I



Prazo para envio: último dia do mês subsequente para a MSC Agregada e 31 de março para a MSC de Encerramento

3.3. Relatório Resumido da Execução Orçamentária - RREO

O Relatório Resumido da Execução Orçamentária – RREO - é exigido pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, cujo artigo 165, parágrafo 3º, estabelece que o Poder Executivo o publicará em até 30 dias após o encerramento de cada bimestre.

Estrutura (no Siconfi)

Anexo 1	Balanço Orçamentário
Anexo 2	Demonstrativo da Execução das Despesas por Função / Subfunção
Anexo 3	Demonstrativo Receita Corrente Líquida
Anexo 4	Demonstrativo das Receitas e Despesas Previdenciárias
Anexo 6	Demonstrativo dos Resultados Primário e Nominal
Anexo 7	Demonstrativo dos Restos a Pagar por Poder e Órgão
Anexo 9	Demonstrativo das Receitas de Operações de Crédito e Despesas de Capital

Anexo 10 Demonstrativo da Projeção Atuarial do Regime de Previdência

Anexo 11 Demonstrativo da Receita de Alienação de Ativos e Aplicação dos Recursos.

Anexo 13 Demonstrativo das Parcerias Público-Privadas

Anexo 14 Demonstrativo Simplificado do RREO

As informações e os dados relacionados aos Anexos 8 (Demonstrativo das Receitas e Despesas com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino) e 12 (Demonstrativo das Despesas Próprias com Ações e Serviços Públicos de Saúde do Relatório Resumido da Execução Orçamentária) deverão ser enviados, respectivamente, ao Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação - SIOPE - e ao Sistema de Informação sobre Orçamento Público em Saúde - SIOPS.



Periodicidade :bimestral



Prazo para envio:30 dias após o encerramento de cada bimestre

3.4. Relatório de Gestão Fiscal - RGF

O Relatório de Gestão Fiscal traz um conjunto de anexos com o comparativo dos respectivos limites, tendo por finalidade avaliar a gestão fiscal do titular do órgão.

Estrutura

Anexo 1 Demonstrativo da Despesa com Pessoal

Anexo 2 Demonstrativo da Dívida Consolidada Líquida

Anexo 3 Demonstrativo das Garantias e Contragarantias de Valores

Anexo 4 Demonstrativo das Operações de Crédito.

Anexo 5 Demonstrativo da Disponibilidade de Caixa e dos Restos a Pagar

Anexo 6 Demonstrativo Simplificado do Relatório de Gestão Fiscal



Periodicidade :quadrimestral/semestral
(municípios que optarem e que tiverem
menos de 50 mil habitantes) bimestral



Prazo para envio:
30 dias após o encerramento de cada
quadrimestre

3.5. Atestado do Pleno Exercício da Competência Tributária

A comprovação será verificada por meio da gravação de Atestado de Exercício da Plena Competência Tributária pelo Chefe do Poder Executivo, com validade até 30 de abril do exercício subsequente, para os municípios, conforme disposto na [Portaria STN nº 642/2019](#).

3.6. Atestado relativo à declaração de cumprimento da obrigatoriedade de publicação do RREO

A comprovação será verificada por meio da gravação de Atestado de Publicação do RREO em meios oficiais, assinado digitalmente pelo Chefe do Poder Executivo, e a homologação no Siconfi de todos os dados referentes ao exercício em curso e ao anterior, conforme disposto na [Portaria STN nº 642/2019](#).

3.7. Atestado relativo à declaração de cumprimento da obrigatoriedade de publicação do RGF

A comprovação será verificada por meio da gravação de Atestado de Publicação do RGF em meios oficiais de cada um dos Poderes e órgãos referidos no art. 20 da [Lei Complementar nº 101, de 2000](#), inclusive as defensorias públicas, assinado digitalmente pelo Chefe de Poder ou órgão, e a homologação será feita no Siconfi de todos os dados referentes ao exercício em curso e ao anterior, conforme disposto na [Portaria STN nº 642/2019](#).

3.8. Manuais editados pela Secretaria do Tesouro Nacional

A STN/ME, como órgão central de contabilidade da União, possui competência normativa, nos termos do § 2º do art. 50 da [LRF](#), que define que, além de obedecer às demais normas de contabilidade pública, a escrituração das contas públicas observará a edição de normas gerais para consolidação pelo órgão central de contabilidade da União, enquanto não implantado o Conselho de Gestão Fiscal.

Nesse sentido, a STN é responsável pela edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), que inclui procedimentos contábeis a serem observados por todos os entes da Federação. Além disso, edita também o Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF), que estabelece leiaute de demonstrativos e procedimentos de gestão fiscal relativos às exigências contidas na LRF, também para fins de consolidação das contas públicas, os quais devem ser observados por todos os entes da Federação.



No Siconfi, todas as assinaturas devem ser realizadas utilizando-se certificação digital, sendo aceitos somente os certificados do tipo e-CPF (pessoa física), modelo A3, conforme o padrão ICP Brasil, e disciplinado no §2º do art. 12 da

[Portaria nº 642 de 20 de setembro de 2019](#)

Além disso, mesmo que os dados se refiram a uma gestão anterior, os relatórios devem ser assinados por aqueles que estiverem em exercício. Dessa forma, não se confunde a responsabilidade pelo envio das informações com a responsabilidade pelos atos e fatos registrados na gestão passada.

3.9. Relação de dívidas do município

O Cadastro da Dívida Pública (CDP) é o registro eletrônico centralizado e atualizado das dívidas públicas interna e externa de estados, DF e municípios a que se referem o § 4º do art. 32 da Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF) e o art. 27 da Resolução do Senado Federal (RSF) nº 43/2001. A STN mantém esse cadastro, mas quem preenche e atualiza as informações são os próprios entes subnacionais.

Os entes da Federação devem preencher e homologar os dados requeridos por meio do sistema SADIPEM (sadipem.tesouro.gov.br), conforme estabelecido pela LRF, art. 48, § 4º, e normatizado pela [Portaria STN nº 569/2018](#).

saiba+



Para informações detalhadas sobre como preencher, finalizar e homologar o CDP, acesse o Manual CDP, disponível em

[Manuais CDP](#)

3.10. Situação perante o Tribunal de Contas

Aos prefeitos municipais que iniciam sua jornada, é primordial promover a verificação da situação do município perante o Tribunal de Contas a qual esteja vinculado para prestação de contas.

Deverá levantar informações referentes:

- a) à situação financeira, orçamentária, fiscal e patrimonial, ou seja: quanto dinheiro tem, quanto deve, o que está previsto no orçamento, quanto arrecada de impostos, quais contratos estão em execução etc.;
- b) a como estão os indicadores constitucionais obrigatórios (saúde, educação);
- c) a como está a previdência municipal;

- d) a como os antecessores se saíram (ver IEGM – Índice de efetividade da gestão municipal, também RGF – Relatório da Gestão Fiscal, e RREO – Relatório Resumido da Execução Orçamentária);
- e) a qual a situação das prestações de contas de governo (balanço) e de gestão (balancete);

Tais informações, uma vez analisadas, podem requerer ações pontuais de ajustes a serem contempladas no planejamento estratégico do município.



3.11. Convênios e contratos com a União e com o estado e recebimento de subvenções e auxílios

Cerca de 2.130 municípios brasileiros instituíram Regimes Próprios de Previdência Social RPPS que se destinam a assegurar benefícios de aposentadoria e pensão por morte aos servidores ocupantes de cargos efetivos e respectivos dependentes.

Os RPPS estão previstos no art. 40 da Constituição Federal e têm como norma geral, a [Lei nº 9.717/1998](#), que exige, conforme também previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal (art. 69 da [Lei Complementar nº 101/2000](#), a manutenção do equilíbrio financeiro e atuarial do regime e o seu financiamento por meio de contribuições dos segurados (servidores ativos, aposentados e pensionistas) e do ente federativo (patronal).

A Secretaria Especial de Previdência e Trabalho (SEPRT) do Ministério da Economia, por meio da Secretaria de Previdência (SPREV), é o órgão encarregado (art. 40, § 22, inciso III da CF e art. 9º da [Lei nº 9.717/1998](#)) de editar as normas gerais desses regimes, de realizar seu acompanhamento e fiscalização, de receber periodicamente as informações sobre a sua gestão e de seus segurados e de administrar o [Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP](#)[3]. Os RPPS se sujeitam também ao controle interno e externo, exercido pelos Tribunais de Contas.

3.11.1. Regularidade previdenciária

Refere-se a requisito fiscal de comprovação da observância dos critérios e das regras gerais para a organização e o funcionamento dos RPPS, consubstanciada na emissão do CRP, em atendimento ao disposto no inciso XIII do art. 167 da Constituição Federal e no art. 7º da [Lei nº 9.717/1998](#). No CAUC, a regularidade previdenciária é apresentada no Item 4.4.

o que é importante saber



Sem o CRP em dia, o Município não poderá receber transferências voluntárias de recursos, a concessão de avais, as garantias e as subvenções pela União e a concessão de empréstimos e de financiamentos por instituições financeiras federais.

Além disso, o Indicador da Situação Previdenciária (ISP) demonstra que os entes federativos sem CRP ou que não cumprem regularmente todos os critérios avaliados apresentam uma situação financeira e atuarial do seu RPPS pior do que a dos regimes regulares.

Indicador da Situação Previdenciária (ISP)

O CRP é de emissão automática no Sistema de Informações dos Regimes Públicos de Previdência Social (CADPREV), que monitora o envio periódico de demonstrativos encaminhados pelos entes federativos e registra o resultado das análises e da sua supervisão pelos técnicos da Secretaria de Previdência da SEPRT.

O gestor do Município deve efetuar o seu cadastro no CADPREV e atualizar o do representante legal da Unidade Gestora do RPPS, além de encaminhar o ofício via GESCON, conforme modelo disponibilizado no portal da SPREV.

A emissão do CRP depende do atendimento de exigências referentes à adequação da legislação do RPPS, ao equilíbrio financeiro e atuarial, aos repasses de contribuições, à utilização de recursos e investimentos (segundo as normas do Conselho Monetário Nacional), e ao envio de demonstrativos e informações, entre outros (são 30 critérios que são avaliados e podem ser consultados no [extrato previdenciário](#) do CADPREV).

normativos



[Certificado de Regularidade Previdenciária - CRP](#)

Art 167, XIII da [Constituição Federal](#)

[Lei nº 9.717/1998;](#)

[Decreto nº 3.788/2001](#)

Art. 9º da [Emenda Constitucional nº 103/2019](#)

Como resolver pendências do CRP?

Consulte o extrato previdenciário do Município no CADPREV, verifique qual a pendência, adote medidas para enviar o demonstrativo faltante ou para comprovar o item pendente, e em caso de dúvidas entre em contato por várias [formas de atendimento disponibilizadas pela SEPRT](#).

Confira [aqui](#) o calendário de envio das informações dos RPPS à SEPRT: são informações de receitas, especialmente dos repasses das contribuições e de despesas e, informações atuariais, contábeis e de investimentos. Caso o ente não envie no prazo o CRP não será renovado.



Atenção para o calendário das informações enviadas dos RPPS

É importante que o novo gestor verifique se todas as informações até dez/2020 foram enviadas e se prepare para o envio das informações de 2021. Há informações:

- A. *mensais* – investimentos e matriz de saldos contábeis,
- B. *bimestrais* – demonstrativo de Informações Previdenciárias e Repasses (DIPR) e
- C. *anuais* – o prazo para envio do demonstrativo da política de investimentos (DPIN) foi 31/12/2020 e o da avaliação atuarial (DRAA) de 2021 é 31/03/2021

As informações enviadas pelos entes são públicas e podem ser consultadas [individualmente](#) ou por meio de [relatórios](#).

No início de 2021 quais devem ser as principais preocupações com o CRP?

Para o CRP são avaliados 30 critérios que podem ser consultados no extrato previdenciário do CADPREV. No início de 2021, é importante o novo gestor atentar-se para os seguintes:

1. **Alíquota de Contribuição dos Segurados:** com a Reforma da Previdência ([Emenda Constitucional nº 103/2019](#)) os entes federativos devem majorar a alíquota de contribuição dos servidores ativos, aposentados e pensionistas para 14% ou por meio de alíquotas progressivas que contribuam para manter o equilíbrio financeiro e atuarial do regime. A comprovação da majoração das alíquotas para fins do CRP havia sido prorrogada até [31/12/2020](#).

o que é importante saber



Obter o acesso ao sistema COMPREV e manter atualizados os formulários exigidos para o Acordo de Cooperação Técnica (**ATENÇÃO:** em 2021 esse acordo será substituído por um termo de adesão com a SEPRT e um contrato a ser celebrado com a Dataprev).

[SEPRT](#)

2. **Repasso das Contribuições:** com a [Lei Complementar nº 173/2020](#), vários Municípios suspenderam por meio de lei o repasse das contribuições patronais e do pagamento de parcelamentos de débitos, ou estão em atraso. Os entes federativos terão até final de janeiro de 2021 para parcelarem ou começarem a repassar as contribuições suspensas.
3. **Equilíbrio Financeiro e Atuarial:** em função da pandemia da Covid-19 foi prorrogado o prazo para implementação de planos de equacionamento de déficit atuarial até 31/12/2020. Assim, no início de 2021, caso o ente federativo não tenha adequado o plano (alíquotas suplementares ou aportes), deverá fazê-lo, por meio de lei.



3.11.2. Compensação Previdenciária.

Além do CRP, o Município conta com vários serviços oferecidos pela SEPRT para auxílio na gestão do seu RPPS.

O RPPS tem direito à compensação previdenciária relativa ao tempo de contribuição em outro regime previdenciário (Regime Geral de Previdência Social – RGPS - ou RPPS de outro ente) que foi averbado por um servidor e contato para sua aposentadoria.

Essa compensação é operacionalizada por meio do sistema [COMPREV](#), disponibilizado pela SEPRT, e representa uma importante fonte de receita para os regimes próprios.



3.11.3. Outros serviços para os RPPS

A principal atribuição da SPREV com relação aos RPPS é a orientação. Assim, há vários outros serviços disponibilizados aos [RPPS](#), por meio de sistemas corporativos, programas de gestão e de educação previdenciária, entre os quais:

1. Sistema de Gestão de Consultas e Normas ([GESCON-RPPS](#)): ferramenta que centraliza as demandas, o registro das dúvidas sobre a utilização dos sistemas e orientações sobre as normas gerais dos RPPS (atuarial, investimentos, benefícios, compensação, CRP, entre outros). Todas as legislações previdenciárias publicadas pelos entes federativos devem ser encaminhadas para esse sistema, e todos podem consultar as legislações dos demais RPPS e as respostas às dúvidas formuladas por qualquer ente federativo e realizar novos pedidos de orientação. Confira no GESCON se a legislação recente do seu município já foi encaminhada e veja [aqui](#) como ter acesso.

normativos

[Art. 40, § 9º, e art. 201, §§ 9º e 9º-A da CF](#)

[Lei nº 9.796/1999;](#)

[Decreto 10.188/2019](#)

[Portaria SEPRT nº 15.829/2020](#)



2. Sistema de Informações Gerenciais ([SIG-RPPS](#)): que permite o cruzamento com o Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS) para verificação das regras de acumulação de benefícios, se o seu servidor já possui benefício concedido no RGPS, se possui vínculo em outro ente federativo ou como segurado do RGPS, analisar a consistência da base de dados dos seus servidores e indicativos de óbitos.
3. [Programa Pró-Gestão RPPS](#): certificação institucional que objetiva a melhoria e profissionalização da gestão, por meio da análise de requisitos relativos ao controle, governança e educação previdenciária. São quatro níveis de certificação!
4. Cadastramento e emissão de termos de acordos de parcelamento de débitos de contribuições devidas pelo ente a seu RPPS no CADPREV: consulte informações [no site](#).
5. Cursos de capacitação e treinamento ofertados pela SPREV para RPPS: [clique aqui](#).



A Emenda Constitucional nº 103/2019 (Reforma da Previdência) além de exigir a adequação das alíquotas e do rol de benefícios dos RPPS (que passou a ser limitado à aposentadoria e pensão por morte), previu a obrigatoriedade de instituição, pelos entes federativos que possuem RPPS, do Regime de Previdência Complementar para o servidor público. O gestor deve consultar o guia disponibilizado pela SEPRT para auxiliar nessa implementação.

[Emenda Constitucional nº 103/2019](#)

[Regime de Previdência](#)

[Guia](#)

CONTEÚDO EXCLUSIVO!



Playlist

DeGestor para Gestor

*Dicas práticas pra realizar os
100 primeiros dias de mandato*



Série de vídeos de 3 minutos com temas para apoiar a atuação dos prefeitos nos seus primeiros 100 dias de governo.
Detalhamentos técnicos, dicas de gestão e outras informações estão entre os conteúdos disponíveis.



4. Contratos de obras, serviços e fornecedores

Ao iniciar uma gestão o novo gestor deve ter consciência de que a prestação dos serviços públicos deve ser contínua, alcançando todas as atividades administrativas, em especial, aquelas tidas como essenciais, como saúde, educação, limpeza urbana, entre outros, visto que o interesse público é incompatível com descontinuidades e paralisações.

Nesse sentido, o gestor deve planejar suas contratações, observando o objeto que pretende contratar, o quantitativo a ser contratado e o momento da contratação.

A forma de se contratar, como regra, para obras, serviços, aquisições, alienações, entre outros, é por meio de realização de procedimento licitatório, conforme previsto na [Constituição Federal em seu art. 37](#), inciso XXI, e também pela [Lei Federal n. 8.666/93](#).

Subordinam-se à realização de procedimento licitatório na forma da Lei nº 8.666/93 os órgãos integrantes da administração direta, os fundos especiais, as autarquias e as fundações públicas da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

São modalidades mais usuais de licitação conforme a [Lei nº 8.666/93](#): convite, tomada de preços, concorrência, concurso e leilão; e, conforme a [Lei nº 10.520/02](#), a modalidade Pregão.

Para a realização do procedimento licitatório, deve ser nomeada comissão específica composta por no mínimo 3 (três) membros, dos quais ao menos dois deles devem ser servidores efetivos qualificados para a função, podendo a comissão ser substituída por um servidor designado no caso de entidades administrativas de menor porte nas quais reste configurada a inviabilidade de se estabelecer comissão na forma da Lei. Destaca-se que no caso da modalidade Pregão deve ser nomeado servidor para a função de pregoeiro.

O procedimento licitatório tem como objetivos a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração, observada igualdade entre os licitantes e o desenvolvimento nacional sustentável, garantindo seu processamento em conformidade com os princípios que regem a Administração Pública, entre eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo.

Em casos excepcionais admitidos legalmente o gestor poderá realizar contratação direta, mediante dispensa ou inexigibilidade de licitação, em razão do baixo valor da contratação, em razão de alguma circunstância excepcional como emergência ou calamidade pública, em razão do objeto, ou ainda em razão da pessoa do contratado.



5. Processos judiciais ativos

O CAUC é um mero refletor dos registros existentes nas bases originárias. Os subsídios específicos sobre as inadimplências mostradas no extrato do CAUC devem ser fornecidos pelo agente certificador do cumprimento do requisito fiscal respectivo, pois só o certificador tem capacidade de esclarecer detalhadamente a razão do registro de pendência.

Como a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) é a gestora do CAUC, ela tem sido também a destinatária de solicitações frequentes de fornecimento de subsídios, vindas da Advocacia-Geral da União (AGU), para auxiliar na elaboração da defesa da União nos processos judiciais que a mencionam, e de decisões judiciais que determinam a baixa ou a suspensão de inadimplências de requisitos fiscais mostrados no extrato emitido.

Contudo, a STN pode apenas dar subsídios gerais relacionados ao CAUC e indicar o agente certificador a ser contatado diretamente, mas não tem competência para efetuar a suspensão de inadimplências de requisitos fiscais, cuja certificação compete a outros órgãos e entidades federais, nem para prestar informações detalhadas sobre tais pendências.

5.1 Regularidade quanto a Tributos, às Contribuições Previdenciárias Federais e à Dívida Ativa da União

Corresponde à informação da Certidão Negativa de Débitos relativa a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União, fornecida pelos sistemas da Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB - e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN-, sendo válida no prazo e nas condições da Certidão.

É possível hoje obter a regularização de passivo fiscal mediante a formalização de acordos com a PGFN, por transação por adesão ou proposta de transação individual (Lei no. 13.988, de 2020) e pela celebração de negócio jurídico processual ([Lei 10.522, 2002](#) - art. 19, § 13), que podem incluir descontos, diferimento de prazo ou apenas a definição de plano de amortização. Informações adicionais podem ser obtidas na plataforma virtual <https://www.regularize.pgfn.gov.br/> ou na unidade da PGFN responsável pela administração do débito.

5.2. Situação junto ao INSS, FGTS e PASEP

Ao assumir a administração do Município, o novo prefeito e sua equipe de transição devem se preparar para avaliar a situação do ente diante das instituições responsáveis pelo recolhimento das contribuições destinadas ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e ao Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP).

Os Municípios que optaram por não instituir um Fundo de Previdência Próprio para seus servidores devem recolher as contribuições patronais ao Regime Geral de Previdência (INSS) relativas à sua folha de pagamento. Todos os Municípios, quer possuam Regime de Previdência Próprio ou não, devem mensalmente recolher as contribuições patronais devidas ao INSS em razão da contratação direta de mão de obra.

Além do valor devido pelo Município na qualidade de empregador, a legislação previdenciária também prevê a participação do próprio segurado. Assim, as contribuições previdenciárias retidas dos servidores e dos demais trabalhadores contratados pelo Município (incluindo os contratos temporários e de credenciamento) devem ser repassadas ao INSS. A retenção indevida desses valores é vetada pelo ordenamento jurídico e pode ensejar responsabilização.

Por incidir sobre diversas relações travadas pelo Município e seus diversos colaboradores, as dívidas previdenciárias podem representar grande impacto sobre o orçamento municipal. Daí a importância de manter o controle desses débitos, evitando a imposição de multas e juros e o comprometimento das ações e programas a serem executados pelo ente.

As contribuições ao PASEP e ao FGTS também merecem atenção. Juntamente com as obrigações previdenciárias, elas implicam em endividamento do Município perante a União e, de acordo com a Constituição Federal, podem comprometer os valores recebidos do Governo Federal por meio das transferências do Fundo de Participação do Município (FPM).

Eventuais dívidas relativas a estas contribuições podem decorrer de obrigações do último mês de competência, com vencimento já na gestão que se inicia, ou podem ser mais antigas, contraídas por outras gestões. Em ambos os casos, o novo gestor se torna responsável pela administração do saldo devedor, sem prejuízo da responsabilização, perante o Tribunal de Contas competente, do agente público que deu causa ao endividamento perante o Tribunal de Contas competente.

5.3. Relações com a Câmara Municipal

Aos prefeitos municipais que iniciam sua jornada é primordial a construção de ambiente que permita a boa relação entre os poderes constituídos no município para que, de forma harmônica e independente, possam realizar suas atribuições constitucionais.

Aos novos prefeitos, recomenda-se em relação à Câmara Municipal:

- a. adotar postura de convergência, cooperação e diálogo;
- b. conhecer e criar projetos de leis voltados aos interesses da população local;
- c. buscar a harmonia, para viabilizar a rápida aprovação de projetos; e
- d. reconhecer o papel de titular do controle estabelecido para o Poder Legislativo.

Acesse nossas redes



Acesse nosso Portal



Parceiros



CASA-CIVIL

MINISTÉRIO DA DEFESA

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

MINISTÉRIO DA SAÚDE

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

MINISTÉRIO DA CIDADANIA

MINISTÉRIO DO TURISMO

SECRETARIA DE GOVERNO





OS 100 PRIMEIROS DIAS DE GESTÃO MUNICIPAL



Guia do
Novo Prefeito
+BRASIL



SECRETARIA DE
GOVERNO



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

