



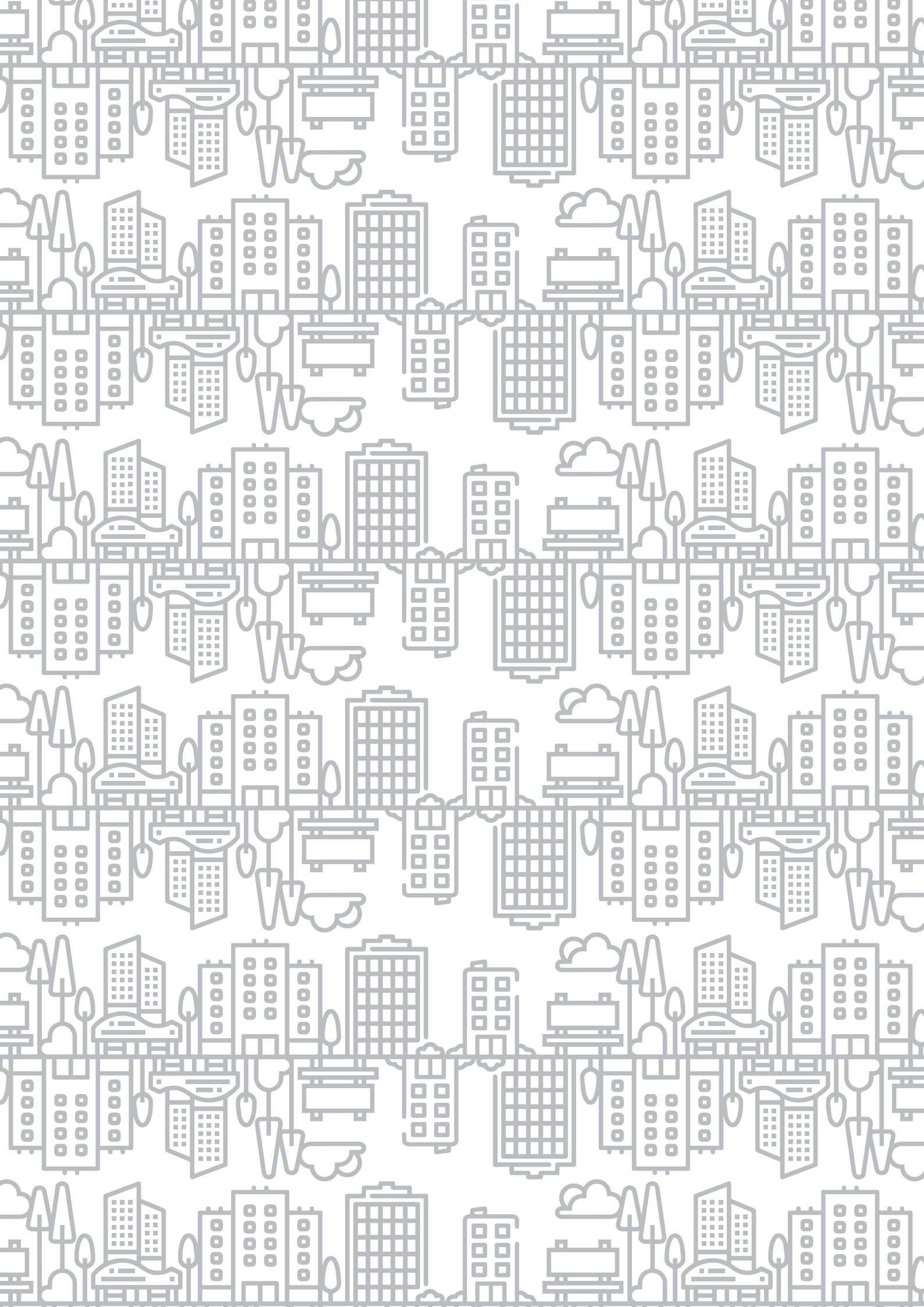
MUNICÍPIOS EM REDE PELO EQUILÍBRIO FISCAL



A EXPERIÊNCIA
NO ESTADO DO PARÁ



Comunitas



MUNICÍPIOS EM REDE **PELO** **EQUILÍBRIO FISCAL**

A EXPERIÊNCIA NO ESTADO DO PARÁ



Comunitas

COMUNITAS

DIRETORA-PRESIDENTE

Regina Esteves

COORDENAÇÃO GERAL

Patricia Loyola

Bruna Santos

CONTEÚDO E PESQUISA

Bruna Santos

Henrique Castro

APOIO À PESQUISA

Vitor Bard

Brenda Carneiro

REVISÃO

Bruna Santos

Dayane Reis

Henrique Castro

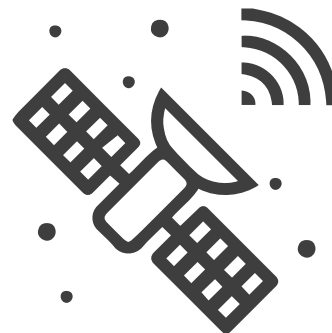
Washington Bonfim

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Camila Conti

Rodrigo Masuda

www.multitude.com.br



AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

A todos os servidores públicos envolvidos pela parceria e pelo comprometimento com a melhoria da gestão pública e dos serviços aos cidadãos.

E também ao Instituto Humanize que apoiou toda a implementação do projeto no Estado do Pará e, também, na sistematização dessa experiência por meio dessa cartilha.



MUNICÍPIOS EM **REDE** **PELO** **EQUILÍ**
BRIO
FISCAL

A EXPERIÊNCIA NO ESTADO DO PARÁ

Atribuição - NãoComercial - Compartilhaigual 4.0 Brasil (CC BY-NC-SA 3.0 BR)

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt_BR

Tem o direito de:

Compartilhar - copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato

Adaptar - remixar, transformar, e criar a partir do material

O licenciante não pode revogar estes direitos desde que você respeite os termos da licença.

De acordo com os termos seguintes:



Atribuição

Você deve dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Você deve fazê-lo em qualquer circunstância razoável, mas de maneira alguma que sugira ao licenciante a apoiar você ou o seu uso.



NãoComercial

Você não pode usar o material para fins comerciais.



Compartilhaigual

Se você remixar, transformar, ou criar a partir do material, tem de distribuir as suas contribuições sob a mesma licença que o original.

Sem restrições adicionais - Você não pode aplicar termos jurídicos ou medidas de caráter tecnológico que restrinjam legalmente outros de fazerem algo que a licença permita.

Avisos:

Você não tem de cumprir com os termos da licença relativamente a elementos do material que estejam no domínio público ou cuja utilização seja permitida por uma exceção ou limitação que seja aplicável.

Não são dadas quaisquer garantias. A licença pode não lhe dar todas as autorizações necessárias para o uso pretendido. Por exemplo, outros direitos, tais como direitos de imagem, de privacidade ou direitos morais, podem limitar o uso do material.



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 09

QUEM SOMOS 11

O PARÁ EM SÍNTESE 12

SEÇÃO I

Municípios em Rede pelo Equilíbrio Fiscal no Estado do Pará 16

Capítulo 1

O desafio do equilíbrio fiscal para os municípios 17

Capítulo 2

Como solucionar os desafios fiscais dos municípios do Pará? 23

2.1. O projeto de melhoria do equilíbrio fiscal dos municípios do Pará 27

2.2 Atores envolvidos 29

2.3 Mapeamento de riscos e constrangimentos 33

Capítulo 3

Da Inadimplência no CAUC ao equilíbrio perene das contas públicas 35

3.1 Acompanhamento e monitoramento 41

3.2. Resultados: A implementação em números 43

Capítulo 4

Avaliação e recomendações 47

4.1 Como chegamos até aqui? 49

4.2 Riscos e plano de mitigação para adversidades 50

4.3 Fatores críticos para implementação 53

SEÇÃO II

Equilibrar as contas públicas e permanecer em equilíbrio 57

Capítulo 5

A Resolução de pendências no CAUC 57

5.1. Entendendo o CAUC 58

5.2. Consequências da inadimplência 62

5.3. CAUC - Grupo a grupo, item a item 64

5.4 Mas e quando não há documentos? 81

Capítulo 6

Como alcançar o equilíbrio fiscal? 83

6.1 A gestão eficiente dos recursos públicos 86

6.2 Redução de gastos com folha de pessoal 89

6.3 Redução das despesas gerais | gastos de Conservação, Limpeza e Vigilância (CLV) 93

6.4 Aplicação para outras contas (merenda e medicamentos) 102

6.5 Melhores práticas 103

CONSIDERAÇÕES FINAIS 105

ANEXOS 109

REFERÊNCIAS 113

GLOSSÁRIO 115

APRESENTAÇÃO

O equilíbrio das contas públicas ainda é um dos grandes desafios dos gestores das cidades brasileiras. E, para que seja possível melhorar o investimento em áreas como Saúde e Educação, o município precisa envolver todos os servidores na busca pelo mesmo objetivo: o equilíbrio fiscal. Esta publicação tem como objetivo apresentar como foi planejada e implantada a iniciativa empreendida pela Comunitas com o Governo do Estado do Pará para apoiar os municípios paraenses na busca do equilíbrio de suas contas.

Dividida em duas seções, a primeira, **Municípios em rede pelo equilíbrio fiscal no Estado do Pará**, apresenta desde a ideação do projeto até sua implementação que focou em construir capacidade institucional nos municípios paraenses para melhoria da gestão fiscal, tendo como ponto de partida o apoio aos municípios a regularizarem sua situação junto ao Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias, conhecido como CAUC. Para tanto, discorreremos sobre o planejamento e preocupação a serem tomadas em um projeto de tão grande magnitude que precisou criar um método próprio de atuação. Frente tudo isso, fazemos uma avaliação de todo o processo, incluindo a construção de conhecimento realizada no caminho. Na segunda seção, **Equilibrar as contas públicas e permanecer em equilíbrio**, focamos no conteúdo técnico específico da atuação: equilíbrio fiscal e uma descrição item a item sobre o CAUC. Ao final fazemos algumas considerações finais sobre a importância e implicações do trabalho realizado.

O projeto alcançou importantes resultados em seis meses. Do grupo de 65 municípios participantes do projeto, observou-se uma redução que chegou, em janeiro de 2018, a 32% nas pendências.

No que diz respeito a oportunidade de ganho, a análise dos dados demonstrou um total de R\$ 15.875.416,66 de oportunidade de ganho para os municípios participantes. Esse ganho representaria, por exemplo, a oportunidade de investimento na pavimentação asfáltica

**POR MEIO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO, A COMUNITAS
TEM O COMPROMISSO DE
PRODUZIR CONHECIMENTO,
DISSEMINAR E REPLICAR BOAS
PRÁTICAS A UM PÚBLICO MAIOR.**

de 195 km de vias públicas, na aquisição de 390 ambulâncias e na construção de 130 escolas de ensino básico.

Por meio da gestão do conhecimento, a Comunitas tem o compromisso de produzir conhecimento, disseminar e replicar boas práticas a um público maior. Entende-se que este material servirá a outros municípios e estados brasileiros na construção de agendas locais para melhoria da gestão pública. Além disso, este material pode inspirar outras ações similares no que tange a área de finanças dos municípios.

Os capítulos a seguir narram não só a experiência da Comunitas com o estado do Pará e os servidores municipais, os desafios enfrentados e as soluções empreendidas, mas também dedicam-se em parte a sistematizar o conhecimento que foi transferido às prefeituras. Assim, outras podem se beneficiar do conhecimento transferido para melhoria das contas e dos processos.

Isso porque o compartilhamento, a troca e a replicabilidade de nosso conhecimento são palavras que traduzem bem a trajetória do Programa Juntos nestes últimos anos.

Para subsidiar as ações empreendidas pelo programa para o aprimoramento da gestão pública municipal, a Comunitas desenvolve diversas publicações com o propósito de apoiar a disseminação do conhecimento construído por meio dessa atuação em rede. Para tanto, busca-se resgatar, ordenar, interpretar e analisar as frentes de trabalho da organização.

Todas estas iniciativas são pactuadas pela governança, lideradas pela Comunitas, executadas por nossos parceiros técnicos e acompanhadas sistematicamente pela equipe do Juntos.

Esta publicação apresenta o conhecimento e a lógica da atuação da Comunitas no estado do Pará, em parceria com o Governo do Estado, para melhoria da situação fiscal dos municípios. Sem dúvidas, um modelo inovador de trabalho e cooperação interfederativa com um mesmo objetivo comum. As ações só puderam ser desenvolvidas porque, durante cinco anos de atuação, o Programa Juntos atuou em 15 cidades brasileiras, o que nos capacitou para apoiar na busca por uma resolução que impactasse ainda mais cidades.

O conteúdo deste material serve como inspiração, referência e guia para aqueles que acreditam no trabalho multissetorial e em rede como melhor caminho para melhoria da gestão pública e, conseqüentemente, da qualidade de vida dos cidadãos.

Regina Esteves
Diretora-Presidente da Comunitas



QUEM SOMOS

A Comunitas

A Comunitas é uma organização da sociedade civil brasileira que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do País. Por meio do envolvimento de diversos atores da sociedade, a Comunitas estimula e fomenta ações conjuntas com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável.

A organização conta com o apoio de líderes de grandes empresas, engajados nas várias frentes de atuação da Comunitas, como o BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo), o Encontro de Líderes e o Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, programa de aprimoramento da gestão pública municipal que apoia diversas prefeituras brasileiras na melhoria de sua gestão em diferentes linhas de atuação: Finanças, Saúde, Educação, dentre outras. As ações de equilíbrio fiscal, desenvolvidas em conjunto com o Governo do Estado do Pará, também foram realizadas em outras grandes cidades brasileiras.

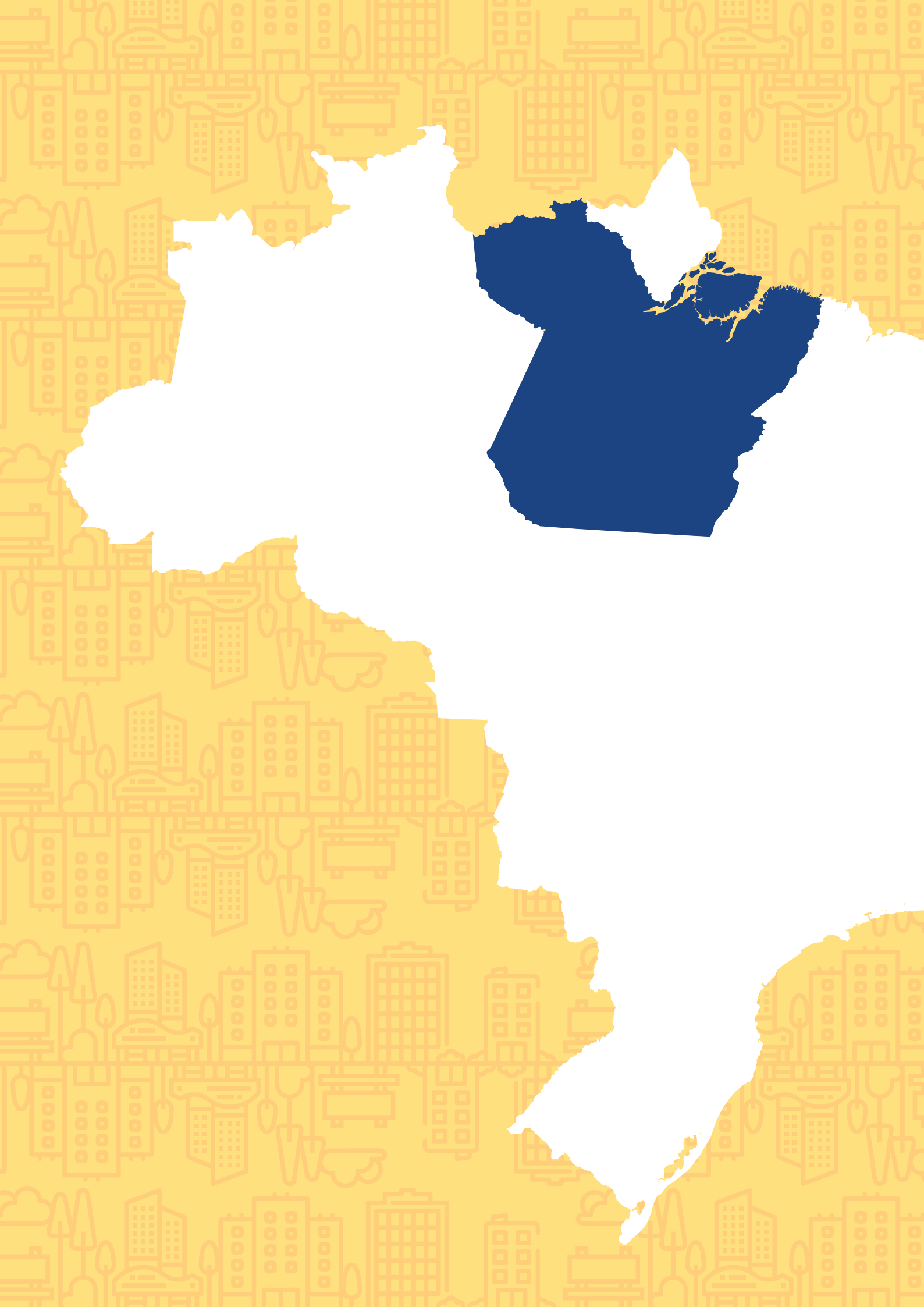
A Comunitas tem o pressuposto a noção de que as empresas brasileiras podem contribuir para a superação dos problemas de ordem econômica e social em diferentes regiões do Brasil, aportando conhecimento especializado e ferramentas de gestão que podem garantir maior eficiência ao setor público e, assim, colaborar decisivamente com o desenvolvimento social do País. Neste sentido, a Comunitas aposta na atuação em rede para o estabelecimento de novos padrões de colaboração que possam transformar a realidade das cidades brasileiras.

Plataforma Rede Juntos

Todo conteúdo desta publicação também está disponível em formato digital na plataforma Rede Juntos, espaço digital criado para troca contínua de conhecimento entre servidores públicos. Ali os leitores poderão deixar dúvidas e comentários sobre o conteúdo. Assim, acreditamos que melhoraremos continuamente o processo de aprendizado e busca de soluções.

Visite a plataforma
www.redejuntos.org.br e conheça!







O PARÁ
EM SÍNTESE

Com um território de mais de um milhão e duzentos mil km², o estado do Pará¹ é o segundo maior estado da União em extensão, fazendo divisa com diversos estados brasileiros como Mato Grosso, Tocantins, Maranhão, Amazonas, Amapá, Roraima, além de fronteiras nacionais com Suriname, Guiana Francesa e o Oceano Atlântico. Em dimensões geográficas, o Pará é maior que países como a Venezuela e Colômbia e corresponde a mais que três vezes o tamanho da Alemanha. É o estado mais populoso da região norte, com uma população de 8,3 milhões de habitantes, sendo o nono estado mais populoso do Brasil. A região metropolitana de Belém, sua capital, reúne cerca de 2 milhões e 100 mil habitantes, sendo a maior população metropolitana de toda a região Norte. Em números de renda e qualidade de vida, o estado do Pará, entre as 27 unidades federativas, ocupa apenas o 25º rendimento nominal mensal per capita e a 24ª posição no IDH nacional.

A origem do nome Pará vem do termo “Pa’ra”², que significa rio-mar no idioma tupi-guarani. Era a maneira pela qual indígenas nativos denominavam o braço direito do rio Amazonas, que, avolumado com as águas do rio Tocantins, torna-se tão vasto ao ponto de não se ser possível enxergar a outra margem, dando uma aparência de mar e não de um rio.

Ao chegarem à região, portugueses nomearam a terra de Feliz Luzitânia, posteriormente substituído por Grão-Pará (grande rio), para então, se tornar apenas Pará³.

Por sua localização estratégica, o Pará é a porta de entrada natural da Amazônia Brasileira, o caminho histórico utilizado pelos portugueses no período colonial para garantir o domínio sobre a região Norte diante das ameaças de outras nações europeias. A combinação da autonomia administrativa, com a distância em relação ao centro sul do país, associadas às condições naturais e heranças ancestrais dos povos que habitavam a região antes da chegada dos portugueses, garantiram ao Pará uma história e aspectos culturais que se destacam pela sua originalidade, estampada em suas tradições religiosas, rica gastronomia e identidade musical. O estado tem conjuntos arquitetônicos com bens tombados pelo Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) e que estão no Programa de Aceleração do Crescimento das Cidades Históricas (PAC das Cidades Históricas), como Santarém, Belterra, Óbidos, Monte Alegre, Bragança, Vigia de Nazaré, Cametá, Belém, entre outras.

As populações tradicionais constituem-se um diferencial da cultura paraense. Os povos indígenas são habitantes originais da Amazônia Brasileira e profundos conhecedores do patrimônio natural da floresta, que souberam utilizar os recursos naturais sem colocar em risco a biodiversidade; seus conhecimentos e experiências foram decisivos para os novos habitantes do ambiente, no reconhecimento das espécies, no manejo das técnicas extrativistas e para fundamentar o desenvolvimento de tecnologias eficientes e apropriadas ao uso sustentável dos recursos naturais. Essa interatividade com a natureza é elemento central do modo de vida das populações tradicionais do Pará.



População estimada

8.366.628 pessoas (2017)



Densidade demográfica

6,07 hab/km² (2010)



Área

1.247.955,238 km² (2016)



Índice de desenvolvimento humano (IDH)

0,646 (2010)



Rendimento mensal domiciliar per capita

R\$ 715 (2017)

¹ Secretaria de Turismo do Estado do Pará, <http://setur.pa.gov.br/o-ordenamento-tur%C3%ADstico-do-estado-do-par%C3%A1>, acesso em 19 de março de 2018.

² Guia do Turista, <https://www.guiadoturista.net/para>, acesso em 19 de março de 2018.

³ Fonte: BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <http://dc.itamaraty.gov.br/imagens-e-textos/revista1-mat8.pdf>, acesso em: março de 2018.

- SEÇÃO I -
MUNICÍPIOS EM REDE PELO EQUILÍBRIO FISCAL
NO ESTADO DO PARÁ

1 **O DESAFIO DO**
EQUILÍBRIO FISCAL
PARA OS MUNICÍPIOS

Os municípios brasileiros possuem uma grande parcela de responsabilidade sobre a execução de políticas públicas e, com esta responsabilidade, surgem desafios de ordem diversa. Manter as finanças equilibradas é, com certeza, um desafio primordial. Otimizar os gastos e reduzir despesas é cada vez mais uma prioridade para a gestão pública brasileira, a queda nas receitas e descontrole das despesas públicas, aliada à ausência de ferramentas adequadas de análise, levaram o cenário de desequilíbrio fiscal para grande parte dos municípios brasileiros. Em uma realidade, como demonstrado pelo Índice Firjan de Gestão Fiscal de 2017, na qual 83% dos municípios não conseguem gerar nem 20% de seu orçamento e, apenas 1,6% conseguem honrar suas folhas de pagamento com recursos propriamente arrecadados, fica clara a importância de atuar na busca do equilíbrio fiscal e permitir que municípios possam celebrar os contratos necessários para conseguirem governar.

Dados da Secretaria do Tesouro Nacional mostram que em 81,98% dos municípios brasileiros, as transferências – tanto federais quanto estaduais – responderam por mais de 75% da receita orçamentária total no ano passado. No caso específico do estado do Pará, o nível de dependência das receitas orçamentárias de transferência varia de 25% a 50%⁴.

A esta grande dependência, soma-se o fato de que cerca de 4,6 mil municípios tiveram alguma irregularidade apontada no **Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias (CAUC)** em 2016, segundo levantamento da Confederação Nacional de Municípios (CNM). As razões são inúmeras: além do alto número de prefeituras que não conseguiram comprovar a regularidade com o pagamento de tributos e Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), há ainda pendências com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e também omissões em prestações de contas e medidas de transparência, como apresentação de relatórios de gestão fiscal e de execução orçamentária.

Em abril de 2017, 134 municípios paraenses apresentavam pendências no CAUC e, portanto, ficavam impedidos de receber transferências voluntárias. Enquanto estão com dados pendentes, os municípios ficam impossibilitados de firmar novos convênios com órgãos federais e podem perder recursos de transferências voluntárias da União e falta delas agrava ainda mais o quadro de pouca capacidade de investimentos nas cidades. Desta forma, diante da situação regional e da conjuntura econômica brasileira, torna-se cada vez mais importante fornecer apoio aos municípios para que estes possam entender seus problemas e atuar para reverter o quadro de crise fiscal.

⁴ Ver mais em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/transferencias-correspondem-a-mais-de-75-da-receita-orcamentaria-em-82-dos-municipios-brasileiros>

Nesse contexto, a partir dos resultados alcançados nos municípios apoiados pela Comunitas, por meio do programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, entre 2013 e 2016, iniciou-se a parceria do Governo do Estado do Pará com a Comunitas para implantação do Projeto de Melhoria da Situação Fiscal dos Municípios do Estado do Pará.

O governo do estado do Pará assumiu o papel de articulador pelo fortalecimento do apoio ao ajuste fiscal dos municípios. O Projeto foi implementado dentro do escopo do **Programa Municípios Sustentáveis**. Segundo o site oficial da Secretaria Extraordinária dos Municípios Sustentáveis

(SEMSU), que lidera o Programa, este tem como objetivo de *estreitar e fortalecer os laços entre o governo estadual e prefeituras municipais, com intuito de territorializar agendas de forma pactuada e compartilhada*⁵.

O CAUC É UM SERVIÇO QUE DISPONIBILIZA INFORMAÇÕES ACERCA DA SITUAÇÃO DE CUMPRIMENTO DE REQUISITOS FISCAIS POR PARTE DOS MUNICÍPIOS, DOS ESTADOS, DO DISTRITO FEDERAL E DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC), NECESSÁRIOS À CELEBRAÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS DO GOVERNO FEDERAL.

⁵ Programa Municípios Sustentáveis, municipiossustentaveis.pa.gov.br/semsu.php, acesso em 16 de março de 2018



SECRETARIA EXTRAORDINÁRIA DOS MUNICÍPIOS SUSTENTÁVEIS

A Secretaria Extraordinária dos Municípios Sustentáveis (SEMSU) do Governo do Estado do Pará, foi criada em abril de 2017 com o objetivo de estreitar e fortalecer os laços entre o governo estadual e prefeituras municipais, antes setorializado por diversos projetos e secretarias, mas agora conseguindo territorializar agendas de forma pactuada e compartilhada.

“Se estamos falando de cidades completas, resilientes, sustentáveis, em uma lógica onde as pessoas estejam em uma centralidade, isso não pode estar setorializado” (Izabela Jatene - Secretária Extraordinária dos Municípios Sustentáveis)

Em um estado de dimensões continentais, imerso em uma federação ainda maior era necessário olhar com atenção os papéis federativos de cada um e constituir um redesenho na lógica da política pública que se realiza no território, dentro dos municípios, independente da fonte de repasses financeiros. Era crítico fortalecer a construção coletiva nos municípios, superando a lógica atual onde a prefeitura tem uma agenda de emergências pleiteadas no balcão de solicitações do estado arrecadador.

“Com a crise atual, o primeiro projeto da secretaria foi realmente sobre o equilíbrio fiscal dos municípios, pois esse é o ideário do governo. Se hoje temos uma SEMSU que conseguiu uma relação fortalecida com os municípios, é porque hoje o estado tem condições sólidas e efetivas de ter uma parceria concreta”. (Izabela Jatene - Secretária Extraordinária dos Municípios Sustentáveis)

Para garantir a sustentabilidade dos municípios era necessário uma mudança de mentalidade das gestões. E isso não seria simples, porque qualquer tentativa de mudança de padrão sempre é muito difícil. Isso criava o desafio de melhorar a formação dos gestores.

⁴ Ver mais em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/transferencias-correspondem-a-mais-de-75-da-receita-orcamentaria-em-82-dos-municipios-brasileiros>

A Comunitas apoiou o projeto por meio de um modelo de atuação de municípios em rede, transferindo às cidades capacidade técnica de gestão em um modelo de atuação em polos regionais. A seguir serão descritas as macroetapas do projeto, desde sua ideação até sua fase de sustentabilidade. As seções abordam não só a metodologia da atuação da Comunitas no território paraense, tomando como ponto de partida as pessoas envolvidas, a tecnologia utilizada e a sistemática definida, mas também o conhecimento técnico transmitido nas oficinas com os municípios.

“Ou nos conformávamos com repasses constitucionais ou era dar um passo à frente, fazer o trabalho de casa, retirar município do CAUC e poder buscar outros recursos”. (Alexandre Lunelli, Prefeito de Brasil Novo)

- SEÇÃO I -
MUNICÍPIOS EM REDE PELO EQUILÍBRIO FISCAL
NO ESTADO DO PARÁ

2

COMO SOLUCIONAR
OS DESAFIOS FISCAIS
DOS MUNICÍPIOS
DO PARÁ?

O governo do estado do Pará, por meio da Secretaria Extraordinária de Municípios Sustentáveis (SEMSU), criada em abril de 2017, definiu uma estratégia de diálogo com os municípios cujos eixos seriam planejamento integrado, governança interfederativa e assistência técnica. A partir da criação do programa Programa Municípios Sustentáveis (PMS) por esta secretaria, os municípios do estado do Pará foram convocados a pactuar ações e comprometer-se com a adesão ao programa, cientes das contrapartidas necessárias e do comprometimento que seria demandado para que fosse possível promover uma mudança positiva na gestão de cada uma das cidades paraenses.



“Com a criação da SEMSU tentamos criar uma nova visão e nova estratégia de diálogo. Isso criou uma relação de confiança e de expectativas entre municípios e estado que estava, anteriormente, muito desgastada”. (Izabela Jatene - Secretária Extraordinária dos Municípios Sustentáveis)

Visando a sustentabilidade dos municípios em âmbito global, com foco na gestão e ajuste fiscal e respeitando a realidade e peculiaridade de cada território, a intervenção liderada pela Comunitas em parceria com o governo do estado desdobrou-se cinco macroetapas, descritas a seguir.

1 ideiação

4 avaliação e sistematização

2 diagnóstico e planejamento

5 sustentabilidade

3 implementação

1 ideiação

- Momento de alinhamento, pactuação e definição de objetivos estratégicos a serem alcançados junto aos municípios.

2 diagnóstico e planejamento

- Realização de diagnóstico sobre a situação dos municípios paraenses junto ao CAUC e as oportunidades de alcance do equilíbrio fiscal em cada município
- Identificação da criticidade restrições dos municípios no CAUC
- Realização de diagnóstico de oportunidades financeiras

3 implementação

- Criação de Planos de Ação para reversão das pendências junto ao CAUC
- Realização de ciclos de acompanhamento dos Planos de Ação
- Capacitação de técnicos da Escola de Governança do Pará para atuação no campo
- Criação de polos regionais como sedes dos *workshops*
- Realização de *workshops* de CAUC e Equilíbrio Fiscal

4 avaliação e sistematização

- Sistematização a partir de relatos, relatórios e entrevistas com os atores envolvidos
- Avaliação dos ganhos e retorno sobre o investimento
- Sistematização da metodologia de atuação para retroalimentação

5

sustentabilidade

- Publicação e disseminação dos materiais produzidos
- Produção de Conteúdo na Plataforma Rede Juntos e publicação impressa para apoiar gestores e técnicos e para proporcionar o fácil acesso a respostas de dúvidas recorrentes sobre CAUC

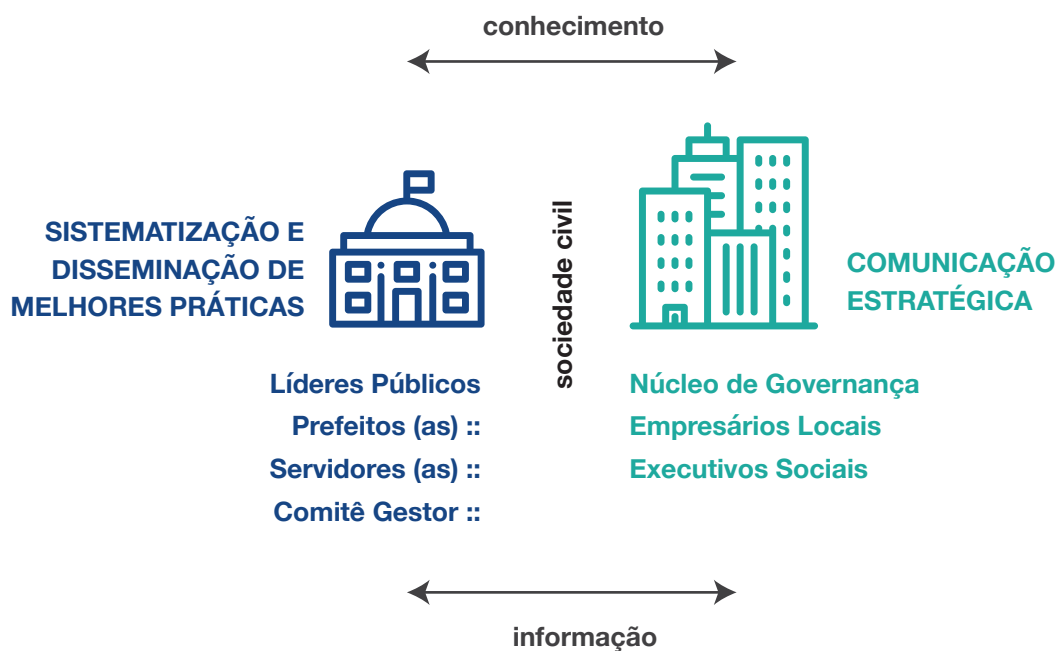
A ideação do projeto se deu entre Comunitas e o Governo do Estado do Pará, tomando como ponto de partida a necessidade de gerar capacidade em nível local para reverter o quadro de inadimplência dos municípios paraenses no CAUC.

A partir da visão macro da situação dos municípios paraenses junto ao CAUC, definiu-se que apoiar os municípios na identificação e correção das causas imediatas das pendências do CAUC seria o objetivo da primeira fase da intervenção.

Uma vez cumprido este objetivo, os municípios poderiam aderir à capacitação para equilíbrio fiscal. Para esta formação, o método consiste em análises que apontam onde estão as maiores oportunidades de otimização dos processos.

Tomando como base a experiência adquirida pela Comunitas no Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, o desenho da atuação no estado do Pará adotou como premissa o modelo de governança compartilhada do programa. Esse modelo articula o fluxo de conhecimento e informação entre líderes públicos e privados para a construção colaborativa de ações pela melhoria da gestão pública. Além disso, ele visa ampliar os canais de troca com a sociedade civil na discussão e na tomada de decisão sobre as prioridades dos municípios.

“[NAS PREFEITURAS] O QUE MAIS MOTIVOU (A ADESÃO AO PROGRAMA) FORAM OS CONVÊNIOS QUE TINHAM PARA RECEBER, MAS NÃO PODIAM PORQUE ESTAVAM NO CAUC. ENTÃO, OS TÉCNICOS MUNICIPAIS CONTAVAM QUE O PREFEITO FALAVA: - A GENTE NÃO PODE PERDER ESSE FINANCIAMENTO, ENTÃO, TEM QUE SAIR DO CAUC”. (BRENDA CARNEIRO - COORDENADORA NA SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DO PARÁ)



Desse modo, no Pará, assim como no Juntos, a Comunitas contou com parceiros técnicos especializados. Os parceiros técnicos são os atores que detêm o conhecimento especializado a que o grupo recorre para enfrentar algum desafio específico. Assim, a Comunitas contrata os consultores com os recursos de captação própria, o que significa que não produz custos para os agentes públicos.

2.1 O Projeto de Melhoria do Equilíbrio Fiscal dos Municípios do Pará

Atuando diretamente com técnicos de municípios o projeto Melhoria do Equilíbrio Fiscal dos Municípios do Pará foi delineado em duas frentes:

1. CAUC - Atuação para resolução das pendências dos municípios no sistema.
2. Equilíbrio Fiscal (EqF) - Receitas e Despesas

Para melhor operacionalização e execução do projeto, os municípios foram divididos em diferentes polos regionais: Altamira, Santarém, Marabá e Belém (desdobrados em 3 diferentes grupos), onde aconteceram as oficinas dos conteúdos definidos. Nos workshops, técnicos dos municípios se reuniram com técnicos do Escritório de Projetos e consultores da MAiS Partners para cursos e análise fiscal dos municípios.

Para o bom andamento desses encontros era fundamental que os prefeitos tivessem clareza de quem deveriam indicar para participar dos workshops. Portanto, as competências desejadas para os indicados - Líder e Coordenador de implantação - foram descritas aos gestores ao confirmarem suas participações no projeto.

“O prefeito pediu e determinou que eu, secretário de finanças, e o secretário de administração participássemos. Ele entendeu a necessidade de ter pessoas de decisão. Se eu tivesse mandado um técnico, um coordenador de receitas, talvez o processo não tivesse sido encaminhado. A mesma coisa o secretário de administração. Um dos fatores de êxito para nós foi essa participação pelo gestor de enviar secretários com poder de decisão para poder tocar o projeto adiante. Se um técnico que tivesse participado. Ele viria me avisar “olha tem que fazer isso e isso”. Eu não teria participado das ações, então talvez eu não teria me sensibilizado com a importância da situação, mesmo eu tendo programado isso. No momento que eu que venho, participo, trato as informações com a equipe e me comprometo, já volto para minha equipe e determino, quero isso, quero isso e dou o acabamento. Tem uma visão de direção, apesar de ser uma gestão participativa, democrática, escutando todas opiniões, tem um momento que a gente tem que tomar decisão. E aí temos que usar nossa autonomia e direção para poder mostrar o caminho a seguir.” (Karlán Caldeira, Secretário de Finanças de Castanhal)

Além dos técnicos municipais, e consultores da MAiS, a facilitação era realizada por técnicas do Escritório de Projetos da Escola de Governança do Pará, treinadas na metodologia em questão.

“Em alguns casos parecia que encaminharam alguém, querendo aderir, mas sem acreditar direito no projeto. Mas teve por outro lado gente que mandou os próprios secretários” (Brenda Carneiro - Secretária de Planejamento)

Vale notar que o acúmulo de funções dos técnicos gestores de projetos entre as ações que desempenhavam em cada secretaria e as relacionadas ao projeto de melhoria fiscal limitam a dedicação na totalidade de suas capacidades. Sugere-se que haja clareza entre as partes sobre a divisão do tempo desses profissionais, para que não se sintam inseguros sobre suas entregas junto a secretaria ou órgão a quem respondem. Em um cenário ideal poderia selecionar técnicos para que dediquem-se exclusivamente ao projeto e formatar uma estrutura de governança para execução do projeto com atribuições e responsabilidades definidas como um escritório de gestão de projetos tradicional. Diante das limitações colocadas pelo projeto, a estratégia de mitigação para esta situação foi pactuar com as chefias dos profissionais, previamente.

A maioria vinha com vontade e com vontade botar em prática, estavam interessados, mas teve caso que a pessoa estava lá obrigada. Daí eu ligava, a pessoa não atendia, ou dizia que não iria participar. Perguntava se poderia falar isso para o prefeito e elas diziam que sim. Daí às vésperas de entregar as planilhas e diziam “Flávia me manda a planilha porque vou fazer” (Flávia Machado - Secretária de Administração)

2.2 Atores Envolvidos

Para melhor entender o projeto, é importante conhecer os atores envolvidos na intervenção, aqui divididos em três esferas: Estado, Comunitas e Municípios.



ESTADO

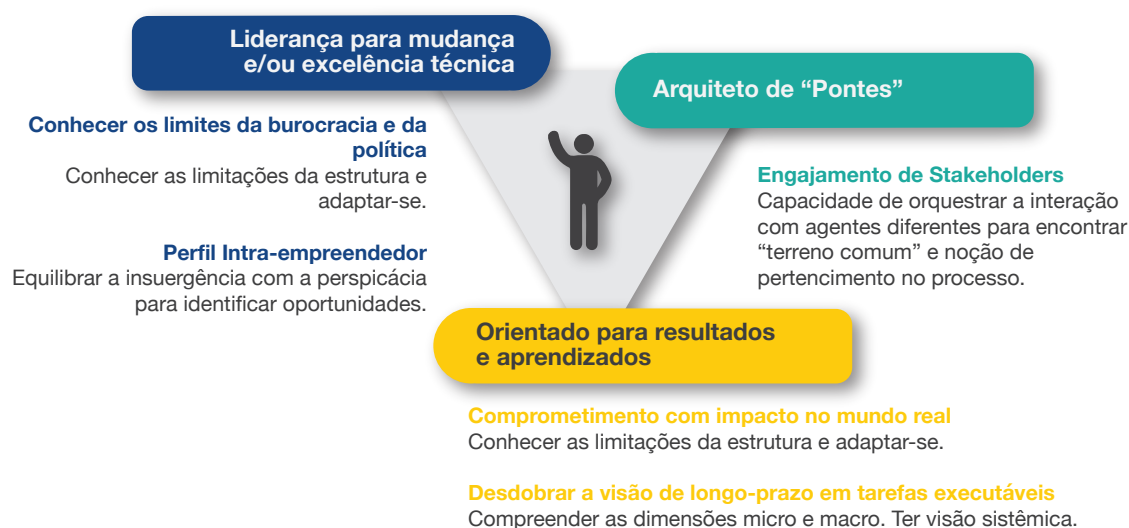
Na expectativa de operacionalizar toda a atuação capilarizada pelo estado foi criado, dentro da Escola de Governança do Pará (EGPA), um Escritório de Gerenciamento de Projetos com técnicos e técnicas das secretarias de Administração, Planejamento e Fazenda. Assim, o projeto utilizou-se de agentes estaduais que uma vez capacitados, poderiam manter o conhecimento transferido, quando encerrada a intervenção.

Na interlocução entre os níveis, o agente articulador, destacado no centro da imagem a seguir, desempenha o importante papel de interface entre governo, unidades técnicas e parceiros e deve estar no nível de operação do governo do estado. Este agente idealmente deve ter cargo com estabilidade e responsabilidade suficientes para poder delegar, decidir e fazer solicitações para seus técnicos subordinados, para os gestores e parceiros técnicos. A Comunitas considera que o perfil ideal deste agente articulador seja o de um profissional com perfil de gestor de mudança, ou seja, capaz de reconhecer os limites da burocracia e, ainda assim, ter perspicácia para identificar oportunidades. Além disso, é importante que essa pessoa circule entre meios diferentes de técnicos e lideranças políticas. Por fim, o comprometimento

com os resultados e a capacidade de desdobrar uma visão de longo-prazo em tarefas executáveis também são consideradas importantes. Obviamente, nem todo profissional precisa ter essas habilidades em nível de excelência, mas é importante identificar alguém que tenha potencial para desenvolvê-las.

A seguir, sistematizamos essas habilidades em três grupos. A elaboração deste diagrama partiu de referências como a *think-tank* inglesa Nesta.

AGENTE ARTICULADOR



COMUNITAS

Com início dia 30 de agosto de 2017, a atuação da Comunitas junto ao governo do Pará contou com a consultoria MAiS Partners para a capacitação e transferência de conhecimento aos municípios. Para fins de sistematização, classificamos Comunitas e o parceiro técnico como dentro do que chamamos aqui de "esfera Comunitas". A atuação foi estabelecida como uma mescla entre transferência e geração de capacidade técnica para as prefeituras. Além disso, focou-se em avaliar e auxiliar nos desequilíbrios urgentes das contas municipais e capacitar os servidores envolvidos para que, então, cada município pudesse manter de forma autônoma sua sustentabilidade financeira.

MAiS

A MAiS - método, análise, ideias e soluções - é uma empresa que promove a melhoria da gestão por meio de análise de dados. Com a Comunitas no Pará, as soluções da MAiS visaram impactar os municípios a partir da melhoria significativa de suas

gestões municipais. Utilizando como base metodológica um método de resolução de problemas e algoritmos desenvolvidos pela MAiS com funcionalidades derivadas desse método e, agregando a esta base metodológica e tecnológica uma ampla gama de conhecimentos específicos de gestão pública municipal.

MUNICÍPIOS

Os municípios, principais alvos do projeto, tinham como responsabilidade enviar dois técnicos, o líder do projeto e coordenador de implantação, para os *workshops*, além de disponibilizar os dados necessários para as análises fiscais. Nessa esfera, destacamos a importância de dois atores durante a implantação da frente: o líder do projeto e o coordenador de implantação.

O **Líder do Projeto** indicado deve garantir os envolvimento dos gestores, técnicos, e equipes, realizar o planejamento de maneira assertiva e de qualidade, assegurando conhecimento da parte técnica e da metodologia de trabalho, deve também monitorar e avaliar os passos do projeto em seu município minimizando riscos de atraso.

O **Coordenador de implantação** deve apoiar o líder nos planos de ação colocados sobre sua responsabilidade, monitorar e avaliar os passos do projeto e resultados obtidos, apoiando as decisões do líder e promovendo a disponibilidade de dados para a análise.

Após aderirem ao programa, foram divididos em polos regionais como forma de mitigar o risco da logística em um estado com proporções continentais. Na prática, a existência dos polos adaptou-se a melhor conveniência para os participantes de acordo com a disponibilidade dos servidores que participaram.



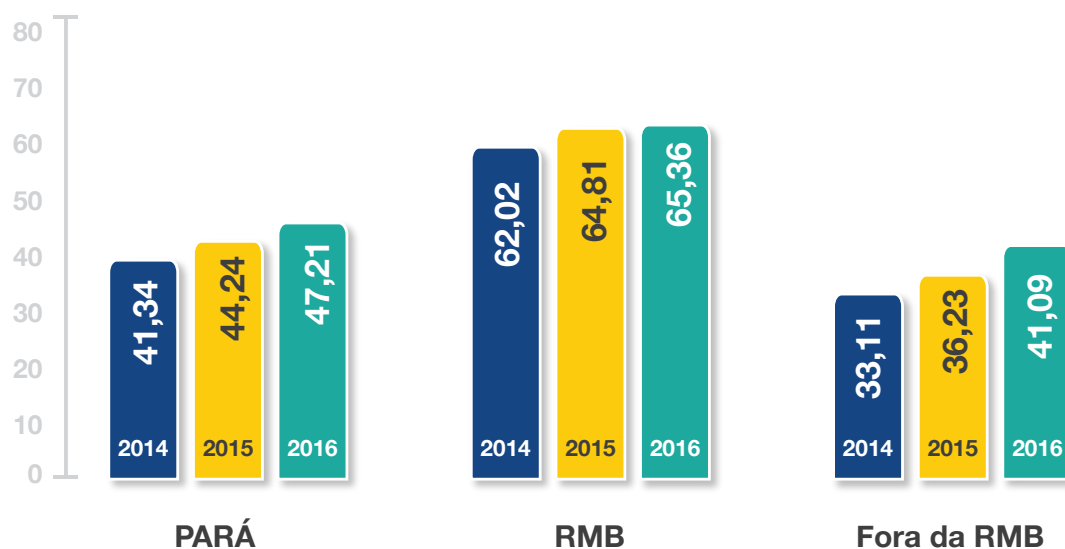
2.3 Mapeamento de riscos e constrangimentos

Findado o planejamento do projeto e a definição dos atores envolvidos, foi necessário fazer um levantamento dos possíveis riscos e constrangimentos em sua execução.

Para tanto, algumas questões deveriam ser levadas em consideração.

- O tamanho do estado e a complicada logística de deslocamento;
- A possibilidade de interesses políticos conflitantes entrarem em jogo, em um cenário com a participação de tantas prefeituras diferentes;
- Os dados de inclusão digital do estado do Pará, problemas de acesso à internet. Na média geral, 35,5% da população brasileira não tem acesso à internet, no Pará esse número aumenta para um total de mais de 52% dos domicílios sem internet.

Percentual de domicílios particulares permanentes com acesso à internet no Pará, região metropolitana de Belém e fora de região metropolitana de Belém.



fonte: (IBGE/PNAD, 2017)

Além disso, existia também uma possibilidade dos municípios não possuírem um controle dos dados fiscais, haja vista a baixa capacidade institucional das cidades de médio e pequeno porte no Brasil. A seguir, descrevemos a implantação da frente em suas etapas e atividades executadas.

- SEÇÃO I -
MUNICÍPIOS EM REDE PELO EQUILÍBRIO FISCAL
NO ESTADO DO PARÁ

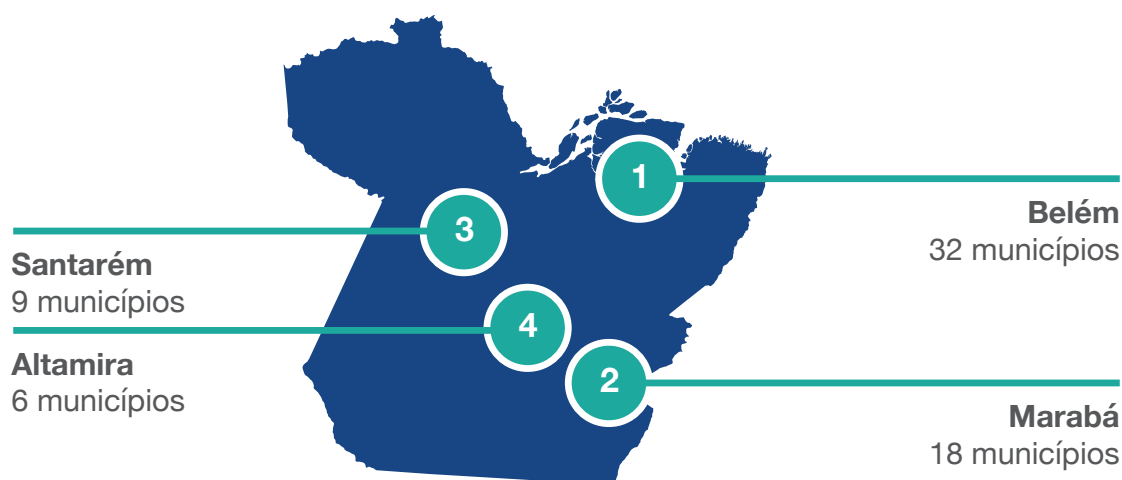
3

DA INADIMPLÊNCIA
DO CAUC AO
EQUILÍBRIO PERENE
DAS CONTAS PÚBLICAS

Plano, atores e riscos mapeados era hora de iniciar a implementação do projeto. Convidar prefeituras, definir a forma de adesão ao programa, realizar diagnóstico de cada uma delas e, desenvolver planos de ações. Eram grandes as tarefas a serem cumpridas e, portanto, uma cuidadosa operacionalização era necessária.

Em setembro de 2017, alguns municípios com pendências a serem resolvidas junto ao CAUC foram convidados para integrar o Programa, com as primeiras adesões, fez-se necessário uma divisão em polos regionais. Tal decisão facilitaria, em primeiro momento, mitigar os riscos de baixa adesão devido à logística. A solução encontrada foi dividir as cidades em polos de modo que técnicos dos municípios não precisassem se deslocar para além de sua própria região. Além disso, trabalhar em grupos menores otimizaria a realização dos *workshops*, possibilitando que cada município tivesse mais tempo para expor e debater seus dados.

Desse modo, foram definidos quatro polos: Santarém, Altamira e Marabá no interior, e o polo Belém para a capital, região metropolitana e Ilha de Marajó desdobrados em três grupos, tanto pela quantidade de municípios, quanto para contemplar municípios que aderiram ao programa em uma segunda rodada de adesões.



Cada polo era acompanhado por um servidor técnico do estado, capacitado pela EGPA, que cumpria com as tarefas diversas de operacionalizar a realização dos *workshops*, assim como ser o principal contato dos técnicos com o programa.

Tais técnicos eram de crucial importância, pois o experienciado nas longas e diversas tratativas entre estado e prefeituras, denotavam que a troca formal de ofícios, assinaturas e acordos não era suficiente para engajar prefeitos e técnicos na participação efetiva do programa. Os técnicos da EGPA tiveram crucial importância em costurar e apoiar a participação ativa dos técnicos dos municípios não só durante os encontros e acompanhamentos, mas também, posteriormente quando estes

retornavam às suas cidades e, muitas vezes, precisavam fazer um grande esforço para que prefeitos - ou secretários quando também eram os casos - se mobilizassem para possibilitar uma real possibilidade de atuação no município.

Os *workshops* sobre o CAUC, foram os primeiros a serem realizados e tiveram a duração de 18 horas, divididos em dois dias subsequentes. Eram ministrados por parceiro técnico da consultoria MAiS e acompanhados por responsáveis da SEMSU e Comunitas. Para os encontros, cada município deveria levar dados e contas, previamente solicitados, de suas prefeituras, para serem usados para análise e monitoramento. E após o encontro voltavam com a tarefa de elaborar os planos de ação para eliminação das pendências no CAUC.

“POR MAIS QUE TIVESSE HORÁRIO E CRONOGRAMA, O TÉCNICO ESTAVA ALI DESABAFANDO: “POXA, EU ME ESFORCEI, EU TENTEI, PEGUEI AS INFORMAÇÕES QUE APRESENTARAM PARA A GENTE, MAS NÃO VOU CONSEGUIR ANDAR SE MEU GESTOR NÃO ME DER APOIO”. NÃO ADIANTA ELE [O TÉCNICO] TER BOAS INTENÇÕES, QUERER APRESENTAR MUDANÇAS, SE O GESTOR NÃO ASSUMIR E QUERER FAZER DIFERENTE. FUNCIONAVA QUANDO ERA PREFEITO, SECRETÁRIOS, TÉCNICOS INTERAGINDO. AÇÕES SIMPLES, MAS COLOCADAS EM PRÁTICA”. (FLÁVIA MACHADO - SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO)

Após 15 dias em média, ocorreu um segundo encontro sobre Equilíbrio Fiscal, com duração de 18 horas, divididos em dois dias subsequentes. Eram realizados, nos mesmo locais do CAUC. Para essa segunda rodada a cada município era solicitado novos dados complementares, parâmetros, planos de ação, dados da prefeitura e planos de acompanhamento, para serem usados para acompanhamento e monitoramento. Novos planos e metas eram pactuados, a partir dos novos conteúdos discutidos. O conteúdo transferidos aos participantes é o tema dos capítulos quatro e cinco desta publicação.

ATIVIDADES EXECUTADAS	
MOBILIZAÇÃO	<p>1 - Envio de ofícios eletrônicos para as prefeituras A Secretaria Extraordinária dos Municípios Sustentáveis (SEMSU) enviou e-mail para as prefeituras com o objetivo de explicar o programa, seus benefícios e formato de adesão da prefeitura ao programa.</p>
	<p>2 - Adesão ao programa Os prefeitos interessados, deveriam enviar os formulários de inscrição devidamente preenchidos para o Escritório de Projetos/SEAD, a indicação dos Pontos Focais (Líder do Projeto e Coordenador da Implantação), questionários respondidos e participar ativamente de todas as etapas do programa.</p>
DIAGNÓSTICO	<p>3 - Diagnóstico sobre a situação de cada município junto ao CAUC A equipe do projeto deve desenvolver um diagnóstico customizado por prefeitura da situação do CAUC, a partir dos extratos de cada cidade.</p>
IMPLEMENTAÇÃO	<p>4 - Realização das oficinas sobre CAUC A consultoria e equipe técnica realizaram workshops em cada regional para detalhar os problemas encontrados no diagnóstico do CAUC em cada prefeitura e identificar possíveis ações para resolver as pendências com os órgãos. Para execução dessa atividade era necessária a lista de sugestão de planos de ação e o detalhamento dos problemas do CAUC.</p>
	<p>5 - Consolidação dos dados e desenvolvimento dos planos de ação A equipe do projeto deve desenvolver um relatório final da situação do CAUC nas prefeituras e uma proposta de plano de ação customizado à realidade de cada prefeitura.</p>

ATIVIDADES EXECUTADAS	
IMPLEMENTAÇÃO	<p>6 - Solicitação dos dados das prefeituras A equipe do projeto deve solicitar os dados fiscais das prefeituras participantes, estes dados serão enviados pelo Tribunal de Contas do Município (TCM) ou pela própria prefeitura.</p>
	<p>7 - Envio de dados fiscais As prefeituras ou Tribunal de Contas dos Municípios devem enviar os dados fiscais para que a equipe do projeto insira as informações no Sistema e analise os dados. Produtos necessários para execução desta atividade: Dados contábeis fiscais dos municípios do Pará.</p>
	<p>8 - Análise de dados dos municípios do Pará Nesta etapa a consultoria deve atualizar o sistema com os dados fiscais da prefeitura e realizar o diagnóstico da situação fiscal dos municípios de acordo com os pacotes e parâmetros definidos.</p>
	<p>9 - Realização de workshop de Equilíbrio Fiscal (EqF) A equipe do projeto deve realizar um workshop em casa regional para capacitar as equipes dos municípios na metodologia de EqF, incluindo a utilização do sistema e desenvolver planos de ação para redução das despesas com resolução dos problemas identificados e pactuar metas para os municípios.</p>
	<p>10 - Pactuação de metas As equipes das prefeituras devem pactuar as metas estabelecidas na etapa anterior com os prefeitos e posteriormente os prefeitos devem se comprometer junto ao governo estadual o cumprimento das metas estabelecidas.</p>
MONITORAMENTO	<p>11 - Monitoramento dos planos de ação A equipe do projeto deve realizar acompanhamento junto aos municípios da realização das ações propostas nos planos de ação e quando for o caso, sugerir novas ações. Esse acompanhamento será realizando mensalmente nas regionais e semanalmente via telefone.</p>

Os itens 1 e 6; 4 ,5 e 6; 7,8 e 9, são executados de forma simultânea.



Obs.: Os itens 1 e 6\4,5 e 6\7,8 e 9 são executados de forma simultânea.

3.1 Acompanhamento e Monitoramento

Uma vez realizados os workshops e pactuadas as metas, os técnicos municipais voltam às suas cidades para pôr em prática o aprendido. Esse é um momento crucial do projeto, onde a consecução dele realmente acontece ou não, e também é o momento em que menos possuíamos autonomia de atuação, uma vez que dependeria de como cada gestão municipal acolheria ou não o programa, e em qual grau de comprometimento com o programa.

Como explica Nazare Aquime, assessora da cidade de Moju, o processo de pactuação e articulação com o prefeito e as secretarias envolvidas requer do líder do projeto capacidade de comunicação e articulação interna.

“Fizemos um ofício mostrando todas condicionantes para o prefeito, mostrando os benefícios e nos colocando à disposição. E em um primeiro momento não tivemos apoio. Então, fomos até a Secretaria Municipal de Educação e conseguimos iniciar o programa. Agora, com apoio do prefeito, temos um plano em cada secretaria”. (Nazare Aquime, Assessora de Moju)

Após as primeiras experiências ficou claro que quanto maior o interesse e engajamento do prefeito, maiores eram os resultados. Algumas prefeituras disponibilizaram equipes e deram espaço para que secretários e técnicos pudessem implementar as mudanças necessárias. A criação dessas equipes municipais passou, inclusive, a ser um dos elementos discutidos nos workshops que ainda ocorreriam:

“O que passamos a sugerir, foram as boas experiências que a gente viu: Montar uma equipe dentro da prefeitura. Tiveram prefeituras que montaram comissões e deu muito certo.”. (Brenda Carneiro - Secretária de Planejamento)

Já o monitoramento dos municípios ocorria de forma bastante sistemática em dois momentos diferentes após os municípios cumprirem alguns pré-requisitos. São eles:

“O MUNICÍPIO JÁ SE PREOCUPAVA, MAS NÃO ERA UM ESFORÇO PERMANENTE. ERA MAIS PALIATIVO. ENTÃO QUANDO ALGO ACONTECIA E ERA RESOLVIDO, ACABAVA VOLTANDO POR ALGUM MOTIVO POLÍTICO, ADMINISTRATIVO, OU PELO TAMANHO DA EXTENSÃO TERRITORIAL DO MUNICÍPIO, QUE FAZ COM QUE TUDO LÁ SEJA DISTANTE E DEMANDE MUITOS RECURSOS. COM O TREINAMENTO, PERCEBEMOS QUE NÃO PODEMOS FICAR PARADOS, TEM QUE TER CONTINUIDADE PARA TER RESULTADOS”. (NAZARE AQUIME DE SOUZA - ASSESSORA DA PREFEITURA DE MOJU)

1. Planilha de Receitas e Despesas atualizada com informações finais referentes ao exercício 2017 por categoria de despesa e receita.
2. Definir todas as metas de redução de gastos.
3. Elaborar o plano de ações para alcançar as metas.
4. Validar as metas pactuadas com o gestor.
5. Inserir essas informações no sistema disponibilizado.

Fluxo do Processo de Monitoramento

A) Internamente no Município

ETAPA	AÇÃO	RESP.	PRAZO
1	Levantar os dados da execução das despesas, por item de gasto, no mês de referência.	Município/ Técnico	Até o 5º dia útil do mês subsequente
2	Inserir as informações no sistema.	Município/ Técnico	Até o 10º dia útil do mês subsequente
3	Avaliar junto ao gestor os resultados para definição de possíveis alterações no plano de trabalho e/ou nos percentuais pactuados para cada item.	Município/ Técnico/ Prefeito	Durante o mês
4	Ajustar metas e ações no sistema (se necessário)	Município/ Técnico	Durante o mês

B) No Escritório de Projetos da EGPA

ETAPA	AÇÃO	RESP.	PRAZO
1	Monitorar as metas registradas no sistema pelo município	Técnico	A partir do 11º dia útil do mês subsequente

ETAPA	AÇÃO	RESP.	PRAZO
1.1	Acessar o sistema	Técnico	
1.2	Verificar a conformidade do lançamento	Técnico	
1.3	Apontar inconsistências e relatar ao município para ajustes	Técnico	Durante o mês
1.4	Emitir relatório mensal para coordenação do projeto, por município	Técnico	Até o 20º dia útil de cada mês
1.5	Consolidar os relatórios	Coordenação	De 20 a 30 de cada mês
2	Realizar acompanhamento semanal com todos os municípios.	Técnico	Durante todo o mês
3	Realizar reuniões presenciais no polo, quando necessário	Coordenação/ Técnico	Mensal ou bimestral

3.2 Resultados: A implementação em números

“Foi um case de sucesso. O estado através de sua estrutura e parcerias possibilita aos municípios terem acesso à informações e à forma de atingir essa governança, para os municípios sozinhos isso seria inviável. Mas com apoio de uma equipe técnica possibilitando o acesso do município. Muda a figura. Muda a visão.” (Karlán Pinheiro - Secretário de Finanças de Castanhal)

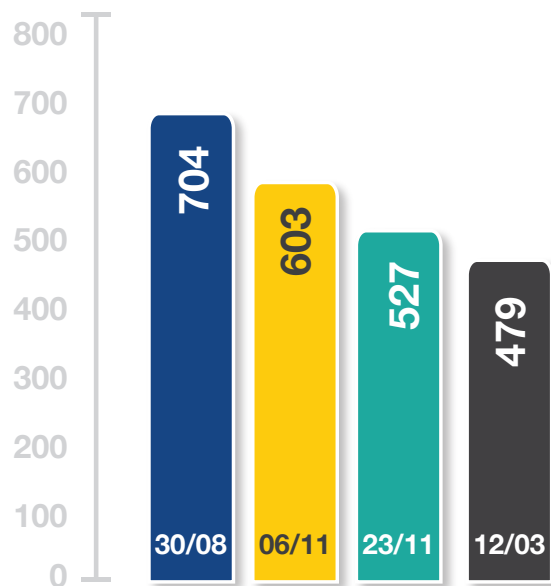
O Projeto de Melhoria da Situação Fiscal dos Municípios do estado do Pará, em sua atuação conjunta entre Comunitas e a Secretaria Extraordinária dos Municípios Sustentáveis do Pará alcançou 65 municípios em 4 diferentes polos. Foram 12 *workshops*, mais de 50 visitas de acompanhamento e mais de 300 servidores municipais capacitados.

POLO	QTDE. DE MUNICÍPIOS	MUNICÍPIOS
BELÉM	32	Grupo I - Augusto Corrêa, Cametá, Castanhal, Garrafão do Norte, Mãe do Rio, Muaná, Santa Bárbara do Pará, Santa Cruz do Arari, Vigia de Nazaré
		Grupo II - Abaetetuba, Acará, Bujaru, Capanema, Limoeiro do Ajuru, Moju, Porto de Moz, Salinópolis, Santa Isabel do Pará, São Sebastião da Boa Vista
		Grupo III - Almeirim, Aurora do Pará, Baião, Belém, Benevides, Capitão Poço, Floresta do Araguaia, Magalhães Barata, Marituba, Novo Repartimento, Ourilândia do Norte, Prainha
MARABÁ	18	Abel Figueiredo, Bom Jesus do Tocantins, Brejo Grande do Araguaia, Breu Branco, Canaã dos Carajás, Curionópolis, Itupiranga, Marabá, Nova Ipixuna, Palestina do Pará, Pau D'Arco, Rio Maria, Rondon do Pará, São Domingos do Araguaia, São Félix do Xingu, São Geraldo do Araguaia, Tailândia, Xinguara
SANTARÉM	9	Alenquer, Faro, Juruti, Mojuí dos Campos, Óbidos, Oriximiná, Placas, Santarém, Terra Santa
ALTAMIRA	6	Brasil Novo, Itaituba, Medicilândia, Senador José Porfírio, Vitória do Xingu

O número total de pendências no CAUC dos 144 municípios paraenses reduziu de 704, em agosto de 2017, para 479 em março de 2018. Apesar de ser um recorte de um sistema dinâmico, pois este é atualizado diariamente, percebe-se a redução significativa das pendências que esse grupo tinha junto ao sistema.

Do grupo de 65 municípios participantes do projeto, observou-se uma redução que chegou, em janeiro de 2018, a 32% nas pendências. No que diz respeito a oportunidade de ganho, a análise dos dados demonstrou um total de R\$ 15.875.416,66 de oportunidade de ganho para os municípios participantes. Esse ganho representaria, por exemplo, a oportunidade de investimento na pavimentação asfáltica de 195 km de vias públicas, na aquisição de 390 ambulâncias e na construção de 130 escolas de ensino básico.

Número Geral de Pendências - todos os municípios do Pará



Quantidade de Pendências do CAUC Total

Em Castanhal, a cidade viabilizou a partir das oportunidades alcançadas, captar mais de 70 milhões de reais para obras importantes como a construção de bombas hidráulicas que viabilizam o acesso à água potável. Para o prefeito, o próximo passo agora é aumentar as receitas próprias e reduzir o grau de dependência da cidade em relação aos repasses obrigatórios.

- SEÇÃO I -
**MUNICÍPIOS EM REDE PELO EQUILÍBRIO FISCAL
NO ESTADO DO PARÁ**

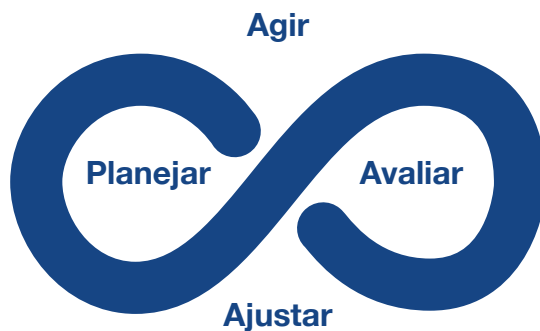
4 **AVALIAÇÕES
E RECOMENDAÇÕES**

A tarefa de um programa voltado à melhoria da gestão em qualquer organização relativamente grande requer a avaliação contínua de suas táticas e resultados. Por isso, em sua estratégia de gestão de conhecimento, a Comunitas propôs para este projeto uma abordagem mais ágil e sistemática de sistematização e avaliação da intervenção. Seguindo o arsenal de ferramentas trazidas da abordagem sistêmica de avaliação e o que a filantropia internacional tem pautado como metodologicamente novo e flexível, esta seção dedica-se a refletir sobre os riscos enfrentados, as estratégias de mitigação adotadas e traça considerações sobre os resultados alcançados e desafios para sustentabilidade e disseminação das práticas implantadas. Assim, torna-se possível refletir e redirecionar os pontos de alavanca do projeto, com o intuito de garantir a sustentabilidade e o potencial de replicabilidade.

Durante a implementação e avaliação de um programa ou projeto, considera-se salutar a utilização de ciclos de *feedback*, chamados *feedback loops*, ou de aprendizado, conhecidos como *learning loops*. Os ciclos de feedbacks são aplicados para monitoramento de impacto, pois fornecem insights e indicadores sobre desempenho de forma contínua e visam otimizar a eficácia dos programas em tempo real. De mesmo modo, os ciclos de aprendizado contínuos apoiam a tomada de decisões ao longo de uma intervenção, pois fundamentam com evidências que retroalimentam e aperfeiçoam a eficácia do programa e/ou projeto.

A avaliação sistemática não substitui o planejamento prévio. Porém, ao longo da implementação de um projeto ou programa, os percalços são indícios de riscos e constrangimentos subestimados, ou não previstos, que poderiam ter sido evitados. Algumas ocorrências demonstram que dificuldades ou crises poderiam ter sido simplificadas ou pensadas de outra maneira e, para que isso possa ser realizado, é fundamental a importância de um registro cuidadoso das diversas atividades desenvolvidas. Desde as reuniões de diagnóstico e planejamento, passando pelo rico cotidiano de implementação, até às reuniões de avaliação.

Na expectativa de avaliar as fases de planejamento e intervenção e propor melhorias no modelo de atuação, com objetivo de mitigar riscos para uma nova atuação, essa sistematização visa a construção de um modelo de aprendizado contínuo, colocando as pressuposições teóricas à prova na implementação para, então, retornar e realinhar planejamento e expectativas a medida em que as ações vão ocorrendo.



Ciclos de aprendizado (learning loop) utilizados para avaliações estratégicas sobre as intervenções do programa Juntos com o objetivo de:

- A. refletir sobre a continuidade do projeto em fases posteriores ou de replicabilidade;
- B. gerar insights para frentes do programa Juntos;
- C. retroalimentar as ações do programa como um todo.

4.1 Como chegamos até aqui?

Para sistematizar uma intervenção de dimensão e complexidade tão ampla como a executada pela Comunitas no estado do Pará, tanto do ponto de vista geográfico, quanto de conteúdos e pessoas envolvidas, foi necessário desenvolver um modelo específico para essa avaliação. Precisaríamos reunir, organizar os acontecimentos e definir o que foi relevante e o que não foi. Elencar atores envolvidos no processo, o que era esperado deles, suas matrizes de competências, listar os passos planejados e o que aconteceu e o que não aconteceu, entender os motivos e porquês diversos.

O primeiro passo foi o de familiarização com os diversos documentos, registros, relatórios produzidos ao longo de todo processo. A fim de melhorar o entendimento do material foram realizadas diversas reuniões facilitadas, com diferentes atores envolvidos. Com isso, foi possível criar uma narrativa coesa dos acontecimentos a partir de entrevistas com os personagens envolvidos diretamente na implementação das ações.

Buscando produzir informações fidedignas, realizaram-se entrevistas com as servidoras técnicas do estado do Pará, treinadas para ministrar os cursos nos polos regionais durante a implementação, e os servidores técnicos de municípios que compareceram aos workshops e foram responsáveis pela implementação. Além disso, foram ouvidos prefeitos, além da própria secretária da Secretaria Extraordinária dos Municípios Sustentáveis.

Com essas entrevistas foi possível coletar as impressões e contribuições de quem, como participante ativo do projeto, vivenciou o projeto, seja como agente mobilizador da mudança, seja como sujeito.



4.2 Riscos e Plano de Mitigação para Adversidades

Com todo material sistematizado, os riscos identificados na fase de planejamento da atuação no Pará e os desdobramentos das ações para mitigá-los ficam ainda mais claros. Uma das preocupações existentes para Comunitas no início do planejamento referia-se ao **desconhecimento da real capacidade institucional de cada município**. Não era uma informação que de fácil acesso e os levantamentos disponíveis não são precisos, a nível de possibilitar o nivelamento de materiais para capacitação, por exemplo. Nesse caso, só teríamos acesso quando do início da implementação das ações. Em entrevistas semi-estruturadas posteriores a intervenção, observou-se que havia desnivelamento entre os grupos. Técnicos do estado relataram a “carência de pessoas capacitadas” e com dificuldades para usar ferramentas digitais de planilhas. Porém, muitas vezes o que se apresentava como baixa capacidade institucional, era a aparência de uma diversidade de situações mais complexas que necessitariam amplo estudo próprio.

Uma das justificativas mais comuns para os problemas que justificavam a “baixa capacidade institucional” é justamente o segundo grande risco apresentado para

Comunitas na implementação: a logística de deslocamento dentro do estado. Pensar nos deslocamentos dos técnicos foi uma questão fundamental para garantir a participação dos municípios. Técnicos de diversos municípios precisariam chegar aos locais de workshops.

“Estamos falando de um estado gigantesco, que a logística e deslocamento não é fácil. Por exemplo, de Terra Santa à Belém, são dois ou três dias de deslocamento e depois mais tudo isso para voltar”.
(Izabela Jatene - Secretaria Extraordinário de Municípios Sustentáveis)

Além do que era revelado na aparência também seria necessário enfrentar desafios mais sutis e complexos. A forma espontânea e intuitiva de fazer política e gestão costuma vir carregada de crenças. Baseando-se em ditados populares, e identidades locais, as pessoas costumam evitar mudanças. E isso não é exclusividade do estado do Pará. Independente do país e do seu momento histórico, pesquisadores têm observado um fenômeno que ficou conhecido como “sociedade pós-fato”, ou seja, aquela em os fatos não têm ajudado a minimizar os conflitos nem esclarecer ou subsidiar a tomada de decisões. Segundo Cass R. Sunstein, professor de direito de Harvard e co-autor do livro *Nudge*, escrito com o vencedor do prêmio Nobel de economia de 2017, Richard H. Thaler, a ciência e seus dados gerados, mesmo cientificamente comprovados não influenciam a opinião das pessoas e, por conseguinte, a tomada de decisão⁶.

Ao longo das entrevistas à Comunitas, muitos afirmam ser muito difícil conseguir fazer algo diferente e inovador. Muitos relatam histórias explicando que “sempre foi desse jeito”. Em muitos casos foi necessário enfrentar velhos acordos políticos já bem estabelecidos entre grupos de poder e interesse.

Nesse cenário, um dos principais desafios seria, portanto, agir em pouco tempo, considerando tais *Identidades, Normas e Narrativas*⁷ e, ainda assim, provocar a busca contínua por melhorias na gestão. Para tanto, encontrou-se um ganho rápido e de impacto relevante: a mitigação da inadimplência junto ao CAUC. Além disso, precisaríamos encontrar pessoas dispostas, no governo do estado e nos municípios a enfrentar o desafio de superar todos riscos e constrangimentos em questão. Algumas ações, já relatadas em capítulos anteriores, foram essenciais para mitigar alguns riscos. A **criação de polos** regionais foi uma ação necessária para uma adequada **territorialização do projeto**, considerando as dificuldades logísticas relatadas. Ele não poderia acontecer apenas na capital, era necessário ir até os municípios, fazer visitas de monitoramento e acompanhamento, ministrar os cursos

⁶ Sunstein, Cass R. and Bobadilla-Suarez, Sebastian and Lazzaro, Stephanie and Sharot, Tali, How People Update Beliefs about Climate Change: Good News and Bad News (Setembro de 2016). Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2821919>

⁷ Veja mais sobre estes conceitos e como eles moldam comportamentos e instituições em Collier, Paul. *Exodus Immigration and Multiculturalism in the 21st Century*. Oxford University Press, 2013.

em suas regiões, respeitar as particularidades locais e o estágio de cada município e gestão.

“Se a gente chegou onde chegou, foi por entender que o prefeito de Moju para chegar no ponto B, vai ter uma estratégia diferente o prefeito de Brasil Novo. E isso não significa que alguém vai desrespeitar a legislação, mas significa que serão estratégias diferentes. Então, temos que ser inteligentes para captar essas estratégias e fortalecê-las”. (Izabela Jatene, Secretária Extraordinária de Municípios Sustentáveis)

Estar pessoalmente próximo dos servidores municipais era uma forma de aumentar o engajamento de cada um deles no projeto. Era necessário estar com as pessoas e compreender que o mero envio de documentos e ofícios, ou telefonemas não seriam suficientes para garantir o pleno engajamento. Em situações como essas eram necessárias uma versatilidade de ações, uma adaptabilidade de produzir resultados semelhantes por meio de ações diversas. Se o fato dos municípios conquistarem a possibilidade de celebrarem contratos e convênios não era suficiente, a criação de uma meta palpável criava uma perspectiva de conquista. Os convênios poderiam ser celebrados posteriormente, mas conseguir eliminar as pendências do CAUC, uma a uma, parecia um caminho a ser seguido.

“Prefeito nos deu carta branca para fazer o que precisasse ser feito. Mobilizou equipe técnica e secretários. Recebemos a prefeitura com 29 pendências no CAUC. Resolvemos plenamente 28 com gestão administrativa. Basicamente organizando contas, pagando dívidas prioritárias que precisavam ser pagas, priorizando isso também na destinação de recursos e parcelando o que podia ser parcelado”. (Karlán Caldeira - Secretário de Finanças de Castanhal).

Cada pendência resolvida parecia ser o incentivo necessário para se organizar e poder resolver a próxima criando uma nova cultura, em detrimento das normas e identidades anteriores, de que seria possível resolver todos os problemas e conquistar a certidão negativa de adimplência no CAUC. Na intenção de celebrar as boas práticas e fomentar essa cultura em outros municípios, alguns prefeitos foram premiados com uma certificação entregue pelo governador, reações de diversas ordens mostraram algum efeito prático, tal como prefeitos querendo saber o que deveriam ter feito para poder receber a premiação.

“Com esse prêmio, ele [prefeito] se interessou ainda mais, isso pode melhorar a estrutura do município, e melhorar para a população [...] que é quem elege e quem dá legitimidade para o prefeito poder governar”. (Nazare Aquime - Assessora da Prefeitura de Moju)

Todas essas conquistas criaram um imaginário perigoso de que é possível “estar fora do CAUC”, como se fosse uma possibilidade permanecer adimplente de maneira permanente, contudo o fundamental é entender que todos os itens requeridos são conferidos com periodicidades determinadas (mensal, bimestral ou outras) e o município precisa estar sempre pronto para comprovar cada uma delas e isso só é possível com uma estrutura de gestão que possibilite isso.

**“É UM GRANDE DESAFIO
REGULARIZAR E GARANTIR QUE
TODO MÊS NÃO HAJA O BLOQUEIO
E A RETIRADA DO RECURSO,
MAS ENFRENTAMOS COM MUITA
COERÊNCIA, GARANTINDO QUE A
GENTE PUDESSE CHEGAR NO FINAL
DO ANO COM TUDO ISSO FEITO”.**
(ALEXANDRE LUNELLI - PREFEITO DE
BRASIL NOVO)

“Temos um município que conseguiu um convênio com o Banco Mundial, mas não consegue assinar porque fica voltando para o CAUC. Ele me conta “estava para assinar e caí de novo. Chamei todo mundo da prefeitura para resolver isso logo”. Então, precisa de uma reforma institucional gigante, porque essa lógica do “driblar para sair e cair de novo” não pode mais existir. Eu driblo para assinar e depois caiu de novo. Então vivem pensando na certidão do dia 30 que vai vencer... prefeitos vivem de 30 em 30 dias... A lógica de permanecer fora só é possível se tiver estrutura para se manter continuamente equilibrado”. (Izabela Jatene, Secretaria Extraordinária de Municípios Sustentáveis)

4.3 Fatores Críticos para Implementação

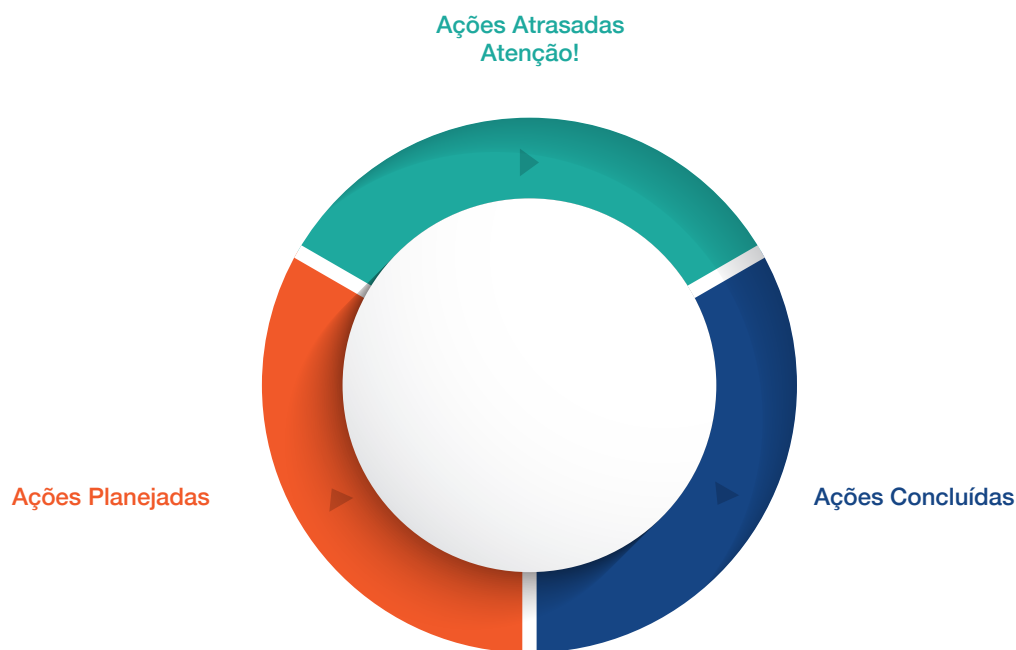
No que diz respeito à implementação em parceria com a consultoria MAiS Partners, observaram-se dois tipos de fatores críticos para o sucesso das ações de eficiência e melhoria dos resultados. Esses fatores estão classificados aqui como fatores metodológicos e fatores habilitadores.

Os fatores metodológicos da implantação do equilíbrio fiscal dizem respeito às lacunas identificadas e metas estabelecidas e a gestão dos planos de ação. As lacunas identificadas precisam apresentar objetivo (a mudança a ser realizada, por

exemplo, reduzir os gastos com limpeza urbana), valor a ser alcançado, por exemplo, 10% ou R\$100 mil) e prazo (por exemplo, até dezembro de 2017). A meta estabelecida deve, também, se tornar um número oficial da prefeitura, sendo incorporada no seu orçamento e em todos os esforços de gestão financeira.

No que diz respeito à Gestão dos Planos de Ação, vale destacar que a necessária precisão na seleção das ações que atendem melhor a realidade da prefeitura e alcançam a Meta estabelecida. Cada ação deve ter um responsável e um prazo para sua conclusão. Ela deve também ser detalhada em termos de como será executada (passo a passo, recursos etc). Por fim, elas precisam ser acompanhadas para garantir sua execução, e as ações atrasadas devem ser corrigidas.

Modelo de plano de ação:



AÇÃO	DESCRIÇÃO	RESP.	PRAZO

Consideram-se fatores habilitadores da eficiência, competências e capacidades do time e de infraestrutura. São eles:

- **Liderança:** Capacidade de conduzir a melhoria e a operação no dia a dia da prefeitura na direção dos melhores resultados. Para as iniciativas de melhoria dos gastos, o papel de Liderança está principalmente no Prefeitos e nos Secretários de Planejamento/Orçamento e Administração;
- **Engajamento:** Compromisso com os resultados da prefeitura, com as melhorias da gestão, com o seu próprio aprendizado e crescimento, estimulando o time a buscar sempre o melhor. Prefeituras que envolvem times de gestores e técnicos nas iniciativas de melhoria dos gastos e da gestão financeira obtêm resultados muito superiores às demais, que envolvem equipes desmotivadas;
- **Governança do Projeto:** Sugere-se que haja clareza entre as partes sobre a divisão do tempo desses profissionais que estão dedicados a uma frente de equilíbrio fiscal, para que estes não se sintam inseguros sobre suas entregas junto a secretaria ou órgão a quem respondem. Caso não seja factível contar com um profissional dedicado em tempo integral, sugere-se que haja a pactuação as chefias dos profissionais previamente, para melhor alocação de esforços e carga horária de trabalho.
- **Capacidade Técnica:** Nível de profundidade que cada integrante do time possui nas atividades pelas quais é responsável na prefeitura (p.ex.: Saúde, Educação, Segurança, Planejamento e Orçamento etc). Um alto grau de conhecimento técnico é essencial para entender quais são as causas das ineficiências e propor ações que tenham alto potencial de resolução.
- **Tecnologia:** A tecnologia tem um papel fundamental na eficiência da gestão dos recursos pois permite registrar compras, contratações e processos de modo a gerar dados em larga escala e com qualidade. Além disso, permite realizarmos boas análises com esses dados, apoiando as decisões. Por fim, viabiliza a gestão das ações de melhoria e acompanhamento dos resultados.

- SEÇÃO II -
**EQUILIBRAR AS CONTAS PÚBLICAS
E PERMANECER EM EQUILÍBRIO**

5 **A RESOLUÇÃO DAS
PENDÊNCIAS NO CAUC**

5.1. Entendendo o CAUC

Para atuar e solucionar o problema do CAUC, faz-se necessário entender um pouco mais o serviço e suas características. Essa pode ser uma tarefa mais confusa do que esperamos, a começar pela sigla, que representa um antigo sistema, o Cadastro Único de Convênios, que já não é mais utilizado. O que hoje é conhecido por CAUC é o Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias.

Disponibilizado pela Secretaria do Tesouro Nacional, o CAUC é um serviço que disponibiliza informações acerca da situação de cumprimento de requisitos fiscais por parte dos municípios, dos estados, do Distrito Federal e de organizações da sociedade civil (OSC), necessários à celebração de instrumentos para transferência de recursos do governo federal. O CAUC consolida informações de diversos órgãos, como Receita Federal, Caixa Econômica Federal, etc. A informação de regularidade ou pendência é definida por cada órgão e só é informada no CAUC quando o órgão atualiza seu próprio sistema. Vale destacar que a publicação dos relatórios está prevista na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Nesse caso, a União só transfere recursos financeiros, de modo voluntário (transferências voluntárias ou “convênios”) se os municípios tiverem satisfeito as exigências definidas como requisitos obrigatórios.

O CAUC simplifica, portanto, a verificação de treze das vinte e uma exigências estabelecidas pela LRF, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e demais legislações aplicáveis.

Objetivos do CAUC



Facilitar a comprovação de requisitos fiscais dos entes federados com vistas à celebração de instrumentos de transferências voluntárias



Permitir análises da situação fiscal dos diversos órgãos e entidades de cada ente federado



Servir como instrumento de transparência e controle social, acessível a todos os cidadãos



Possibilitar às Organizações da Sociedade Civil a comprovação de requisitos necessários à celebração de parcerias com o poder público



Auxiliar os gestores municipais, estaduais e federais, bem como órgãos de controle externo e interno, como ferramentas de controle da situação fiscal dos entes



O Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias (CAUC) foi instituído pela IN nº 2/2012 em substituição ao antigo Cadastro Único de Convênio. No entanto, a sigla CAUC foi mantida. Também de interesse é a Portaria Interministerial nº507/2011.

Grupo I - OBRIGAÇÕES DE ADIMPLÊNCIA FINANCEIRA

1.1

Regularidade quanto a tributos, a contribuições Previdenciárias Federais e à Dívida Ativa da União

PGFN/RFB



1.3

Regularidade quanto a Contribuições para o FGTS

CAIXA



1.4

Regularidade em relação à Adimplência Financeira em Empréstimos e Financiamentos concedidos

STN



1.5

Regularidade perante o Poder Público Federal

CADIN



Grupo II - ADIMPLEMENTO NA PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CONVÊNIOS

2.1 Regularidade quanto à Prestação de Contas de recursos Federais Recebidos anteriormente

2.1.1 SIAFI/Subsistema Transferências

SIAFI/
SUBST. TRANSF.



2.1.2 SICONV

SICONV



Grupo III - OBRIGAÇÕES DE TRANSPARÊNCIA

3.1 Encaminhamento do Relatório de Gestão Fiscal - RGF

STN/SICONFI



3.2 Encaminhamento do Relatório Resumido e Execução Orçamentária - RREO

STN/SICONFI



3.3 Encaminhamento das Contas Anuais

STN/SICONFI



3.4 Encaminhamento da Matiz de Saldos Contábeis

STN/SICONFI

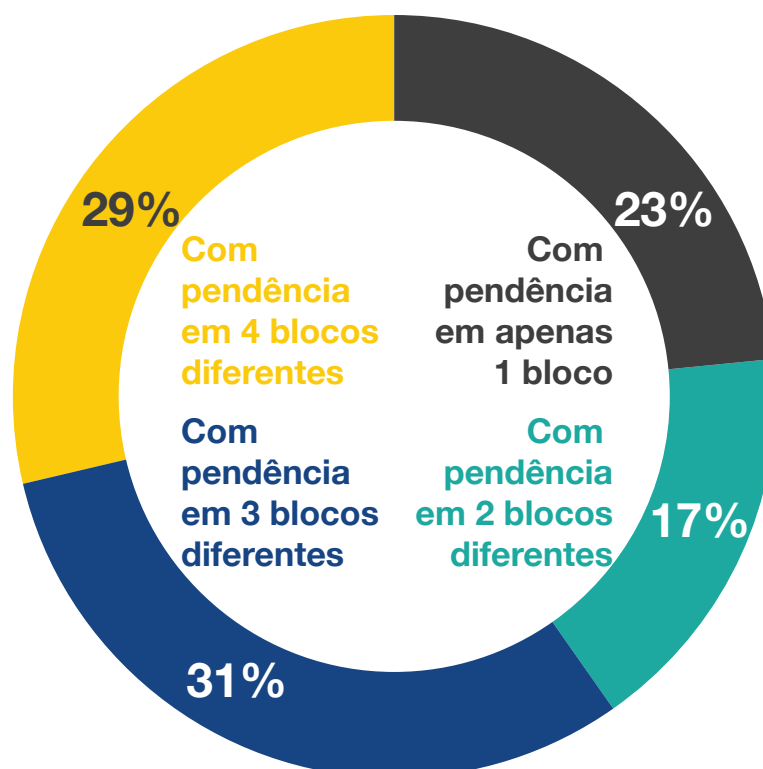


Grupo IV - ADIMPLENTO DE OBRIGAÇÕES CONSTITUCIONAIS OU LEGAIS

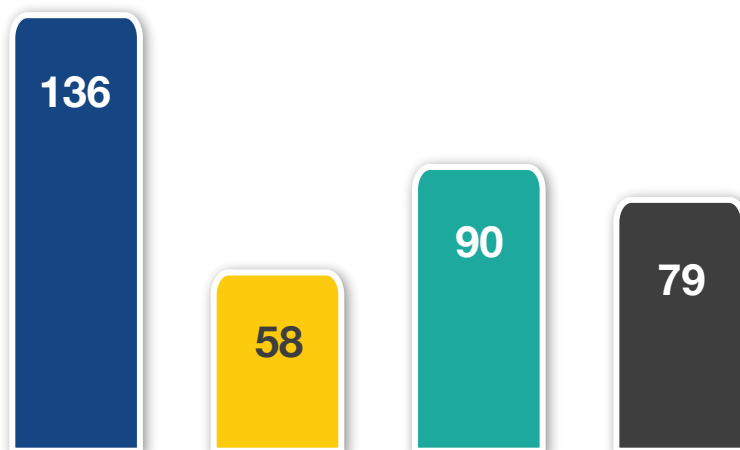


No início do programa 60% dos municípios do estado do Pará apresentavam mais de 3 blocos com pendências simultaneamente

Municípios com pendências por bloco - CAUC



Municípios com pendências por bloco - CAUC



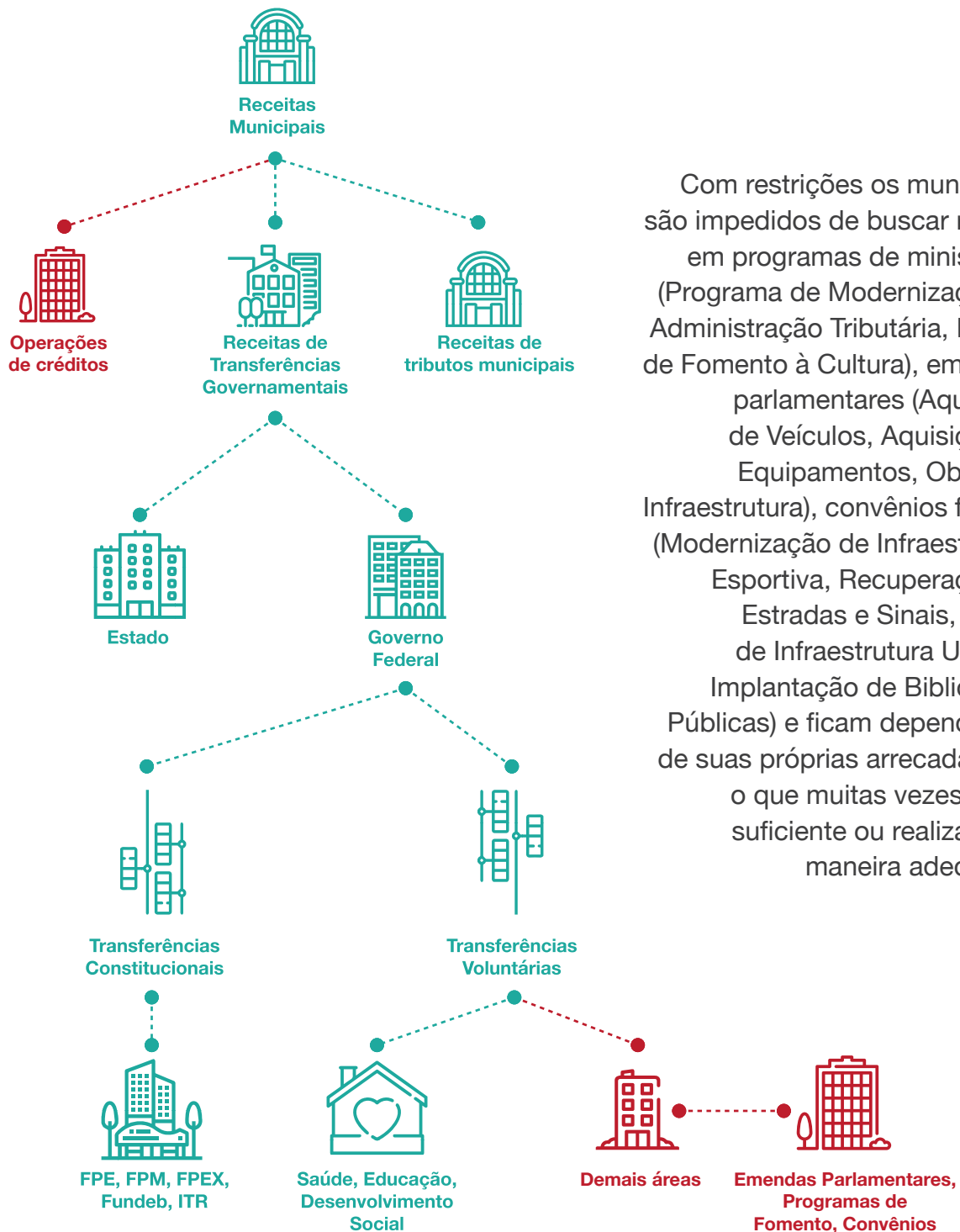
5.2. Consequências da Inadimplência

Todos os meses, ou a cada ciclo exigido pelas agências as prefeituras devem manter em dia suas prestações de contas no CAUC e obter sua certidão negativa, caso contrário ficam impedidas de contratar qualquer tipo de financiamento com bancos públicos (Caixa, Banco do Brasil e BNDES), além de não receber transferências voluntárias do Governo Federal, Estadual ou qualquer tipo de recurso que não decorra estritamente de determinação constitucional. Vale destacar que apenas as transferências voluntárias estão sujeitas às normas do CAUC. As chamadas transferências constitucionais e legais como os repasses do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e as cotas do ICMS não estão atreladas a adimplência junto ao CAUC.

Transferências Constitucionais⁸

Parcela das receitas federais arrecadadas pela União é repassada aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios. Segundo a Secretaria do Tesouro Nacional, o rateio da receita proveniente da arrecadação de impostos entre os entes da federação são um mecanismo fundamental para aliviar as desigualdades regionais e promover o equilíbrio sócioeconômico entre Estados e Municípios. Cabe ao Tesouro Nacional, efetuar as transferências desses recursos. Entre as principais transferências da União para os Estados, o DF e os Municípios, previstas na Constituição, destacam-se: o Fundo de Participação dos Estados e do Distrito Federal (FPE); o Fundo de Participação dos Municípios (FPM); o Fundo de

Compensação pela Exportação de Produtos Industrializados - FPEX; o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - Fundeb; e o Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural - ITR.



Com restrições os municípios são impedidos de buscar receita em programas de ministérios (Programa de Modernização da Administração Tributária, Editais de Fomento à Cultura), emendas parlamentares (Aquisição de Veículos, Aquisição de Equipamentos, Obras de Infraestrutura), convênios federal (Modernização de Infraestrutura Esportiva, Recuperação de Estradas e Sinais, Obras de Infraestrutura Urbana, Implantação de Bibliotecas Públicas) e ficam dependentes de suas próprias arrecadações, o que muitas vezes não é suficiente ou realizada de maneira adequada.

⁸ <http://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2600:1> Acesso em 11 de abril de 2018.

5.2.1 A Inadimplência na Administração Indireta

A inadimplência no CAUC pode vir de fontes diversas, além de todos órgãos da administração direta do executivo, o não cumprimento das exigências por alguma instituição da administração indireta também caracteriza inadimplência impedindo o município de celebrar convênios. Portanto, diversas instituições vinculadas à prefeitura que possuam CNPJ próprios, como autarquias, fundações, fundos sociais, entre outras, devem ter atenção especial, uma vez que não são de gerência do executivo. A atual experiência nos municípios paraenses trouxe o aprendizado de que gestões que designaram uma equipe, ou ao menos um servidor, responsável em orientar e cobrar as diversas declarações e certidões de cada órgão e instituição foram as que tiveram maior êxito em cumprir todas as exigências.

5.3. CAUC - Grupo a Grupo, Item a Item

Como mencionado anteriormente, é de fundamental importância para os municípios conseguirem a certidão negativa no CAUC para ter acesso a repasses voluntários. Também vimos que os diversos itens são reportados a diferentes entidades, portanto é importante atentar para os diferentes requisitos em cada grupo do sistema.

5.3.1. Grupo I - Obrigações de Adimplência Financeira

O grupo I é composto por exigências, cada uma delas devida à um órgão específico.

1.1. Regularidade quanto a Tributos, Contribuições Previdenciárias Federais

O item 1.1. Regularidade quanto a Tributos, Contribuições Previdenciárias Federais e à Dívida Ativa da União trata-se de sistema de controle de inadimplência sob a responsabilidade da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN e da Receita Federal do Brasil - RFB. A regularização se processa no órgão responsável (RFB ou PGFN) pela emissão da respectiva certidão conjunta de regularidade, após o cumprimento das obrigações devidas ou a interposição de medida judicial que suspenda a exigibilidade.

1.1. Regularidade quanto a Tributos, Contribuições Previdenciárias Federais



1.3. Regularidade quanto a Contribuições para o FGTS

Já o item 1.3. Regularidade quanto a Contribuições para o FGTS se refere à regularidade quanto ao depósito das parcelas relativas a trabalhadores optantes pelo FGTS (comprovação pela emissão do CRF/FGTS) na Caixa.



1.4. Regularidade em relação à Adimplência Financeira em Empréstimos e Financiamentos

Na sequência, o item 1.4. Regularidade em relação à Adimplência Financeira em Empréstimos e Financiamentos concedidos pela União é a prestação de contas ao Tesouro Nacional sobre a regularidade em relação a empréstimos e financiamentos concedidos pela União.



1.5 Regularidade perante o Poder Público Federal

O último item do grupo 1.5 Regularidade perante o Poder Público Federal tem como fonte o Cadastro de Registro de Adimplência (CADIN) e atesta a regularidade perante os órgãos e as entidades do Poder Público Federal, que é verificada pela falta de registro no CADIN (cadastro de devedores da União).



No grupo I o roteiro sugerido de ações para solução das pendências é o seguinte.

Roteiro dos Planos de Ação - Grupo 1

Fluxo das pendências - detalhamento das ações para solução

- 1** Identificar qual o item pendente no Sistema Cauc
- 2** Identificar qual a instituição responsável pela pendência
- 3** Cadastrar no sistema de referência da instituição pendente (E-CAC, C.E.F)
- 4** Identificar a origem e valor do débito em aberto
- 5** Analisar a dívida X capacidade financeira da prefeitura, e planejar pagamento
- 6** Negociar com instituição de origem formas de pagamento (quem gerou o débito)
- 7** Realizar pagamento (priorização de empenhos)

5.3.2. Grupo II - Adimplemento na Prestação de Contas de Convênios

O segundo grupo é regulado por duas agências, o Sistema de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI e o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV e confere a regularidade quanto à prestação de contas de recursos federais recebidos anteriormente.

No portal de Convênios do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão existe um Manual <<http://portal.convenios.gov.br/ajuda/manuais-e-cartilhas/manual-novo-cadastro-do-siconv>> que indica todo caminho e trâmite para solucionar os itens desse grupo.



No grupo II o roteiro sugerido de ações para solução das pendências é o seguinte.

Roteiro dos Planos de Ação - Grupo 2

Fluxo das pendências - detalhamento das ações para solução

- 1** Identificar qual o item pendente no Sistema Cauc
- 2** Reunir comprovações de entrega de exigências do contrato
- 3** Adotar procedimentos de prestação de contas descritas no manual de prestação de contas
- 4** Leitura do material tutorial sobre cadastro, alteração, análise e aprovação do convênio
- 5** Apresentação das comprovações de cumprimento do convênio para aprovação do concedente

5.3.3. Grupo III - Obrigações de Transparência

O Grupo III tem todas suas exigências monitoradas pelo Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro - SICONFI.

3.1. Encaminhamento do Relatório de Gestão Fiscal - RGF

A primeira exigência é referente ao 3.1. Encaminhamento do Relatório de Gestão Fiscal - RGF, que verifica a publicação dos Relatórios de Gestão Fiscal do exercício em curso e anterior, na forma e prazos definidos em lei, ou seja, até 30 dias após o encerramento de cada quadrimestre ou semestre.



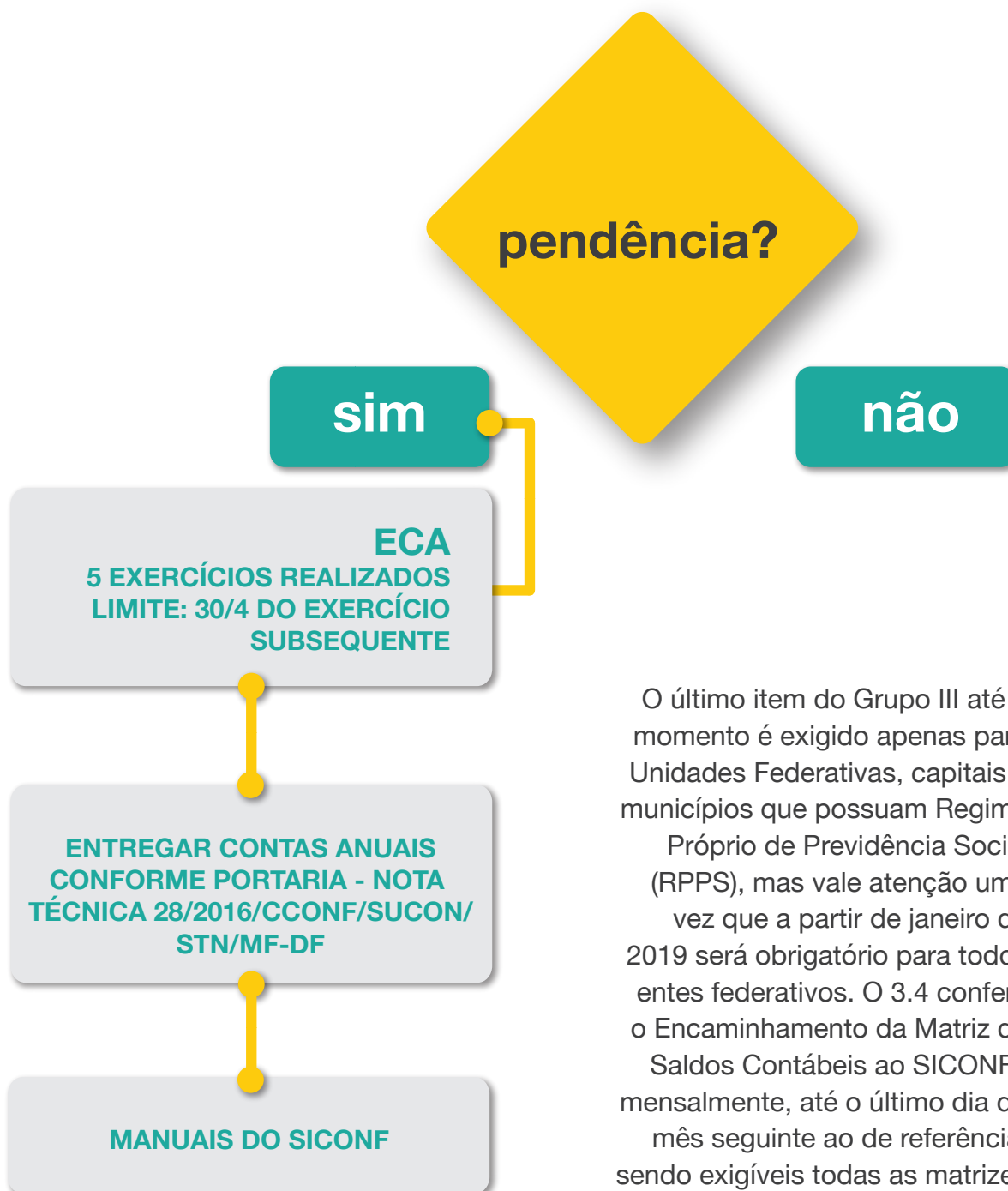
3.2 Encaminhamento do Relatório Resumido de Execução Orçamentária - RREO

O item 3.2 Encaminhamento do Relatório Resumido de Execução Orçamentária - RREO verifica a publicação dos RREO, do exercício em curso e anterior, na forma e prazos definidos em lei, ou seja, até 30 dias após o encerramento de cada bimestre.



3.3 Encaminhamento das Contas Anuais

Na mesma linha de prestação de contas o item 3.3 Encaminhamento das Contas Anuais verifica o encaminhamento das contas anuais para a consolidação das contas dos Entes da Federação relativas ao exercício anterior e aos quatro anteriores.



O último item do Grupo III até o momento é exigido apenas para Unidades Federativas, capitais e municípios que possuam Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), mas vale atenção uma vez que a partir de janeiro de 2019 será obrigatório para todos entes federativos. O 3.4 confere o Encaminhamento da Matriz de Saldos Contábeis ao SICONFI, mensalmente, até o último dia do mês seguinte ao de referência, sendo exigíveis todas as matrizes do exercício em curso e dos 4 imediatamente anteriores, com série histórica iniciando-se em 2018.

No grupo III o roteiro sugerido de ações para solução das pendências é o seguinte.

Roteiro dos Planos de Ação - Grupo 3

Fluxo das pendências - detalhamento das ações para solução

- 1 Identificar a natureza da pendência e exercício
- 2 Verificar as formas de envio das informações
- 3 Observação de prazo para envio das informações
- 4 Envio dos relatórios pelo SICONFI
- 5 Assinatura por meio de certificado digital
- 6 Negociar com instituição de origem formas de pagamento (quem gerou o débito)
- 7 Realizar pagamento (priorização de empenhos)

5.3.4. Grupo IV - Adimplemento de Obrigações Constitucionais ou Legais

O Grupo IV também tem suas exigências espalhadas por diversos órgãos.

4.1 Exercício da Plena Competência Tributária

O primeiro item se refere ao cumprimento da obrigação de instituir, prever e arrecadar os impostos de competência constitucional do Ente Federativo a que se vincula o Conveniente e Contratado. Gravação, no Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro - SICONFI, de declaração de exercício, no ano anterior, da plena competência tributária.



4.2 Aplicação Mínima de Recursos em Educação

O item 4.2 se refere à aplicação anual, na manutenção e desenvolvimento do ensino, do percentual mínimo de vinte e cinco por cento da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências e é gerenciado pelo Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação - Siope.



4.3 Aplicação Mínima de Recursos em Saúde

O terceiro item, gerido pelo Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde - SIOPS, constitui-se na aplicação anual, em ações e serviços públicos de saúde, dos percentuais mínimos da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências.



4.4 Regularidade Previdenciária

Pode causar confusão com o primeiro item do grupo 1, mas é importante ressaltar que o item 1.1 (Regularidade quanto a Tributos, Contribuições Previdenciárias Federais e à Dívida Ativa da União) diz respeito a tributos, contribuições previdenciárias e à dívida ativa da União sob supervisão da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). Já o item 4.4 (Regularidade Previdenciária), refere-se ao Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP), que é um documento fornecido pela Secretaria de Políticas de Previdência Social (SPSS) do Ministério da Fazenda, que atesta o cumprimento dos critérios e exigências estabelecidos na Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998, pelo regime próprio de previdência social de um Estado, do Distrito Federal ou de um Município, ou seja, atesta que o ente federativo segue normas de boa gestão, de forma a assegurar o pagamento dos benefícios previdenciários aos seus segurados (acessar <http://www1.previdencia.gov.br/sps/app/crp/cartilhaCRP.html>).

O item 1.1 diz respeito ao pagamento das contribuições previdenciárias (regime geral), enquanto que o item 4.4 diz respeito à regularidade do regime próprio do ente federado.



No grupo IV o roteiro sugerido de ações para solução das pendências é o seguinte.

Roteiro dos Planos de Ação - Grupo 4 **Fluxo das pendências - detalhamento das ações para solução**

1

Identificar qual item está pendente no sistema Cauc

2

Identificar qual a instituição responsável pela pendência

3

Cadastrar no sistema de referência da instituição pendente (Siconfi, Siops, Siope)

4

Identificar relatórios não enviados

5

Acessar sistema e verificar formatos de envio (Base Manual do Sistema)

6

Enviar relatórios pendentes

7

Criar rotina de envio dos relatórios

5.4 Mas e quando não há documentos?

“Não recebíamos recursos que não fossem para a saúde, educação e assistência. E até com governo do estado não estávamos conseguindo porque gestões anteriores do município não haviam prestado contas. Então teve caso que para o município ser socorrido em algumas necessidades, que a emenda parlamentar foi direcionada para o estado, para o estado fazer a doação para o município. E agora poderemos trabalhar direto com emendas no ministério da integração, do turismo, esporte, cultura, desenvolvimento econômico, o que não podíamos trabalhar diretamente, vamos poder agora aderir sem precisar passar por emendas, intervenção política maior, mas sim habilitar o município para receber recursos”. (Karlan Caldeira - Secretário de Finanças de Castanhal)

É comum os atuais gestores (prefeitos ou governadores) dos entes federativos alegarem extravio das contas anuais pelos antecessores (ex-gestores); porém, a alegação não pode ser simplesmente aceita sem concomitante comprovação de que inexistente cópia das contas anuais (balanço-geral) do ente com algum dos demais órgãos destinatários dessa prestação anual de contas. Os órgãos destinatários são: a Câmara de Vereadores (tem atribuição de fiscalizar: Constituição Federal, art. 29, inc. XI), no caso dos Municípios; as Assembleias Legislativas, no caso dos Estados; a Câmara Legislativa, no caso do Distrito Federal; e os Tribunais de Contas (estaduais, de Municípios, onde houver, e do Distrito Federal).

Além disso, pode haver, inclusive, imputação penal ao mandatário que deixar de prestar contas, conforme o Decreto-Lei nº 201/1967, que dispõe sobre crime de responsabilidade dos Prefeitos Municipais que deixarem de prestar contas. A LRF, em seu artigo 48, estabelece que são instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o parecer prévio do respectivo Tribunal de Contas; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos. Os artigos seguintes dispõem que as contas devem ficar disponíveis no Poder Legislativo e para consulta dos cidadãos e instituições da sociedade. Ademais, essas contas têm de ser encaminhadas ao Poder Executivo do respectivo Estado (Art. 51, § 1º, I). Qualquer dessas instituições poderia contribuir na localização das contas⁹.

⁹ Fonte: sti.tesouro.gov.br

- SEÇÃO II -
**EQUILIBRAR AS CONTAS PÚBLICAS
E PERMANECER EM EQUILÍBRIO**



**COMO ALCANÇAR
O EQUILÍBRIO FISCAL?**

“A prefeitura tinha um déficit financeiro, fiscal e um rombo nos encargos de salários, impostos, e se não tomássemos uma decisão dura e efetiva para resolver não teria solução. Castanhal tinha 250 milhões em dívidas, um endividamento de 110% de nossa receita líquida. Tratar isso foi um trabalho de planejamento, acompanhamento e escolha das prioridades para poder tratar cada assunto no seu determinado momento e com seu grau de importância”. (Karlán Caldeira - Secretário de Finanças de Castanhal)

Quando falamos de equilíbrio falamos obrigatoriamente de um sistema dinâmico que está sujeito a entrar em desequilíbrio. Quanto mais variáveis existem, mais complexo é o sistema e, conseqüentemente, mais difícil é manter a equiparação. Assim é o cotidiano da gestão de recursos públicos de um município. Neste capítulo tentaremos apresentar reflexões sobre arrecadação e gastos municipais, não só visando arrecadar mais e gastar menos, mas também avaliando como reduzir despesas e gastar eficientemente.



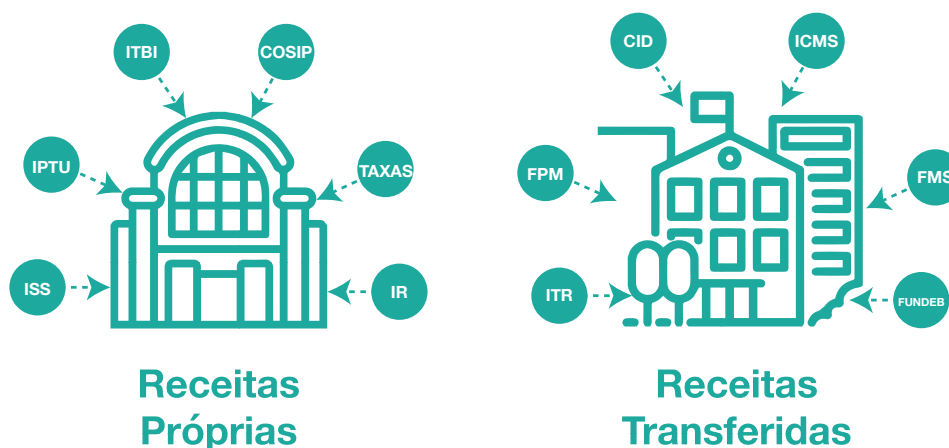
O equilíbrio entre receitas e despesas é um princípio orçamentário previsto tanto na Lei 4.320/64, que estabelece normas gerais do direito financeiro, como na Lei de Responsabilidade de Fiscal. A LRF trouxe um novo conceito de equilíbrio para as contas públicas: o equilíbrio entre as receitas e despesas primárias, que se traduz no Resultado Primário equilibrado. Desse modo, a lei define equilíbrio sem a utilização de empréstimos e, por isso, sem provocar aumento da dívida pública. O primeiro parágrafo do artigo 1º da lei define o que se entende por responsabilidade na gestão de recursos públicos:

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas. Todo este processo mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas, despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

O trabalho da frente de equilíbrio fiscal implementada no estado do Pará e desenvolvido nos municípios que integram a rede do programa Juntos da Comunitas, desde 2013, está de acordo com as definições estabelecidas nas principais normas legais que regem a gestão orçamentária brasileira.

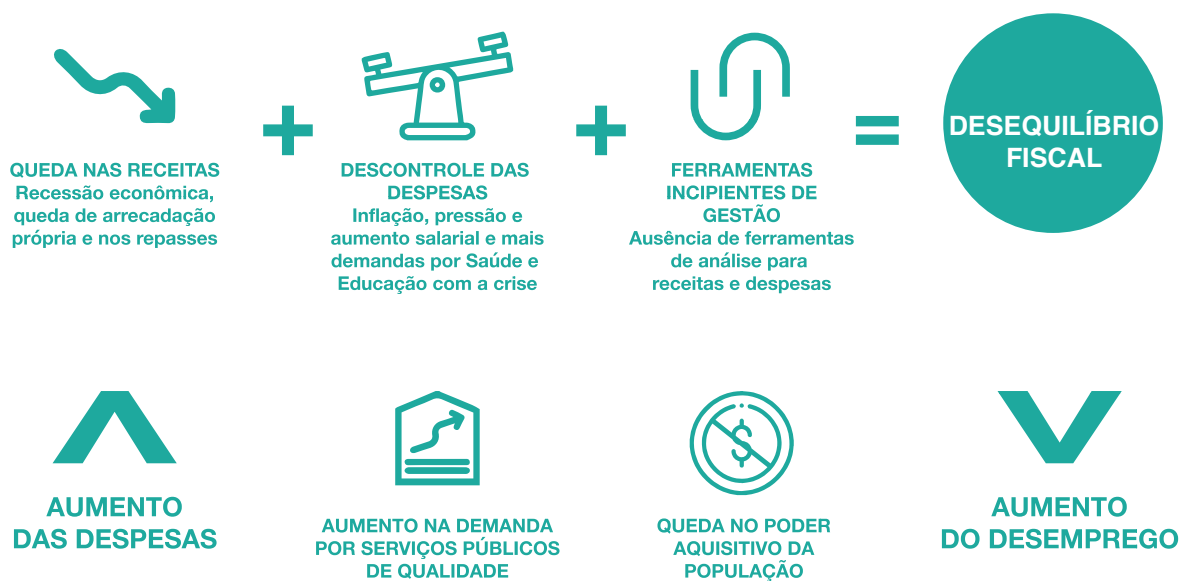
A busca pelo incremento das receitas próprias, a redução das despesas de custeio e a busca de espaço fiscal para investimentos é um caminho para melhoria na prestação de serviços ao cidadão. No entanto, a dificuldade dos municípios brasileiros em estabelecer isso como prática da gestão tem sido uma tarefa árdua. Como já apresentado anteriormente, segundo o Índice Firjan de Gestão Fiscal (IFGF), 86% das prefeituras do país têm situação fiscal considerada crítica ou difícil¹⁰. Essa realidade costuma ser o resultado de uma baixa capacidade de arrecadação, somado a um gasto não controlado e agravado pelo fato dos municípios terem pendências no envio de informações previstas na Lei de Responsabilidade Fiscal. O não cumprimento dessa exigência inviabiliza a liberação dos recursos do governo federal e agrava ainda mais o problema de saúde fiscal.

Quais são as principais fontes de receita municipais?



No caso do estado do Pará e da intervenção liderada pela Comunitas, para driblar adversidades os municípios precisaram cumprir a tarefa de retirar suas pendências junto ao CAUC, apresentado na seção anterior, para, então, procurar soluções para a eficiência fiscal. Esta última resolução costuma demandar saídas criativas, especialmente em momentos de crises e escassez de recursos, quando a queda do poder aquisitivo da população faz aumentar a demanda dos serviços de saúde, assistência e educação.

¹⁰ Leia mais sobre o IFGF de 2017 em www.firjan.com.br/ifgf/



6.1 A gestão eficiente dos recursos públicos¹¹

Nessa publicação falaremos do conceito de gestão eficiente de recursos municipais de modo prático. Entende-se, portanto, que uma gestão municipal alcança a eficiência quando está baseada na análise de fatos e dados e com isso, estabelece **indicadores parametrizados**, metas e identifica **lacunas** para a redução dos gastos.

Uma vez identificadas essas lacunas e metas, devem ser elaborados o que chamamos de **Planos de Ação**. É importante que essas lacunas e metas sejam realistas e desafiadoras, para a prefeitura e para cada uma de suas unidades - como unidades de saúde, escolas, prédios, áreas públicas, etc.

A seguir apresentamos um conjunto de etapas recomendadas que podem ser aplicadas a diversos tipos de custos e despesas e outros problemas a serem resolvidos pela gestão.



Definir os gastos a serem trabalhados

Alguns “critérios” para esta definição: 20% de contas (em quantidade) que pesam 80% do orçamento (em valor); contas que vêm aumentando desde os últimos dois anos até o atual; evitar contas que não é possível reduzir devido à obrigatoriedade e/ou complexidade legal.

¹¹ Este capítulo foi elaborado pela Comunitas, em parceria com a consultoria MAiS Partners. Usou-se como referência o material desenvolvido pela equipe da MAiS durante os *workshops* conduzidos no estado do Pará e para o *workshop* promovido pela Comunitas na Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro em setembro de 2017.



Organizar os dados necessários

Definição de parâmetros e formatos.



Identificar as lacunas de gastos

As lacunas mostram o potencial de eficiência que a prefeitura tem de forma simples e rápida.



Priorizar as lacunas

Significa escolher as “batalhas que vamos lutar” e definir a priorização da equipe e suas atividades em relação a **tempo, esforço e recursos**.



Definir as metas sobre as lacunas priorizadas

Transformar as lacunas identificadas em metas é um processo de **negociação** entre gestores/técnicos e executivos. Definir e negociar Metas significa chegar a um denominador comum. Ou seja, definir o foco e o consenso que a prefeitura precisa para agir de forma eficaz.



Construir os planos de ação



Garantir os resultados (implementar, acompanhar e corrigir)



Difundir as melhores práticas

Significa demonstrar e disseminar os resultados, mostrando que esse objetivo vale à pena porque traz resultados concretos, ou seja, a eficiência dos gastos.

Não é, portanto, apenas uma questão de reduzir gastos. É importante comparar desempenhos e alcançar um indicador que mostre a maneira clara onde e como fazer a redução do gasto.

6.1.1 Análises e oportunidades

Para alcançar a gestão eficiente é importante manter o foco em aspectos operacionais do uso dos materiais e serviços, ou seja, gerar capacidade de pagamento e de investimento para a prefeitura a partir da otimização de seus processos de compras, contratações e utilização dos recursos no dia a dia.

Partindo desse princípio, são trabalhadas as contas de **Folha de Pagamento de Pessoal e as Outras Despesas Correntes** (medicamentos, merendas, limpeza, vigilância, conservação etc). Além disso, os valores considerados são os de **Liquidação** (obrigação de pagar assumida) que permitem avaliar o gasto comprometido.

No caso de estado do Pará, utilizou-se os valores liquidados mensais de 2015, 2016 e 2017, por órgão/secretaria. Foram solicitados os dados das seguintes despesas:

1. Conservação Urbana
2. Limpeza dos prédios da prefeitura
3. Vigilância dos prédios da prefeitura
4. Energia elétrica - iluminação pública
5. Energia elétrica - prédios da prefeitura
6. Telefonia fixa
7. Telefonia móvel
8. Carros alugados
9. Combustível
10. Manutenção de veículos
11. Alimentação escolar
12. Medicamentos
13. E os dados de arrecadação de ISS e IPTU.

6.1.2 Estratégias de ganho

Gastos são gerados pela utilização de um recurso (consumo) a um certo preço, que existe para atender uma determinada demanda. Dessa forma, existem três tipos de ganhos de eficiência:

- 1) readequar os objetos contratados (materiais, serviços) ou a equipe adequando-se

- à demanda real (ou eliminá-los, caso essa demanda não exista mais);
- 2) otimizar a utilização dos materiais/serviços contratados;
- 3) reduzir os preços.

O que é importante manter em mente ao longo do processo é que, independente de qual conta ou análise específica estivermos fazendo, o foco é otimizar continuamente a relação objetos - consumo - preço.

Exemplo: Os objetos contratados (serviços, materiais, pessoas) estão bem construídos (especificados, parametrizados) e de acordo com a real demanda que a prefeitura tem, sem gerar desperdícios? Pense em um caso hipotético em que o serviço de limpeza vem sendo contratado por número de postos, ou seja, quantidade de pessoas. Caso ele seja contratado por metro quadrado, pensando na área como parâmetro, seriam necessárias 2 pessoas para um espaço de 100m² e 3 pessoas para um espaço de 200m². Nesse caso, como existe um ganho de escala poderia ser mais interessante fazer a contratação por m² a ser limpo e não por postos fixos, e trabalhar com uma equipe itinerante.

6.2 Redução de gastos com folha de pessoal

No Brasil, os gastos com a folha de pessoal representam cerca de 50 a 60% dos gastos das prefeituras. Além disso, a melhoria da gestão da folha pode economizar R\$1,5 bilhões para as cidades do país¹². A forma mais rápida de capturar parte destes ganhos e iniciar uma gestão mais eficiente do quadro de pessoal é eliminar suas inconsistências: erros de planejamento, registro e controle na Folha que geram gastos desnecessários e precisam ser corrigidos imediatamente. A análise que leva a este tipo de ganho consiste em três principais atividades:

1. *Levantamento e organização dos dados da Folha;*
2. *Identificação das Inconsistências, do ganho potencial e das ações necessárias;*
3. *Validação com o Prefeito e eliminação das inconsistências.*

¹² Vencimentos e vantagens Fixas de Pessoal Civil, e reduções de gastos por meio da eliminação de ineficiências no controle da Folha de Pessoal efetivo e comissionados. Não considera Serviços de Terceiros PJ e PF. Fonte "Algoritmo MAiS Oportunidades Municipais" com dados do siconfi.tesouro.gov.br de 2016

6.2.1 Levantamento e organização dos dados da folha

Escopo de dados a serem levantados:

- Estatutários (incluindo aposentados e pensionistas)
- Celetistas (incluindo aposentados e pensionistas)
- Agentes políticos e cargos em comissão
- Terceirizados e temporários

Dados mínimos para identificação das inconsistências:

- Nome
- Matrícula(s)
- CPF
- Regime
- Status - ativo ou inativo
- Data de admissão
- Tipo de contrato
- Concurso (se aplicável)
- Data de desligamento
- Motivo do desligamento (exoneração, aposentadoria etc)
- Unidade
- Área/Secretaria
- Local de trabalho
- Cargo
- Função
- Carga horária semanal
- Carga horária mensal
- Vencimentos
- Descontos
- Valor líquido
- Organização dos dados da Folha

Os dados devem estar estruturados como Tabela Fato, ou seja, uma tabela com um registro exclusivo a cada linha e com apenas um tipo de informação por coluna. Além disso, devem constar apenas os dados necessários no status de liquidação - sem faltas, erros (não fazem sentido para a conta) ou sobras (empenhos, outros registros) - e com a correta identificação do que é o dado. Por fim, deve-se avaliar a qualidade do dado com um teste básico: se valores totais e médios forem consistentes com a percepção do gestor da Folha, a Tabela Fato pode ser utilizada.

Nome	Matrícula	CPF	Regime	...	Admissão	...	Cargo	Função	...	Vencimentos

6.2.2 Identificar as inconsistências, do ganho potencial e das ações necessárias

A identificação das Inconsistências na Folha de Pessoal requer o cruzamento de algumas informações. A seguir, os principais passos, por tipo de inconsistência, e os dados que devem ser observados em cada uma. Para quantificar um potencial

de ganho, por sua vez, é necessário avaliar o quanto cada Inconsistência significaria em redução do gasto, caso fosse eliminada, considerando os componentes da remuneração (vencimentos, previdência, horas extras, férias, vantagens fixas etc). Algumas explicações foram incluídas no passo a passo abaixo, para facilitar o entendimento desse cálculo.

- 1) Servidores com matrícula inativa recebendo remuneração
 - a) Filtrar os servidores com matrícula inativa
 - b) Avaliar se estão recebendo remunerações, se sim:
 - i) Calcular a redução de gastos com a eliminação das remunerações
 - ii) Validar com os secretários gestores da Folha e dos servidores
 - iii) Retirar imediatamente os servidores da Folha
 - c) Informar aos servidores afetados

- 2) Servidores com mais matrículas do que o permitido
 - a) Filtrar e separar os grupos em: professores, médicos, outros
 - b) Identificar servidores com mais matrículas ativas do que o permitido
 - i) Professores e profissionais de área de Saúde: 2 cargos com horários compatíveis e a soma das remunerações até o teto do município
 - ii) Limite para os demais: apenas 1 matrícula ativa
 - c) Definir com servidor qual matrícula ele irá manter
 - d) Calcular a redução de gastos com as matrículas que serão inativadas
 - e) Validar com os Secretários gestores da Folha e dos servidores
 - f) Iniciar o processo de inativação das demais matrículas
 - g) Informar aos servidores afetados

- 3) Servidores com remunerações acima do teto municipal
 - a) Identificar o teto municipal de remuneração
 - b) Identificar e listar todas as remunerações acima do teto
 - c) Calcular o ganho com a redução destas remunerações até o teto
 - d) Validar com os secretários gestores da Folha e dos servidores
 - e) Iniciar o processo de ajuste das remunerações pelo teto
 - f) Informar aos servidores afetados

- 4) Servidores com remuneração incompatível com o seu concurso
 - a) Filtrar e agrupar os servidores por Concurso, Admissão, Unidade, Área/Secretaria, Local de Trabalho, Cargo e Função, Carga Horária Semanal, Carga Horária mensal e outras informações que permitam identificar a remuneração correta
 - b) Avaliar a remuneração correta para cada caso com o RH da prefeitura
 - c) Identificar as remunerações incorretas e seus motivos
 - d) Calcular a redução de gastos com a regularização das remunerações

- e) Validar ajustes com os secretários gestores da Folha e dos servidores
- f) Iniciar o processo de regularização das remunerações
- g) Informar aos servidores afetados

5) Existência de vínculos empregatícios adicionais

- a) Realizar pesquisas pelo CPF para avaliar a existência de vínculos adicionais como MEI, CLT, RPA, sócio administrador em empresas. Pesquisar no Ministério do Trabalho, Juntas Comerciais, entre outros
- b) Calcular a redução de gastos com a possível exoneração dos servidores
- c) Iniciar o processo de ajuste dos vínculos ou de exoneração
- d) Informar aos servidores afetados

6.2.3 Validar com o prefeito e eliminar as inconsistências

Todos os valores, ajustes, regularizações, ações e eventuais exonerações de Pessoal devem ser validados com o Prefeito antes de serem implementadas na Prefeitura.

6.2.4 Fluxograma da prática - redução dos gastos com a folha de pessoal



2. MAIS MATRÍCULAS DO QUE O PERMITIDO

Identificar, listar e validar com RH e Secretários

Avaliar qual matrícula será inativada. O ganho é o valor total retirado da Folha

3. REMUNERAÇÃO ACIMA DO TETO MUNICIPAL

Identificar, listar e validar com RH e Secretários

Ajustar as remunerações e informar. O ganho é a diferença do novo valor para o valor anterior

4. REMUNERAÇÃO INCOMPATÍVEL COM CONCURSO

Identificar, listar e validar com RH e Secretários

Ajustar as remunerações e informar. O ganho é a diferença do novo valor para o valor anterior

5. VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS ADICIONAIS

Identificar, listar e validar com RH e Secretários

Avaliar qual vínculo será eliminado. O ganho é o valor total retirado da Folha

6.3 Redução Das Despesas Gerais | Gastos de Conservação, Limpeza e Vigilância (CLV)

Conservação, Limpeza e Vigilância (CLV) é um pacote de gastos de natureza similar, que envolvem, geralmente, alto volume de serviços terceirizados e compra de materiais, alocados em diversas áreas das prefeituras, saúdes (unidades de saúde), educação (escolas), áreas administrativas e outras. Normalmente, é o maior pacote de gastos das Despesas Gerais. A eficiência nesse tipo de gastos pode ser conquistada de duas formas:

1. Redução dos preços, usando *benchmarks* internos e externos
2. Redução do consumo, por meio de regras de gastos e controles.

6.3.1 Redução dos objetos

Antes de analisar os preços e o consumo dos serviços de CLV, é importante avaliar a possibilidade de adequação atual, por meio de três perguntas:

A prefeitura ainda tem necessidade do serviço?

Ou seja, existe a possibilidade de cancelamento do contrato? Por exemplo: uma prefeitura implantou um sistema integrado de vigilância nos prédios administrativos e não precisa mais dos vigilantes. Caso haja essa situação, os contratos atuais devem ser cancelados imediatamente ou as pessoas orientadas para uma nova função.

A prefeitura tem necessidade do serviço no nível que foi contratado?

Ou seja, avaliar a possibilidade de negociação e de redução do contrato em até 25%. Por exemplo, uma prefeitura, devido ao fechamento de alguns prédios, não precisa mais dos 20 vigilantes que contratou, podendo trabalhar com 15. Nesse caso os contratos podem ser negociados ou nova licitação pode ser feita.

A prefeitura pode especificar melhor a intensidade do serviço contratado (número de pessoas etc)?

Ou seja, pode revisar a parametrização, contratando por produtividade? Por exemplo: uma prefeitura não quer mais contratar uma quantidade fixa de vigilantes por prédio, mas pelo fluxo de pessoas, ganhando escala. Nesse caso, como acima, negociar ou licitar o contrato.

6.3.2 Redução dos Preços

Para redução dos preços, é preciso obter os dados mínimos para a análise. São eles:

- Setor/Função
- Unidade
- Cluster
- Elemento
- Subelemento
- Data
- Fonte
- Status
- Valor mensal
- Pessoas Contratadas

Setor/ Função	Unidade	Elemento	Subelemento	Data	Fonte	Status	Valor Mensal	Pessoas Contratadas

a) A definição dos clusters: **os clusters são agrupamentos de escolas, unidades, áreas, regiões etc, com características semelhantes em relação ao gasto analisado, que permitem a comparação do desempenho.** Normalmente, são definidos por variáveis como: Tipo da atividade, porte da unidade/área/região; e modo de funcionamento. Por exemplo: uma escola pode ser do tipo infantil/creche, fundamental e médio; porte pequeno, médio ou grande; ter 1 turno ou integral. Outro exemplo, uma unidade de saúde por ser hospital, clínica ou maternidade; porte pequeno, médio ou grande; emergência ou retaguarda.

Para gastos de conservação, limpeza e vigilância seriam:

Tipo de unidade: educação; saúde; administrativo; áreas

- Fluxo de pessoas: pequeno; médio; grande
- Específico para Conservação: tipo do edifício ou área
- Específicos para Limpeza na Saúde: áreas críticas ou não
- Específico para Vigilância: quantidade de portarias

b) A definição dos parâmetros: Parâmetros são os fatores geradores de um gasto, ou seja, estão diretamente relacionados à demanda que um bem ou serviço atende na prefeitura. Por exemplo, o número de alunos matriculados em uma escola em um ano, de pacientes atendidos em uma unidade de saúde em um determinado período, funcionários trabalhando em uma unidade, m² de uma unidade, pessoas transportadas, km rodados pelos veículos etc. Eles variam ao longo de períodos mais longos de tempo e permitem a construção de indicadores de desempenho mensuráveis e estáveis.

Para os preços de CL

- Parâmetro do serviço, ou seja, que mede o serviço contratado e permite definir o preço médio unitários: Pessoas contratadas.
- Organização dos dados de Preços:

Os dados devem estar estruturados como Tabela Fato, como visto na Folha.

Setor/ Função	Unidade	Elemento	Subelemento	Data	Fonte	Status	Valor Mensal	Pessoas Contratadas
Saúde	UBS 1	ODC	Limpeza	10/2017	Própria	Liquidação	100.000	25
Saúde	UBS 2	ODC	Limpeza	10/2017	Própria	Liquidação	50.000	10
Saúde	UBS 3	ODC	Limpeza	10/2017	Própria	Liquidação	75.000	10
Saúde	UBS 4	ODC	Limpeza	10/2017	Própria	Liquidação	90.000	20

c) **Identificação das lacunas e das ações necessárias:** a lacuna é a diferença entre o desempenho ideal e o atual. Trata-se de um ganho potencial, do qual podemos capturar 30%, 50% ou mesmo 100%, dependendo da maturidade e das condições da prefeitura. Lacunas de preços significam que podemos encontrar, interna ou externamente, e implementar melhores preços para os contratos atuais, por meio de negociação, cancelamento e nova contratação e/ou mudanças no formato da contratação.

A identificação das lacunas de preços segue o passo a passo a seguir.

- Cálculo de Lacunas de Preço (CLV) - *Benchmark* interno
 - a) Separar as unidades por cada cluster,
 - b) **Dentro de cada cluster, identificar o benchmark e a média:**
 - i) Formular o indicador de preço unitário médio: valor mensal / pessoas contratadas (parâmetro do serviço)
 - ii) Calcular o *benchmark*: menor valor do indicador
 - iii) Calcular a média: média de todos os valores dos indicadores
 - c) **Dentro de cada cluster, identificar a lacuna:**
 - i) Avaliar as diferenças entre o *benchmark* ou a média e os demais indicadores, para cada unidade, em preço unitário por pessoas
 - ii) Multiplicar as diferenças pelo número de pessoas de cada unidade, essa é a lacuna de 1 mês para cada unidade
 - iii) Multiplicar por 12, essa é a Lacuna de 1 ano para cada unidade
 - iv) Somar as lacunas mensais; somar as lacunas anuais

Setor/ Função	Unidade	Cluster	Subelemento	Peço Mensal	Pessoas Contratadas	Indicador	Bench	Lacuna Mês	Lacuna Ano
Saúde	UBS 1	Tipo A	Limpeza	100.000	25	4.000	4.000	0	0
Saúde	UBS 3	Tipo A	Limpeza	75.000	10	7.500	4.000	75.000 - (10 x 4.000) = 35.000	35.000 x 12 = 420.000

- Cálculo de Lacunas de Preço de (CLV) - Benchmark externo
 - a) Separar as unidades por cada cluster;
 - b) Identificar o benchmark no mercado;
 - i) Formular o indicador: valor mensal / pessoas contratadas
 - ii) Pesquisar em contratos de outros municípios
 - iii) Pesquisar em bancos de preços
 - c) Dentro de cada cluster, identificar a Lacuna:
 - i) Avaliar as diferenças entre o benchmark e os demais indicadores, para cada unidade, em preços unitários por pessoas
 - ii) Multiplicar as diferenças pelo número de pessoas de cada unidade, essa é a Lacuna de 1 mês para cada unidade
 - iii) Multiplicar por 12, essa é a Lacuna de 1 ano para cada unidade
 - iv) Somar as Lacunas mensais; somar as Lacunas anuais.

Setor/ Função	Unidade	Cluster	Subelemento	Peço Mensal	Pessoas Contratadas	Indicador	Bench	Lacuna Mês	Lacuna Ano
Saúde	UBS 1	Tipo A	Limpeza	100.000	25	4.000	3.500	$100.000 - (10 \times 3.500) = 65.000$	$65.000 \times 12 = 780.000$
Saúde	UBS 3	Tipo A	Limpeza	75.000	10	7.500	3.500	$75.000 - (10 \times 3.500) = 40.000$	$40.000 \times 12 = 600.000$

d) Validação com o prefeito e definição das ações

Todas as Lacunas devem ser validadas com o Prefeito antes de serem implementadas na prefeitura. Com as Lacunas ajustadas para um valor viável, considerando a maturidade de gestão da prefeitura, a capacidade técnica e de dedicação dos gestores, a disponibilidade de fornecedores e a possibilidade de negociação/licitação, é definida e Meta, que pode variar de 100% a 50% da Lacuna. Em seguida, são definidas as Ações que vão gerar o ganho. Para garantir que ele aconteça é necessário, também, esclarecer o controle dos preços mês a mês, acompanhando o indicador preço/pessoas.

- Negociar diretamente o preço unitário com os fornecedores
- Revisar a parametrização dos serviços para reduzir o preço unitário (pode ser feita em combinação com a negociação direta)
- Cancelar os contratos atuais e realizar uma nova contratação com preço menor, em contratos semelhantes dentro da Prefeitura, ou no mercado
- Mudar o formato de contratação, por exemplo, realizando uma nova licitação por uma Ata de Registro de Preços ou aderindo a uma Ata de outro município ou do estado, com preços mais baixos.

- Estabelecer responsáveis (um responsável central e um em cada área) o processo de controle do indicador preço/pessoas no mês a mês

6.3.3 Redução do consumo

Estes são os dados mínimos para análise do consumo:

- Setor/Função
- Unidade
- Cluster
- Elemento
- Subelemento
- Data
- Fonte
- Status
- Pessoas Contratadas
- Demais Parâmetros (Ver a seguir)

a) Definição dos clusters: Para redução de consumo, usa-se os mesmos clusters já definidos para a análise de Lacuna de Preços.

b) Definição dos parâmetros: Os parâmetros típicos para a análise do consumo de CLV são:

- Parâmetro universal para CLV: metragem das unidades (m²)
- Específicos para Limpeza na Saúde (caso não haja a disponibilidade do m²): pacientes/dias médio no período
- Específico para vigilância (caso não haja a disponibilidade do m²): média do fluxo de pessoas na unidade do período

Além desses parâmetros de processo (que dizem respeito à utilização do recurso), utiliza-se também o parâmetro do serviço, o mesmo utilizado na análise de preço (que diz respeito à contratação do recurso), ou seja, pessoas contratadas.

- Organização dos dados de Consumo:

Os dados devem estar estruturados como Tabela Fato, como visto na Folha

Setor/ Função	Unidade	Cluster	Elemento	Subelemento	Data	Fonte	Status	Metragem (m ²)	Pessoas Contratadas
Saúde	UBS 1	Tipo A	ODC	Limpeza	10/2017	Própria	Liquidação	5.000	25
Saúde	UBS 2	Tipo B	ODC	Limpeza	10/2017	Própria	Liquidação	2.500	10
Saúde	UBS 3	Tipo B	ODC	Limpeza	10/2017	Própria	Liquidação	3.000	10
Saúde	UBS 4	Tipo B	ODC	Limpeza	10/2017	Própria	Liquidação	5.000	20

c. Identificação das Lacunas e das Ações Necessárias: Lacunas de consumo significam que podemos encontrar, interna ou externamente, e implementar melhores práticas para o uso dos recursos (materiais e humanos) contratados, por meio de regras de gastos, implantação de controle e melhorias diversas nos processos que usam o recurso para gerar algum produto (observe que Conservação, Limpeza e Vigilância são processos, além de contratos).

Outra forma de reduzir os gastos com o consumo são os programas de uso consciente dos recursos. A identificação das Lacunas de consumo segue o passo a passo abaixo.

- Cálculo de Lacunas de Consumo de Conservação, Limpeza e Vigilância (CLV)
 - a. Separar as unidades por cada cluster;
 - b. Dentro de cada cluster, identificar o benchmark e a média:
 - i. Formular o indicador de eficiência no uso do recurso: m² (ou outro parâmetro de processo, como pacientes ou fluxo de pessoas) /pessoas contratadas (parâmetro do serviço)
 - ii. Calcular o benchmark: maior valor do indicador
 - iii. Calcular a média: média de todos os valores dos indicadores
 - c. Dentro de cada cluster, identificar a Lacuna:
 - i. Avaliar as diferenças entre o benchmark e os demais indicadores, para cada unidade, em eficiência de cada recurso
 - ii. Dividir o total de pessoas contratadas (parâmetro de processo) pelo benchmark, esse é o de pessoas contratadas de cada unidade
 - iii. Subtrair as pessoas contratadas atualmente do número ideal, esse é o excedente de pessoas de cada unidade
 - iv. Multiplicar o excedente de pessoas pelo preço médio de cada unidade, essa é a Lacuna de um mês para cada unidade
 - v. Multiplicar por 12, essa é a Lacuna de um ano para cada unidade
 - vi. Somar as Lacunas mensais; somar as Lacunas anuais

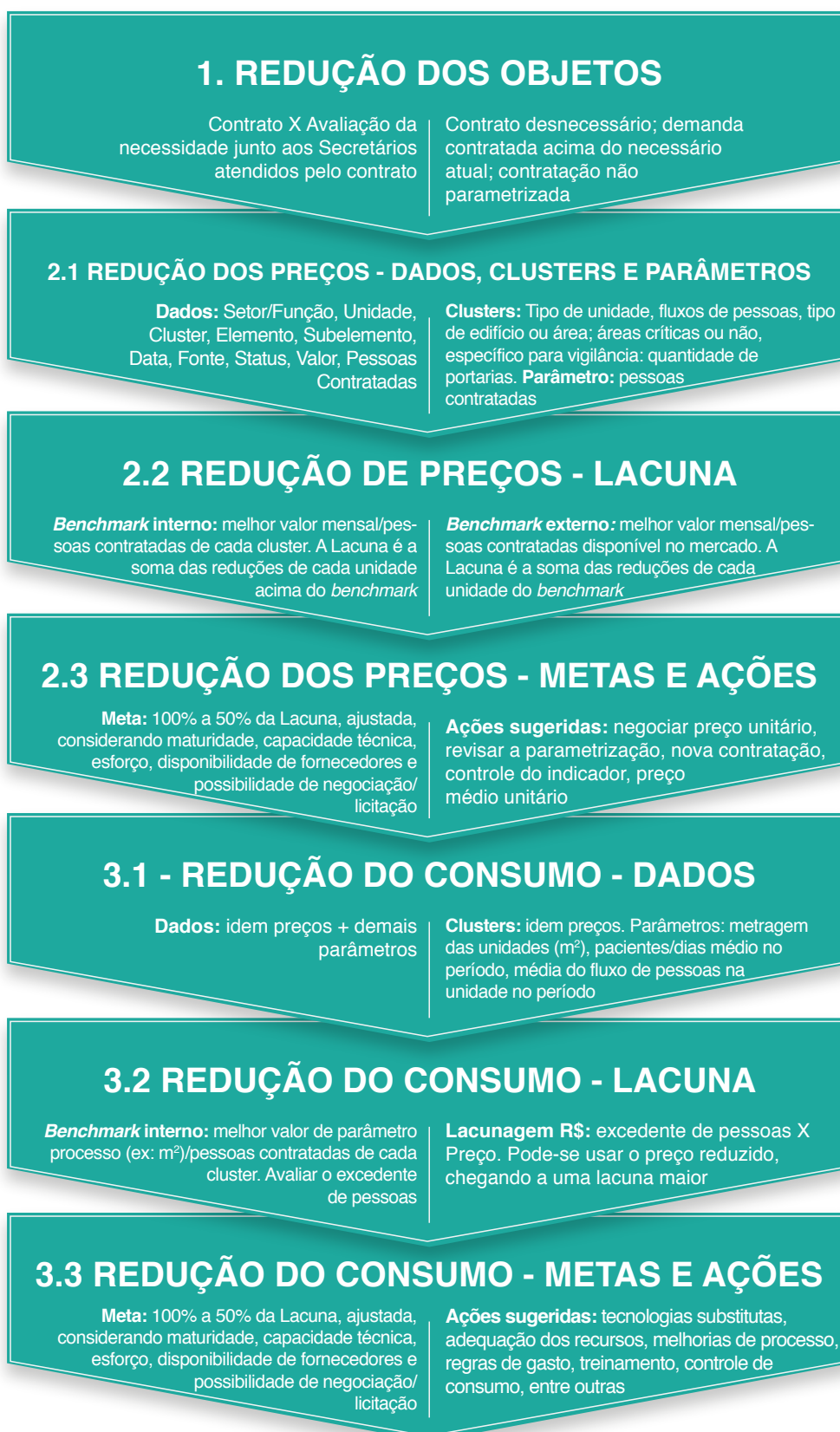
Setor/ Função	Unidade	Cluster	Subelemento	Metragem (m ²)	Pessoas Contratadas	Indicador	Bench	Pessoas Contratadas Ideal
Saúde	UBS 1	Tipo A	Limpeza	5.000	25	200	300	(5.000 / 3000 = 17 25 - 17 = 8

d. Sinergia entre os ganhos de preço e consumo: É possível desenvolver projetos de melhoria para implementar ganhos simultâneos em redução de preços e redução de consumo. Para calcular a Lacuna deste tipo de ganho é necessário, ao calcular a Lacuna de consumo usar o preço médio *benchmark*, ou otimizado. No exemplo acima, para termos sinergia, o preço médio utilizado seria R\$3.500,00 por pessoas, e não R\$4.000, aumentando o ganho para R\$36.000 por mês.

e. Validação com o prefeito e definição das ações: Todas as Lacunas devem ser validadas com o Prefeito antes de serem implementadas na prefeitura. Com as Lacunas validadas, são definidas as ações que vão gerar o ganho de consumo no pacote de Conservação, Limpeza e Vigilância. Além das ações que geram os ganhos, para garantir que ele aconteça é necessário estabelecer o controle do consumo mês e mês, acompanhando o indicador pessoas/m².

- Identificar e implementar tecnologias substitutivas que sejam eficazes, caso existam. Por exemplo, catracas e câmeras de monitoramento reduzem a necessidade de uma equipe de vigilância intensiva
- Adequação do contingente contratado ao *benchmark* de produtividade da análise da Lacuna (considerando tecnologias substitutivas)
- Melhorar os processos de conservação, limpeza e vigilância, definindo as tarefas que devem ser feitas, excluindo tarefas desnecessárias, melhorando as interfaces entre áreas e equipes, incorporando as melhores práticas de conservação, limpeza e vigilância
- Implementar políticas e regras de gastos, definindo as rotinas de conservação, limpeza e vigilância (horários, turnos, prazos, delimitação de áreas por equipe e tipos de limpeza, materiais etc), padrões que devem ser seguidos por todas as unidades e auditados com frequência semestral pelos gestores do(s) contrato(s)
- Treinar as equipes de conservação, limpeza e vigilância nos processos melhorados e nas políticas/regras de gasto definidas
- Implementar controles de consumo, do gasto total e do indicados m²/pessoas, avaliando também a qualidade dos serviços prestados bem como identificar novas reduções possíveis, por meio da busca de novas ociosidades, desperdícios e baixa produtividade
- Substituir uniformes, equipamentos e materiais de maior custo (ou menor durabilidade) por itens com menor preço (e maior duração)
- Implementar controle de uniformes, equipamentos e materiais nos almoxarifados, centrais e de cada unidade
- Implementar programas de uso consciente dos recursos, utilizando premiações para os melhores, caso necessário

6.3.5 Fluxograma da práticas - redução das despesas gerais: CLV



6.4 Aplicação para outras contas (merenda e medicamentos)

A metodologia de CLV é plenamente aplicável para outras contas como, por exemplo, Merenda e Medicamentos com alguns ajustes nas análises e diferenças em termos de ações de melhoria.

6.4.1 Redução dos objetos

A análise dos objetos é idêntica à realizada para CLV. Para Merenda, avaliar também a necessidade dos itens fornecidos em comparação com o cardápio padrão do município. Para Medicamentos fazer o mesmo, em comparação com a lista de medicamentos.

6.4.2 Redução dos preços

A análise de preços é semelhante, com algumas alterações em clusters e parâmetros:

- Clusters e parâmetros de Merenda
 - Clusters: tipo de ensino (infantil, fundamental etc), funcionamento (meio período, integral etc) e porte (pequena, grande etc) das escolas
 - Parâmetros: número de alunos (matrículas ativas)
- Clusters e parâmetros de Medicamentos
 - Clusters: tipo (UBS, Saúde mental etc), funcionamento (retaguarda, porta aberta etc) e porte (pequena, grande etc) das unidades
 - Parâmetros: pacientes/dias (caso não haja, usar atendimentos)

6.4.3 Ações específicas

De forma geral, as ações também são semelhantes, com algumas especificidades:

- Ações específicas de Merenda: Conscientização de alunos, merendeiras e corpo docente; revisão de cardápio e da quantidade per capita de alimento; integração e melhores práticas de compras, estoques e logística; regra de consumo: “apenas alunos se alimentam nas escolas”; controle de estoques por local e por gêneros; monitoramento de refeições por aluno e dos desperdícios
- Ações específicas de Medicamentos: Adequação da lista de medicamentos básicos; compra centralizada por ata de registro de preços; integração e melhores práticas de compras, estoques e logística; doses controladas (individualizada, fracionada); controle do consumo

6.5 Melhores práticas

Além de perseguir metas claras e ações bem estruturadas, é necessário realizar:


1. Um processo de Governança dos resultados
2. Divulgar as melhores práticas.

6.5.1 Governança dos resultados

- Comitê Gestor: formar um comitê com o Prefeito, Secretários de Planejamento/Orçamento e Administração, e demais secretários participantes das ações de melhoria, gestores e técnico das contas trabalhadas;
- Reunião de Resultados: definir um calendário de reuniões mensais para acompanhamento dos resultados de cada Meta definida, registro dos desvios, atrasos, resultados alcançados, conquistas e riscos diversos;
- Tecnologia de Apoio à Decisão: implementar softwares ou outras ferramentas que gerem relatórios e permitem a atualização dos indicadores, a visualização dos resultados e a gestão dos planos de ação de cada Meta;
- Correção dos Desvios e Atrasos: a cada Reunião de Resultados, tratar os desvios nas Metas e os atrasos nas Ações com o cancelamento, a alteração ou a inclusão de ações de correção. Atualizar constantemente os Planos de Ação;
- Revisão das Metas: em períodos de seis meses revistas as Metas, a partir dos resultados alcançados e não alcançados, de mudanças na realidade da prefeitura e da identificação de novas oportunidades.

6.5.2 Melhores práticas

- Captura: entender as melhorias em curso na prefeitura e avaliar, junto aos gestores e técnicos, o que está funcionando e contribuindo para os bons resultados. Solicitar evidências para a avaliação dos técnicos;
- Padronização: padrões são regras escritas para perenizar boas práticas. Documentar o objetivo da prática e seu responsável, sua aplicação, o que deve ser feito em cada situação de forma detalhada e sequencial;
- Divulgação: divulgar o padrão: a) por comunicação oficial da Prefeitura (e-mail do Prefeito ou Secretário); e b) por meio de uma reunião para a explicação do padrão e resolução de dúvidas dos envolvidos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Sair do desequilíbrio fiscal para uma estrutura mais planejada é a prioridade das nossas ações. Entendemos que a gestão fiscal eficiente é fundamental para o aprimoramento e perenidade das políticas públicas”. Regista Esteves - Diretora-presidente da Comunitas

Entendendo o equilíbrio fiscal como um pré-requisito fundamental para melhoria dos serviços públicos entregues à população, atuar com os municípios para resgatar sua capacidade de investimento, alinhado com uma visão de longo prazo que torne possível a perenização dos resultados alcançados. A experiência em solo paraense, relatada ao longo deste material, mostrou-se inovadora sob o ponto de vista estratégico, pois resultou em um exemplo de articulação interfederativa, envolvendo também parceiros público e privados para a resolução desse desafio. Por isso, também nos dedicamos em sistematizar o conhecimento técnico sobre os desafios relacionados ao CAUC e ao equilíbrio fiscal que foram transferidos às prefeituras. Possibilitando, de tal maneira, que outros entes federativos possam se beneficiar do conhecimento transferido para melhoria das contas e dos processos.

Dada o caráter inédito de atuação para a Comunitas muitas das ações foram desenhadas originalmente para a implementação em rede, portanto fazia sentido o esforço de compreendê-las em seu processo, poder avaliar sua efetividade e fazer sua sistematização, como compromisso de produzir conhecimento, disseminar e replicar boas práticas a um público maior, fazendo com que este material seja base para inspirar outras ações similares que visem aprimorar a gestão pública e suas parcerias.

Washington Bonfim, especialista em planejamento e gestão da Comunitas, afirma que a ação implantada no estado do Pará para a melhoria fiscal dos municípios “representou um aprendizado importante no contexto do federalismo brasileiro”. Para ele, a frente representa um modelo inovador de desenvolvimento de uma política de apoio aos municípios para superação de suas dificuldades de gestão na área fiscal, a partir da liderança do governo estadual e envolvendo o terceiro setor.

Outro ponto que merece destaque é a atenção dada ao empoderamento dos municípios para a resolução dos seus problemas. “Ao longo do projeto, ficou claro que, apesar das inúmeras dificuldades, os municípios, quando apoiados, têm capacidade de reagir e modificar seu padrão de atuação. O desafio que permanece, porém, é de transformar este momento em uma cultura permanente, de articulação e de criação de nova visão de gestão entre os entes federados.”

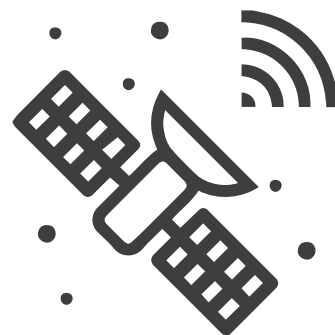
Os passos definidos nesta publicação para apoiar os municípios a resolverem suas pendências junto ao CAUC representam passos importantes para garantia dos

repasse da União. Apesar de serem um ganho rápido, que precisam ser contínuos para que colham resultados, representam um aprendizado importante para as prefeituras em relação a gestão de suas informações e garantia de prestação de contas e acompanhamento de despesas e receitas. Sem dúvidas, a mudança de cultura é necessária, mas acreditamos que ela só será possível a partir da disciplina para resolução dos problemas de modo sistemático.



ANEXOS

SAIBA MAIS SOBRE OS DIVERSOS ÓRGÃOS DA REDE DO CAUC



Sistema de Análise da Dívida Pública, Operações de Crédito e Garantias da União, Estados e Municípios - SADIPEM

Sistema desenvolvido pelo Tesouro Nacional, lançado em 2015, que se aplica ao recebimento eletrônico (via internet) de documentação relativa aos pleitos de operações de crédito de instituições financeiras ou de unidades da Federação. Note-se que, no envio da documentação mencionada, é indispensável que o remetente disponha do certificado digital e-CPF A3, ou seja, tal e qual o utilizado por chefes de Poder Executivo ou Órgão, no Siconfi.

Sistema Integrado de Administração Financeira e Controle - SIAFIC

É assim denominado o sistema que atende ao padrão mínimo de qualidade definido pelo Poder Executivo da União, implantado por todas as unidades federativas, conforme disposto no inciso III, parágrafo único, do artigo 48 da Lei Complementar nº 101, de 2000.

Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro - SICONFI

Sistema desenvolvido pelo Tesouro Nacional em parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, cujo objetivo é se tornar o mais importante canal de intercâmbio de informações fiscais, contábeis e financeiras entre a União e os demais entes da Federação. Substituiu o antigo sistema SISTN, propiciando à Federação uma eficiente ferramenta de recebimento de informações geradas pelas unidades federativas, com ganhos significativos de transparência pública. O Siconfi utiliza a linguagem computacional padrão XBRL para padronizar, classificar e intercambiar as informações recebidas.

Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação - SIOPE

Sistema eletrônico operacionalizado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, cuja finalidade é receber, processar e disseminar informações referentes aos orçamentos de educação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde - SIOPS

Sistema de responsabilidade do Ministério da Saúde cuja finalidade é receber e oferecer à sociedade informações sobre despesas com serviços de saúde em todas as unidades federativas.

Sistema de Coleta de Dados Contábeis - SISTN

Instrumento criado para coletar dados e informações contábeis dos poderes e órgãos dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, conforme previsto na legislação em vigor e nas portarias da Secretaria do Tesouro Nacional - STN. Esse sistema foi descontinuado em 28 de fevereiro de 2015. Até então era operacionalizado pela

Caixa Econômica Federal.

Fonte: <https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/conteudo/conteudo.jsf?id=82>

Kits diversos de orientação ao CAUC

Manual de cadastro no Siconv

<http://portal.convenios.gov.br/ajuda/manuais-e-cartilhas/manual-novo-cadastro-do-siconv>

Manual de acesso ao Siconv

<http://portal.convenios.gov.br/ajuda/manuais-e-cartilhas/manual-concedente-e-conveniente-acesso-ao-siconv-concedente-conveniente-proponente>

Manual de prestação de contas ao Siconv

http://portal.convenios.gov.br/images/Prestacao_de_Contas_Conveniente_Concedente_Dezembro2013.pdf

Manual Siopes municipal(Educação)

<http://siops.datasus.gov.br/Documentacao/Manual%20SIOPS%202010-1.pdf>

Manual Siops municipal (Saúde)

<http://portalms.saude.gov.br/images/pdf/2016/julho/29/MANUAL-SISTEMA-2016---MUNICIPAL.pdf>

Manual de procedimentos do SICONFI

http://www.mppi.mp.br/internet/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=20778:manual-de-procedimentos-siconfi-2016&id=1611:manuais&Itemid=776

Regra para declaração de contas anuais – DCA -SICONFI

<https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/conteudo/conteudo.jsf?id=362>

Regras para relatórios de gestão fiscal – RGF -SICONFI

https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/arquivo/conteudo/2018_Regras_Gerais_e_Instrucoes_de_preenchimento_RGF_27_02_2018.pdf

Regras para relatórios resumidos da execução orçamentária – RREO

http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/509183/CPU_MDF_II_RREO_ATP_2016.pdf/

Vídeos

Validação de usuário do Siconfi:

<https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/conteudo/conteudo.jsf?id=43>

Gerar Planilha para Envio ao Siconfi:

<https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/conteudo/conteudo.jsf?id=63>

Apresentação Oficial do CAUC pelo Tesouro:

<https://www.youtube.com/watch?v=Jvr8z3MuPqE>

Referências

“Algoritmo MAiS Oportunidades Municipais” com dados do siconfi.tesouro.gov.br de 2016

Cartilha Gestão Eficiente dos Recursos Públicos: Melhoria da Gestão Financeira; Redução dos Gastos com a Folha de Pessoal; Redução das Despesas Gerais. por MAiS. Outubro de 2017.

Collier, Paul. Exodus Immigration and Multiculturalism in the 21st Century. Oxford University Press, 2013.

Guia do Turista, <https://www.guiadoturista.net/para>, acesso em 19 de março de 2018. Fonte: BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <<http://dc.itamaraty.gov.br/imagens-e-textos/revista1-mat8.pdf>>. Acesso em: março de 2018.

<http://www.fapespa.pa.gov.br/upload/Arquivo/anexo/1410.pdf?id=1515575962>

<http://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2600:1> Acesso em 11 de abril de 2018.

<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/transferencias-correspondem-a-mais-de-75-da-receita-orcamentaria-em-82-dos-municipios-brasileiros>

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/c0/Para_in_Brazil.svg/800px-Para_in_Brazil.svg.png

IFGF de 2017 em www.firjan.com.br/ifgf/

Programa Municípios Sustentáveis

municipiossustentaveis.pa.gov.br/semsu.php, acesso em 16 de março de 2018

Secretaria de Turismo do Estado do Pará

<http://setur.pa.gov.br/o-ordenamento-tur%C3%ADstico-do-estado-do-par%C3%A1>, acesso em 19 de março de 2018

Sunstein, Cass R. and Bobadilla-Suarez, Sebastian and Lazzaro, Stephanie and Sharot, Tali, How People Update Beliefs about Climate Change: Good News and Bad News (Setembro de 2016). Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2821919>

Entrevistas

Entrevistas com prefeitos e servidores estaduais e municipais citadas no texto foram realizadas em Belém, nos dias 07 e 08 de fevereiro de 2018, durante a Terceira Reunião do Fórum Permanente de Prefeitas e Prefeitos do Programa Municípios Sustentáveis. Com exceção da entrevista com a Secretária Izabela Jatene, realizada em São Paulo no dia 12 de março de 2018.

Glossário

C

CADIN - Cadastro Informativo de créditos não quitados

CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias

CNM - Confederação Nacional de Municípios

CRP - Certificado de Regularidade Previdenciária

E

EGPA- Escola de Governança do Pará

EPP - Escritório de Gerenciamento de Processos e Projetos

EqF - Equilíbrio Fiscal

F

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FPE - Fundo de Participação dos Estados e do Distrito Federal

FPEX - Fundo de Compensação pela Exportação de Produtos Industrializados

FPM - Fundo de Participação dos Municípios

Fundeb - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

I

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

IPHAN - Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

ITR - Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural

L

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

M

MS - Ministério da Saúde

O

OSC - Organizações da Sociedade Civil

P

PAC das Cidades Históricas - Programa de Aceleração do Crescimento das Cidades Históricas

PGFN - Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

PMS - Programa Municípios Sustentáveis

R

RFB - Receita Federal do Brasil

S

SADIPEM - Sistema de Análise da Dívida Pública, Operações de Crédito e Garantias da União, Estados e Municípios

SEAD - Secretaria de Administração do Estado do Pará

SEMSU - Secretaria Extraordinária dos Municípios Sustentáveis do Estado do Pará

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira

SICONFI - Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro

SICONV - Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse

SIOPE - Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação

SIOPS - Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde

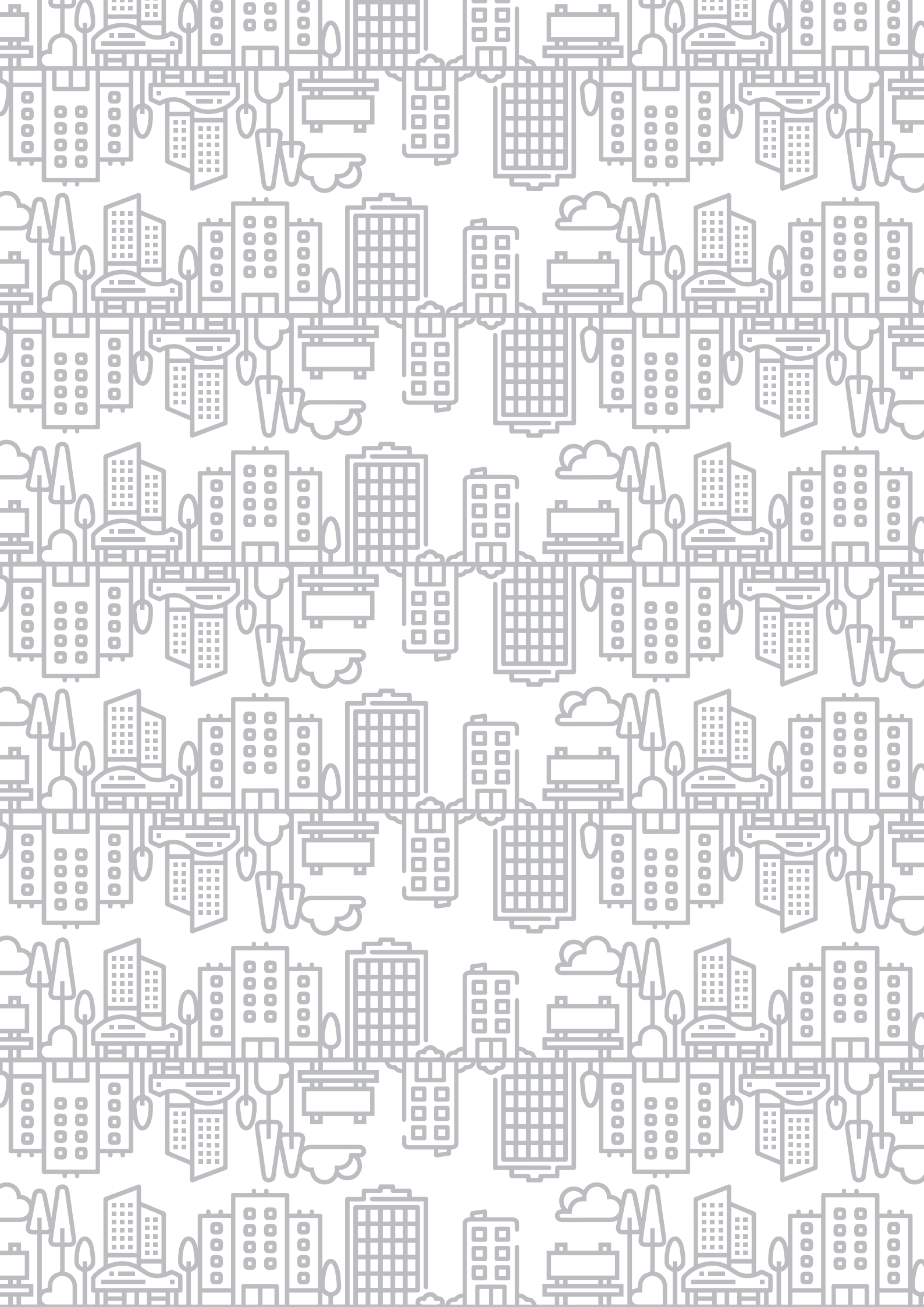
SISTN - Sistema de Coleta de Dados Contábeis

SPPS - Secretaria de Políticas de Previdência Social

STN - Secretaria do Tesouro Nacional

T

TCM - Tribunal de Contas do Município





MUNICÍPIOS EM **REDE** **PELO** EQUILÍ
BRIO
FISCAL

A EXPERIÊNCIA NO ESTADO DO PARÁ

REALIZAÇÃO



Comunitas

APOIO



humanize