



DADOS DO TRABALHO

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO: 2233

TÍTULO

Programa de Desenvolvimento da Gestão Municipal

ÓRGÃO/ENTIDADE EXECUTOR(A)

Secretaria de Estado de Governo

CATEGORIA

Ideias Inovadoras Implementáveis

TEMÁTICA GERAL

ÁREA TEMÁTICA ESPECÍFICA

Apoio aos Municípios

RESUMO

O Programa é idealizado por servidores da SEGOV-MG, que no convívio diário com gestores públicos das prefeituras mineiras, perceberam a necessidade de profissionalização e de aperfeiçoamento da Gestão Municipal. Os gestores públicos municipais são o público-alvo direto, no entanto, os cidadãos mineiros e os servidores do estado, também são beneficiados pelo Programa. O principal objetivo é a modernização e o aumento da eficiência da gestão pública municipal, de forma a reduzir custos desnecessários, buscar novas fontes de financiamento e aumentar a qualidade dos serviços prestados. Para isso, o programa é dividido em quatro etapas: capacitação, escritório de projetos/assessoria, residência em gestão municipal e avaliação. Assim, pretende-se obter uma máquina pública mais eficiente,



simplificada e enxuta. O Programa permite também uma reaproximação dos municípios à administração pública estadual bem como o fortalecimento político-institucional dessas esferas governamentais.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão Municipal Eficência Modernização Capacitação

CANVAS DE ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS INOVADORES

INSUMOS	O QUE? POR QUE?	FATORES IMPORTANTES
RECURSO NECESSÁRIOS	DESAFIO/PROBLEMA	PÚBLICO-ALVO
Recursos Humanos	Baixa capacidade técnica e administrativa municipal	Gestores públicos municipais
Computadores e Internet		Prefeitos e atores políticos locais
Sistema para as capacitações/disponibilização de informações		
PARCERIAS	IDEIA/INICIATIVA	RISCOS E INCERTEZAS
Universidades estaduais: FJP, UEMG e UNIMONTES	Desenvolvimento da Gestão Municipal	Baixa adesão municipal
Parcerias com consultorias do setor privado	Capacitação técnica	Não implementação do projeto local
Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG)	Assessoria aos municípios	Dificuldades na coleta de dados e de informações municipais
Associação Mineira de Municípios	Residência em Gestão Municipal	
Entidades do Terceiro Setor		
ANÁLISE FINANCEIRA	VALOR GERADO	ESTRATÉGIA DE APRIMORAMENTO E MULTIPLICAÇÃO
Investimento em recursos humanos	Gestão Municipal eficiente	Execução do projeto piloto em municípios de pequeno porte
Computadores e internet	Melhoria nos serviços ofertados	Divulgação da melhoria dos índices municipais
Investimento em capacitação	Melhoria nos fluxos Estado-município	Divulgação nas mídias sociais e tradicionais
	Economia de Recursos	

DETALHAMENTO DA IDEIA/INICIATIVA

O QUE? POR QUE?

DESAFIO/PROBLEMA

Com a promulgação da Constituição da República, em 1988, os municípios passaram, gradativamente, a assumir maiores responsabilidades na prestação de serviços. No entanto, o aumento destas competências não foi acompanhado por aumento nas receitas e nem de auxílio técnico administrativo, o que tornou estes dependentes dos demais entes federados e de transferências voluntárias para prestação de serviços essenciais. As políticas de gestão pública no Brasil, principalmente, após a Reforma Gerencial de 1995, não enfatizaram também a transferência de capacidade



técnico-administrativa aos entes subnacionais (ABRUCIO; GAETANI, 2005), o que gera dificuldade e ineficiência na execução de políticas públicas. Este contexto exige constante modernização de práticas administrativas, a fim de otimizar o atendimento das demandas legais e das demandas características de cada município e região, bem como a busca por soluções inovadoras e adaptáveis à realidade local, que torne o município mais autônomo e menos propenso a mudanças políticas para o desenvolvimento de políticas públicas.

Minas Gerais, por sua vez, é o estado que apresenta o maior número de municípios do Brasil, sendo que 56% desses municípios possuem menos de 11 mil habitantes. Cabe ressaltar que esses municípios são majoritariamente de pequeno porte e heterogêneos entre si. Além disso, os municípios mineiros não possuem um ponto de apoio no governo estadual, no qual possam saber os programas voltados para eles e possam ser instruídos em como participar e levar desenvolvimento local. Deve-se destacar também, que erros simples em processos que envolvem estado e município geram enorme retrabalho na celebração de convênios, resoluções, doações e apoio as prefeituras, não sendo possível estimar o custo que esses entraves geram ao estado e não favorecem a agilidade na execução de políticas públicas para a população. Assim, o programa surge com o objetivo de apoiar e fomentar a modernização e fortalecimento da gestão municipal, de forma que estes tenham um canal direto de comunicação com o estado e se tornem menos dependentes de transferências voluntárias e ações específicas de outros entes para gerar desenvolvimento local.

IDEIA/INICIATIVA

O objetivo geral do Programa é promover a melhoria na gestão municipal, aperfeiçoar práticas administrativas, bem como aumentar a eficiência no uso de recursos públicos e a qualidade dos serviços municipais. Para isso, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Diagnóstico automatizado utilizando dados abertos com um perfil municipal definido e apontamento de melhorias;
- 2) Capacitação em eixos temáticos em parceria com outros órgãos da Administração Pública, setor privado e terceiro setor;
- 3) Seleção de alguns municípios com base em indicadores selecionados, bem como na manifestação de interesse da Prefeitura, para acompanhamento mais próximo, com visitas in loco, treinamentos, sugestões de melhorias e implementação de políticas públicas com impacto na vida dos cidadãos;
- 4) Reativar o portal com cursos online de capacitação em gestão municipal;
- 5) Desenvolver em parceria com agentes externos uma pré-seleção de profissionais técnicos que podem ir para as prefeituras, desde que esta disponibilize um cargo da sua estrutura administrativa;
- 6) Criar um prêmio estadual de boas práticas em gestão municipal;
- 7) Realizar evento com os prefeitos, explicando a importância de um plano de gestão e apontando métodos de melhoria municipal;
- 8) Avaliação da implementação do Projeto ao final de cada etapa.

A partir dessas atividades será possível alocar os recursos públicos de maneira mais eficiente, e conseqüentemente, promover um maior bem estar para população mineira.

ESTUDOS PRELIMINARES

Foram encontrados dois estudos de projetos com iniciativas similares. O primeiro foi o Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão de resultado Municipal, implementado pela SEPLAG-MG entre 2012 e 2014. Esse



projeto originou o Relatório Final do monitoramento da implantação da Edição 2013, que evidenciou a avaliação positiva dos 59 municípios que tiveram auxílio in loco para desenvolvimento de atividades. Os servidores envolvidos perceberam que a execução do projeto gerou resultados positivos. Além disso, o artigo denominado O MOVIMENTO DO CAMPO DE PÚBLICAS E A PROPOSTA DE RESIDÊNCIAS EM GESTÃO MUNICIPAL: UMA ALTERNATIVA PARA AUMENTO DAS CAPACIDADES ESTATAIS DOS MUNICÍPIOS, publicado no X Consad de Gestão Pública, evidenciou os resultados benéficos obtidos a partir da implementação de um projeto de residência municipal no estado de Santa Catarina. Dessa maneira, ambos os estudos motivaram a criação de um projeto de desenvolvimento municipal para o estado de Minas Gerais.

GRAU DE NOVIDADE

O Governo de Minas entre 2012 e 2014 desenvolveu o Programa de Empreendedorismo em Gestão Municipal, com o objetivo de replicar a lógica do choque de gestão nos municípios e desenvolver capacitações online. Em Santa Catarina, no ano de 2017 foi desenvolvido o Programa de Residência em Gestão Municipal, no qual entidades parceiras auxiliaram municípios a escolherem profissionais técnicos para seus quadros. A ideia do atual Projeto é fazer o desenvolvimento municipal com base nas necessidades locais e não somente entregar um produto/serviço com base no que o estado acredita ser o melhor, será um desenvolvimento conjunto. Além disso, visa tornar os municípios menos dependentes do estado e de repasses voluntários para desenvolver suas políticas, bem como aproximar as entidades estaduais e nacionais que debatem o tema para melhorar a eficiência municipal. Por fim, será uma estrutura fixa e continuada de suporte aos municípios, tendo em vista que MG é o estado com maior número de entes locais.

VALOR GERADO

Os municípios possuem dificuldades em identificar oportunidades dentro do governo estadual, tendo em vista que nem sempre estes possuem conhecimento dos programas e ações governamentais. Dessa maneira, isso faz com que as prefeituras não tenham acesso à todas as políticas públicas que podem ser ofertadas pelo Estado. O Programa proposto, por sua vez, irá concentrar em um único ambiente as ações desenvolvidas pelo estado bem como apresentar aos municípios as possibilidades de cooperação e parceria intergovernamentais. Assim, será possível ofertar mais políticas públicas ao município, bem como fortalecer a relação entre estado-município.

Além disso, em períodos pós-eleitorais a dificuldade torna-se ainda maior, uma vez que as trocas de gestão nos municípios muitas vezes ocorrem sem a preocupação com a manutenção do histórico de atividades desempenhadas. Com isso, a celebração de termos aditivos e a execução de prestações de contas, por exemplo, ficam comprometidas. Além disso, as políticas públicas desenvolvidas localmente, podem ser afetadas por uma transição de governo. O Programa pretende disponibilizar as informações de pendências com o Estado, de forma a facilitar a gestão do município, além de estimular a gestão da informação e conscientizar os atores públicos locais sobre a importância da continuidade das políticas públicas.

Deve-se citar, também, que muitas prefeituras e organizações da sociedade civil contratam consultorias para desempenhar as funções meramente técnicas da organização. Isso porque muitos dos assuntos competentes à Administração Pública são carregados de especificidades, legislações, dentre outras complexidades, que dificultam o entendimento por parte dos gestores públicos municipais. O Programa pode auxiliar na economia de recursos municipais, uma vez que disponibilizará no governo estadual o auxílio necessário para esclarecer as dificuldades relacionadas à gestão pública.



Dessa maneira, além deste caráter institucional de facilitar acesso a serviços para população e otimizar a utilização de recursos, a iniciativa visa fomentar e estimular as boas práticas locais, de forma, também, que ações desenvolvidas em âmbito estadual possam ser replicadas em municípios, desburocratizando a administração e levando mais serviços e com melhor qualidade para o âmbito municipal.

FATORES IMPORTANTES

PÚBLICO ALVO

O projeto em questão tem como público-alvo direto os gestores públicos municipais, uma vez que estes serão o público direto das capacitações e dos eventos realizados ao longo do Programa de Desenvolvimento da Gestão Municipal. Além disso, os cidadãos mineiros, que serão os usuários dos serviços modernos e eficientes ofertados pelas Prefeituras, bem como o governo estadual, que se deparará com uma gestão municipal mais fortalecida tecnicamente e institucionalmente, de forma a melhorar as relações intergovernamentais.

RISCOS E INCERTEZAS

O Programa Gestão Municipal pode apresentar riscos e obstáculos em sua implementação. Levando em consideração que, as Prefeituras Municipais deverão manifestar interesse em participar do Programa, pode-se ocorrer uma adesão abaixo da que se espera para a implementação de um projeto piloto. Para isso, pretende-se investir em uma ampla divulgação, por meio de comunicados nos sites do governo, nas mídias sociais e nos espaços físicos da Secretaria, onde ocorrem os atendimentos aos municípios. Além disso, o Programa será divulgado no congresso da Associação Mineira de Municípios, que ocorre anualmente em Belo Horizonte.

Outros desafios que podem ser encontrados, são na elaboração do diagnóstico/portfólio de melhorias. Isso porque para a elaboração desses materiais, a Secretaria conta, primeiramente, com a transparência dos dados e informações dos municípios. No entanto, pretende-se buscar outras fontes de dados, além dos próprios portais das Prefeituras, como por exemplo, os Tribunais de Contas, o Governo Estadual e Federal (para obtenção de dados relacionados à repasses/parcerias).

Por fim, é importante ressaltar que o sucesso do Programa Gestão Municipal está relacionado ao comprometimento dos atores políticos e técnicos na implementação das iniciativas sugeridas. Nesse sentido, tem-se o risco atrelado à esfera política, tendo em vista que os atores políticos possuem uma agenda de prioridades no atendimento da população/eleitores. Por outro lado, pretende-se apresentar a importância do conhecimento técnico em qualquer que seja o projeto do município, bem como investir na capacitação dos funcionários efetivos, para que exista a continuidade na prestação dos serviços públicos.

ESTRATÉGIA DE APRIMORAMENTO E MULTIPLICAÇÃO

Sabe-se que o estado de Minas Gerais possui municípios bastante heterogêneos e com demandas bem específicas. A fim de tornar o Programa mais próximo das necessidades locais, pretende-se implantar o projeto piloto em pelo



menos um município em cada mesorregião do Estado. Além disso, cabe ressaltar que posteriormente a etapa das capacitações, tem-se a formação de um escritório de projetos, que contará com servidores responsáveis por elaborar um diagnóstico e um portfólio de possibilidades específico para cada município. Cabe ressaltar que essa etapa conta com o desenvolvimento de atividades e consultorias in loco.

Na medida em que os resultados positivos do Programa forem mensurados, bem como na medida em que aumentar o interesse dos municípios por participar desse projeto, pretende-se ampliar a equipe responsável pelo Programa. Assim, será possível atender 75 municípios integralmente no Projeto. Cabe ressaltar, que as capacitações que ocorrerão on-line podem ser facilmente expandidas, podendo atender até os 853 municípios do estado.

No que tange ao monitoramento e a avaliação do Programa, pretende-se avaliar por meio de pesquisas de satisfação a cada etapa do projeto, e, concomitantemente, realizar melhorias. No entanto, a principal forma de avaliação se dará pela melhoria dos indicadores municipais, um acompanhamento que será feito num período de pequeno/médio prazo. Assim, será possível mensurar a quantidade de programas estaduais aplicados por cada município, a quantidade de recursos captados, a quantia economizada a partir da implementação do processo, dentre outros indicadores.

Por fim, para gerar a propagação do Programa ao longo do Estado, pretende-se divulgar a realização das etapas nas mídias sociais e tradicionais, como forma de disseminar o projeto. Além disso, pretende-se também disponibilizar nos canais de comunicação do governo informações sobre como participar do programa, as etapas envolvidas, bem como os possíveis resultados a serem alcançados.

INSUMOS

RECURSOS NECESSÁRIOS

RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos necessários serão de acordo com a proporção que o projeto tomar. Para o piloto, estima-se 5 servidores, a serem realocados dentro da própria secretaria e órgãos parceiros e que tenham conhecimento em gestão, modernização e sistemas. Além disso, pretende-se estabelecer parcerias com consultorias e com organizações da sociedade civil para a realização das atividades.

INFRA-ESTRUTURA

A estrutura de trabalho disponível da Cidade Administrativa é suficiente para elaboração inicial do projeto. Deve-se verificar junto à prodemge a reativação do portal de cursos.

ANÁLISE FINANCEIRA

CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO/MANUTENÇÃO



Não haverá custos significativos para implementar o programa, uma vez que será desenvolvido por profissionais que já estão disponíveis no governo. Os principais custos serão com as diárias de servidores, quando for necessário visita in loco e o custo para reativação do portal. Com a parceria com órgãos parceiros, como FJP, UEMG e UNIMONTES, os custos poderão ser reduzidos, uma vez que há capilaridade em quase todo o estado, devido aos polos de ensino.

RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

Estima-se um custo com diária e sistema em aproximadamente R\$150.000,00. Os recursos podem ser provenientes de emendas parlamentares estaduais e emendas de comissão, além de possíveis auxílios de parceiros externos.

RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

Estima-se um custo com diária e sistema em aproximadamente R\$150.000,00. Os recursos podem ser provenientes de emendas parlamentares estaduais e emendas de comissão, além de possíveis auxílios de parceiros externos.

PARCERIAS

Para o desenvolvimento do programa com menor custo financeiro ao estado e com maior diversidade e representatividade institucional, é de suma importância buscar parcerias. No primeiro semestre de 2019 foram resgatados e estabelecidos novos contatos pela Segov para iniciar o desenvolvimento do programa, a saber:

- 1) Fundação João Pinheiro, para disponibilização de alunos para imersão nos municípios, capacitação de profissionais, compartilhando da plataforma de perfil municipal e avaliação do programa;
- 2) Universidade do Estado de Minas Gerais, disponibilização do conteúdo já existente de capacitação em gestão municipal;
- 3) Associação de municípios, para auxiliar na divulgação e compartilhamento de know how com os municípios, desafios e soluções;
- 4) Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais para a facilitação em acesso a linhas de crédito e apoio técnico;
- 5) Entidades do terceiro setor, para auxílio na seleção de profissionais para a residência em gestão municipal (de maneira similar ao que ocorreu no programa Transforma Minas);
- 6) Consultorias, para disponibilização de ferramentas.

Todos estes atores se colocaram à disposição e demonstraram interesse no programa. No entanto, devido às trocas no comando da Secretaria a iniciativa foi paralisada e os contatos precisam ser retomados.

ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO



Governo do Estado de Minas Gerais

A implementação do Programa se dará em 4 etapas: 1)Capacitação: ocorrerá por meio do ensino à distância para gestores municipais. Ademais, ocorrerá um Workshop presencial em Belo Horizonte, com vistas a apresentar os principais pontos para a realização de uma gestão pública municipal eficiente; 2)Escritório de Projetos e Assessoria:por meio dos servidores, objetiva assessorar às atividades desenvolvidas pelos municípios; A equipe da SEGOV será responsável por elaborar um diagnóstico virtual e presencial dos municípios participantes do projeto;3)Residência em Gestão Municipal:serão recrutados profissionais, para ocupar cargos em comissão das prefeituras, para assessorar os principais projetos dos municípios. Além das atividades desempenhadas, os profissionais irão receber qualificações ofertadas pelas instituições de ensino estaduais (FJP, UEMG e UNIMONTES); 4)Avaliação: ocorrerá ao final das etapas descritas, como para mensurar resultados obtidos e propor alternativas para melhorar.

CRONOGRAMA

DESCRIÇÃO	INICIO	TÉRMINO	STATUS	ENTREGA
Estruturação do Escritório	03/01/2021	12/01/2021	A iniciar	Aparato legal para estruturar o programa
Elaboração de Projetos e Procedimentos	13/01/2021	22/01/2021	A iniciar	Elaborar como serão realizadas as atividades propostas.
Elaboração dos Indicadores	13/01/2021	24/01/2021	A iniciar	Indicadores para avaliação do programa
Criação do Portal Online	13/01/2021	01/04/2021	A iniciar	Portal online com material didático
Elaboração de Material	13/01/2021	17/03/2021	A iniciar	Material didático
Busca por Parceiros	13/01/2021	30/09/2021	A iniciar	Parceiros que deem assistência/auxíliem no financiamento
Evento de apresentação do programa	22/01/2021	22/01/2021	A iniciar	Captação de prefeituras para o programa
Busca Ativa por vagas	22/01/2021	22/04/2021	A iniciar	Buscar cargos comissionados nas prefeituras
Seleção dos Municípios	24/01/2021	24/02/2021	A iniciar	Escolher prefeituras para executar o programa
Processo Seletivo para os Cargos Comissionados	23/04/2021	23/07/2021	A iniciar	Candidatos selecionados para cargos comissionados
Consultoria in loco	15/03/2021	14/05/2021	A iniciar	Ida dos servidores estaduais para as prefeituras
Residência municipal	02/08/2021	04/03/2022	A iniciar	Ida do candidato selecionado para a prefeitura
Avaliação Final	20/09/2021	30/09/2021	A iniciar	Mensurar os pontos positivos/negativos do programa