

Guia de Transição de Governo Municipal



FUNDAÇÃO
ÍNDIGO

UNIÃO
BRASIL





Prezada Prefeita, Prezado Prefeito,



Nós, da Fundação Índigo e da Executiva Nacional do União Brasil, estamos orgulhosos do trabalho e dedicação que marcaram a trajetória de toda sua campanha e da grande vitória alcançada nas eleições. **Graças ao empenho de todos vocês**, nosso partido consolida sua vocação de liderança nacional, com **importantes conquistas em todo o território brasileiro**.

Nos próximos quatro anos, um em cada cinco municípios brasileiros terá um representante do partido na administração municipal. Entre prefeitos e vice-prefeitos eleitos em 2024, o União Brasil estará presente em cerca de mil cidades. Uma grande responsabilidade, mas também uma oportunidade de contribuir para transformar a vida de milhões de pessoas.

A partir de 1º de janeiro de 2025, todos vocês precisam colocar em prática o jeito União Brasil de governar, **combatendo e eliminando os desperdícios, apostando no equilíbrio fiscal e no planejamento estratégico, gastando mais com o cidadão e menos com a máquina administrativa, investindo em tecnologia e inovação e, principalmente, tendo um olhar diferenciado com os que mais precisam**. Também é fundamental se aproximar dos bairros, ouvir a população, levar os serviços municipais para perto dos moradores, construindo as soluções necessárias para transformar a sua cidade.



Uma grande
responsabilidade,
mas também uma
oportunidade de
contribuir para
transformar a vida
de milhões de
pessoas.

Para auxiliar nossos prefeitos, prefeitas, vices, secretários(as) e demais ocupantes de cargos de confiança, no primeiro momento pós-eleição, **elaboramos este Guia de Transição e Planejamento Estratégico, com valiosas informações acerca dos Princípios Gerais da Transição e da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)**. O documento apresenta um passo a passo com orientações ao gestor público sobre como lidar com questões relacionadas ao início do mandato.

Ao longo de 2024, **centenas de candidatos do União Brasil participaram de várias ações desenvolvidas pela Fundação Índigo**, em parceria com grandes e renomadas instituições, como a Fundação Dom Cabral e o RenovaBR. No Curso de Formação de Candidatos, aprenderam sobre planejamento estratégico de campanha, estruturação de equipes, regras de financiamento, marketing político e digital, dentre outros.

A Fundação e o Partido produziram documentos fundamentais para organização de uma campanha. Os Guias **“Como Montar um Plano de Governo”** e **“Construindo Cidades Mais Sustentáveis – A Agenda ESG nas Campanhas para Eleições Municipais”** demonstraram o nosso foco em gestão moderna, inovação e sustentabilidade.

Como podem notar, estivemos presentes em cada etapa das eleições municipais, promovendo cursos, palestras, encontros, debates e pesquisas. E seguiremos juntos, durante essa jornada, colaborando para implementar nossa visão de país e nossa missão partidária. **Que todos vocês se inspirem nas experiências bem sucedidas do União Brasil e realizem uma gestão de excelência.**

Parabéns, sucesso!

ACM Neto
Presidente da Fundação Índigo

Antonio de Rueda
Presidente Nacional do União Brasil



SUMÁRIO

Guia de Transição

Objetivo	7
Introdução	9
Estrutura do Plano de Transição	11
Princípios Gerais da Transição	12
Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)	13
Encerramento do Mandato	20
Início de um Mandato	43
Anexos	47

SUMÁRIO

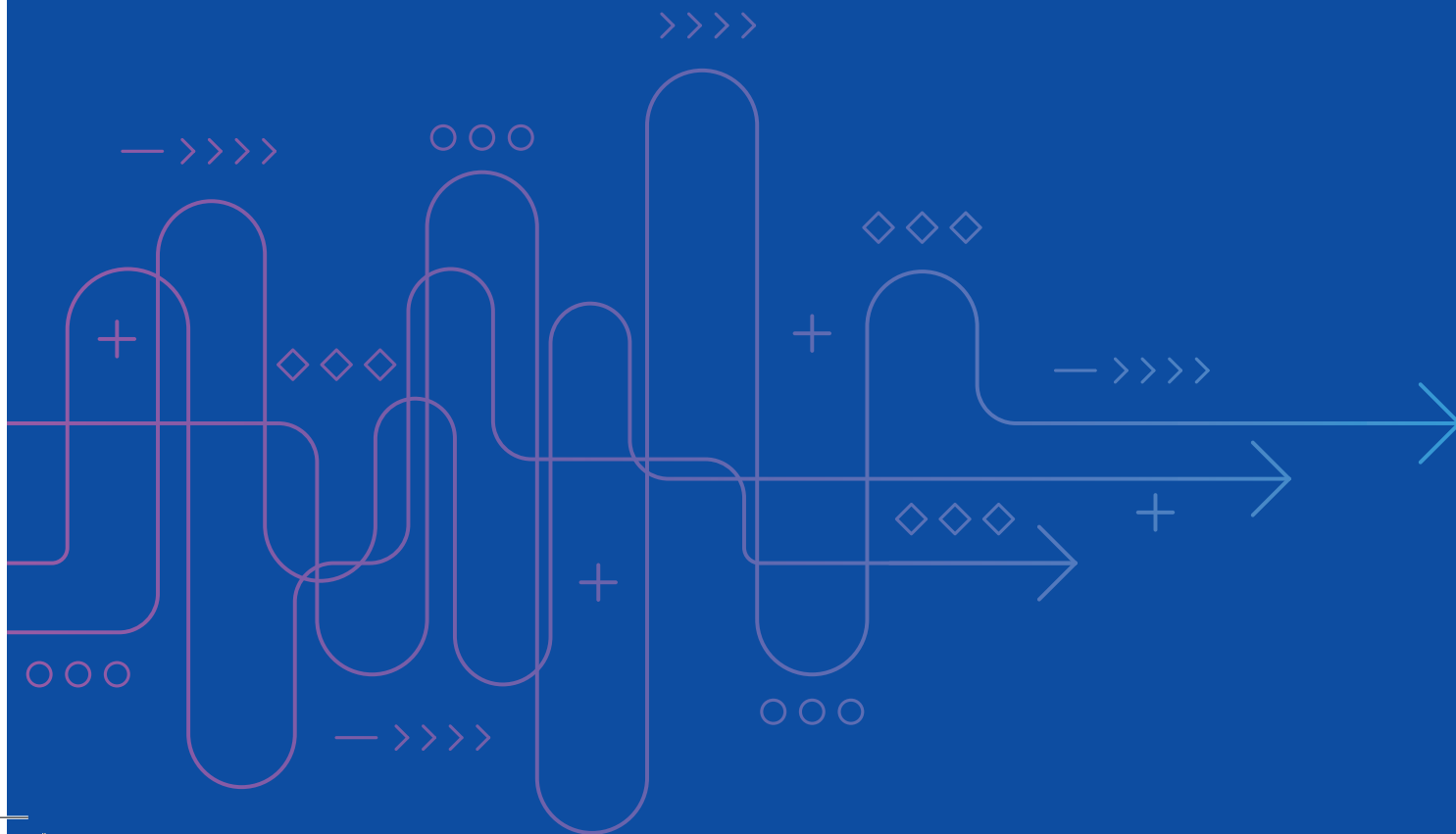
Planejamento Estratégico

Introdução	66	Mecanismos de Implementação	96
O planejamento	73	Planejamento das Ações	98
Definição do Planejamento Estratégico Municipal	76	Indicadores de Desempenho	101
Alinhamento com os planos	79	Cronograma de Implementação	103
Elaboração do Plano Estratégico	80	Gestão de Riscos	105
Abordagens Metodológicas para o Planejamento Estratégico Municipal	83	Monitoramento e Avaliação	107
Ferramentas Estratégicas para o Planejamento Municipal: Maximização da Eficácia e Adaptação	85	Divulgação de Resultados	110
Estruturação da Agenda Estratégica	89	Revisão e Ajustes	113

Plano de Transição

FUNDAÇÃO
ÍNDIGO

UNIÃO
BRASIL



Objetivo



Durante o mandato, é responsabilidade da administração monitorar ações e despesas, elaborando demonstrativos de conformidade com as normas e registros fiscais. Ao final, é obrigatória a verificação dos indicadores para assegurar o equilíbrio econômico e a boa gestão das contas públicas. Nesse processo, devem ser evitadas medidas que comprometam as administrações futuras.

Este guia tem como objetivo orientar os gestores municipais sobre as práticas essenciais para uma transição de mandato eficiente, destacando responsabilidades e procedimentos necessários em conformidade com a **Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)** e outras legislações pertinentes.

Legislação Aplicável

Constituição Federal

Os princípios da administração pública, conforme o **artigo 37 da Constituição**, devem ser respeitados durante a transição, incluindo a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) - Lei Complementar nº 101/2000

A LRF estabelece normas para a responsabilidade na gestão das finanças públicas, exigindo que os gestores mantenham o equilíbrio entre receitas e despesas, e atuem com transparência, especialmente no período de transição de governo.

Lei Federal nº 9.504/1997

Esta lei regulamenta as eleições, incluindo disposições específicas para o período de transição, garantindo que a nova administração receba informações e condições adequadas para iniciar seu mandato.

Resolução TCM-BA nº 1.311/2012

Estabelece as normas obrigatórias para a transição de governo nos municípios, orientando sobre as providências que devem ser tomadas pela gestão atual para garantir a continuidade administrativa.



Nota: Consulte o Tribunal de Contas Municipal (TCM) correspondente à sua região.

Introdução

Após as eleições, o município continua sendo o grande protagonista, e o grupo político que deixa a administração tem o dever de promover uma transição respeitosa, informando a realidade orçamentária e o andamento dos programas e obras. O prefeito que deixa o cargo deve regulamentar o processo de transição, garantindo uma continuidade administrativa ordenada. A regulamentação pode ser feita, preferencialmente, por Decreto ou, incluída na Lei Orgânica do município.

O regulamento tem a finalidade de criar rotina de trabalhos, definir áreas/temas a serem discutidas e, principalmente, apresentar a realidade orçamentária (débitos do orçamento vigente e dívida fundada) e o andamento dos programas sociais e obras em execução no município.

A apresentação da realidade orçamentária é essencial, pois é uma obrigação legal do governante que está saindo, fornecendo ao novo prefeito uma visão clara da situação financeira. Isso permite que o futuro administrador implemente seu programa de governo com base em informações precisas.

Nesse contexto, é crucial que a transição também inclua a análise dos restos a pagar, conforme estipulado pelo artigo 42 da Resolução do Tribunal de Contas dos Municípios (TCM-BA) e suas alterações. O artigo 42 estabelece que o prefeito que está saindo deve fornecer um relatório detalhado sobre os restos a pagar, que são compromissos financeiros assumidos no exercício anterior e que não foram liquidadas até o final do ano fiscal. Este relatório deve incluir uma descrição precisa dos valores pendentes, a natureza das despesas e os respectivos fornecedores.

A adequada comunicação sobre esses restos a pagar é essencial para evitar surpresas financeiras e garantir que o novo administrador possa planejar e gerenciar eficientemente os recursos do município. Neste processo de transição é sugerido focar em três áreas principais:



Planejamento, Administração e Finanças



Políticas Sociais (Educação e Saúde)

Recomenda-se revisar todos os contratos de fornecimento para assegurar a continuidade dos serviços.



Infraestrutura

A transição em Infraestrutura abrange zeladoria municipal e obras em andamento, e a execução correta dos contratos.

Cada uma dessas áreas requer um cuidado específico para garantir que o novo governo possa assumir a administração sem maiores transtornos.



“A transição nas áreas de Política Social deve ser menos burocrática e mais voltada ao conhecimento da máquina administrativa e o tipo de gestão ali presente. Destacamos saúde e educação por serem os pilares da prestação de serviço estatal.”

Estrutura do Plano de Transição



O plano de transição deve ser estruturado em torno de três pilares principais:



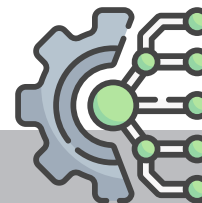
Gestão Financeira e Fiscal

Foco na responsabilidade fiscal, cumprimento das obrigações legais e monitoramento das contas públicas.



Administração de Pessoal

Gestão dos recursos humanos, incluindo o encerramento de contratos, pagamento de obrigações trabalhistas e manutenção de serviços essenciais.



Continuidade Administrativa

Assegurar que projetos, programas e serviços públicos em andamento tenham continuidade, evitando prejuízos à população.

Princípios Gerais da Transição



A transição de mandato deve ser conduzida com base nos seguintes princípios:



Transparência

Garantir o acesso às informações públicas, facilitando o processo de transição e a continuidade da gestão.



Responsabilidade

Os gestores devem adotar uma postura ética e responsável, evitando a tomada de decisões que possam comprometer a gestão futura.



Legalidade

Todas as ações devem estar em conformidade com as leis e regulamentos vigentes, especialmente a LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal.

Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)



A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), sancionada em 2000, estabelece regras e diretrizes para garantir a gestão fiscal responsável e transparente nos governos federal, estadual e municipal. Seu principal objetivo é assegurar o equilíbrio das contas públicas e o uso adequado dos recursos financeiros pelos entes federativos.

1. Princípios Fundamentais

A LRF–Lei de Responsabilidade Fiscal está alicerçada em quatro pilares: planejamento orçamentário, controle, responsabilidade e transparência no uso do dinheiro público. A lei exige que governos divulguem informações detalhadas sobre receitas e despesas, permitindo que a sociedade fiscalize a aplicação dos recursos e responsabilize os gestores.

2. Planejamento Orçamentário

O planejamento orçamentário, um dos pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), envolve a previsão e alocação de recursos públicos de forma eficiente e responsável. Ele é essencial para garantir que o governo atue dentro de suas possibilidades financeiras, evitando desequilíbrios fiscais e promovendo a sustentabilidade das contas públicas.

3. Transparência na Gestão Pública

A transparência é um princípio fundamental da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que exige a publicação de relatórios de gestão fiscal, garantindo o controle social e a participação popular.

4. Responsabilidades dos Entes Federativos

A LRF–Lei de Responsabilidade Fiscal define as responsabilidades dos entes federativos (União, estados, municípios e o Distrito Federal) na gestão fiscal, que incluem:

- Elaboração e execução de um orçamento equilibrado.
- Controle da dívida pública e limitação de seu crescimento.
- Publicação de relatórios fiscais periódicos.
- Transparência na gestão fiscal, com a divulgação de informações detalhadas sobre receitas, despesas, licitações e contratos.
- Aplicação de recursos em áreas prioritárias (saúde, educação, assistência social e economia agrícola).
- Respeito aos limites de gastos com pessoal.

5. Poderes e Instituições Envolvidas

A LRF–Lei de Responsabilidade Fiscal é aplicável aos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) nas três esferas de governo (federal, estadual e municipal) e aos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional. Também envolve Tribunais de Contas e o Ministério Público, que têm a função de fiscalizar o cumprimento das normas e garantir a transparência na gestão pública.

6. Operações de Crédito e Endividamento

A LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece limites para o endividamento público e as operações de crédito, visando preservar a situação fiscal dos entes federativos. Um dos conceitos centrais é a Regra de Ouro, que proíbe que os ingressos financeiros oriundos de endividamento superem as despesas de capital, garantindo que o crédito seja utilizado de forma responsável.



IMPORTANTE

A Regra de Ouro, conforme estabelecida pela Constituição Federal e regulamentada pelo Tribunal de Contas dos Municípios (TCM), é um dos principais mecanismos de controle fiscal previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). De acordo com o artigo 167, inciso III da Constituição, a Regra de Ouro proíbe que o governo contraia dívidas para financiar despesas correntes, ou seja, aquelas necessárias para o funcionamento da máquina pública, como salários e manutenção de serviços. A dívida pública só pode ser usada para investimentos ou despesas de capital, como obras públicas ou aquisição de bens duráveis.

Alterações recentes permitem que, em casos excepcionais, como crises ou emergências, o Congresso autorize o descumprimento da Regra de Ouro, desde que justificado por lei específica, mantendo o controle do endividamento público.

7. Gestão das Receitas e Despesas

A LRF–Lei de Responsabilidade Fiscal impõe normas rigorosas para a gestão fiscal, incluindo a obrigação de publicar informações em tempo real sobre receitas e despesas. A lei define limites para gastos com pessoal e estabelece parâmetros para a arrecadação tributária e a gestão das despesas de capital, sempre com foco na transparência e no equilíbrio orçamentário.

8. Planejamento e Controle Fiscal

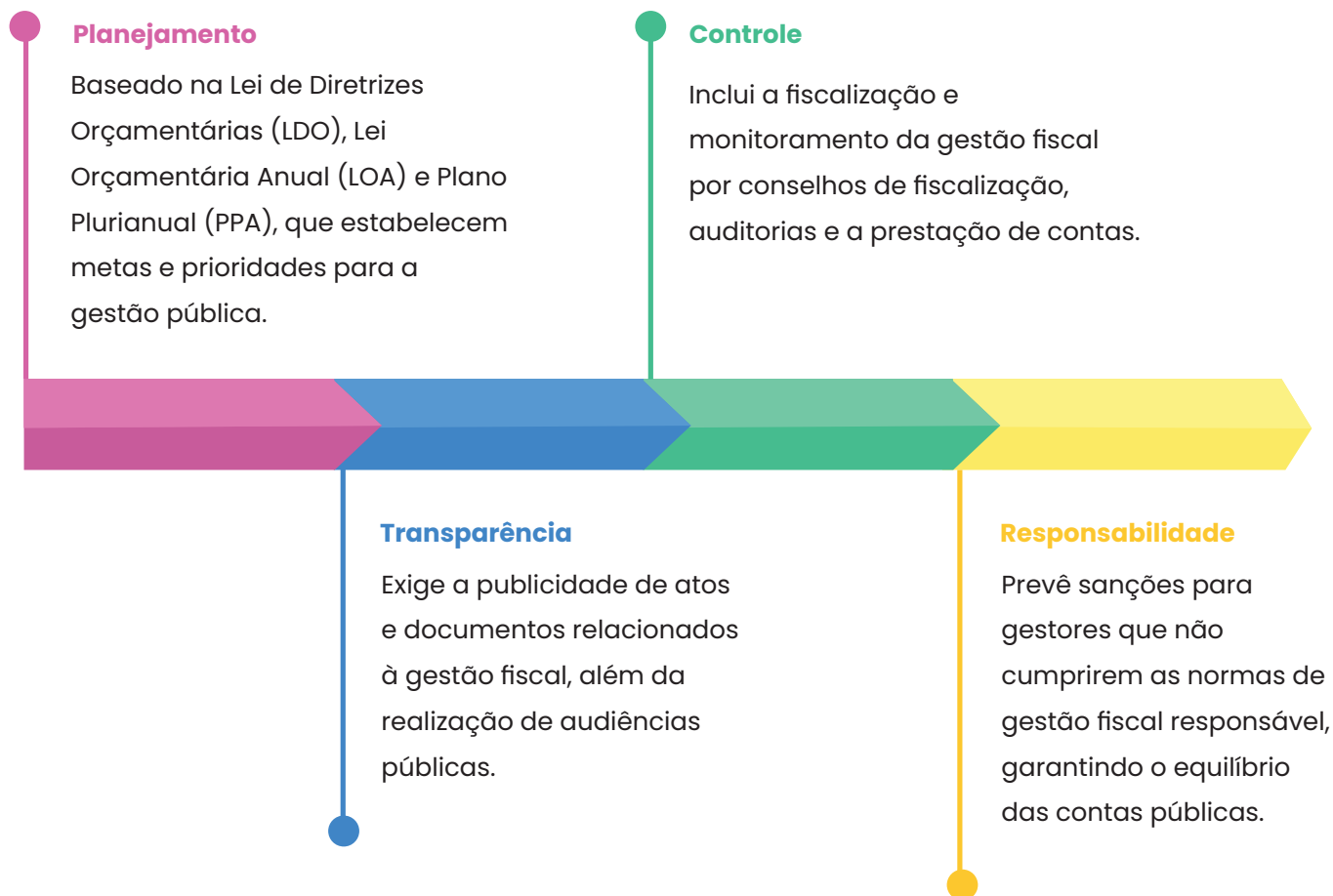
O planejamento e o controle fiscal são instrumentos cruciais para garantir a transparência e a responsabilidade na gestão pública. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) exige que os gestores elaborem um planejamento estratégico com metas e resultados a serem acompanhados por indicadores fiscais. O controle é realizado por meio da fiscalização da execução orçamentária, assegurando o cumprimento das metas e o equilíbrio das contas públicas.

9. Sanções e Penalidades

A LRF–Lei de Responsabilidade Fiscal prevê sanções rigorosas para gestores públicos que descumprirem as normas estabelecidas, como multas, reclusão e a suspensão de transferências voluntárias da União. Essas penalidades são aplicadas para garantir a responsabilidade na gestão fiscal e a sustentabilidade das finanças públicas.

10. Aspectos Legislativos e Orçamentários

A LRF–Lei de Responsabilidade Fiscal se fundamenta em quatro pilares principais:



Em resumo, a LRF–Lei de Responsabilidade Fiscal é um marco na administração pública brasileira, estabelecendo diretrizes para garantir a responsabilidade fiscal, a transparência e o controle social sobre a gestão dos recursos públicos.

Encerramento de Mandatos e o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC)

O Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), lançado em 2020 pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e a Rede de Controle da Gestão Pública, visa promover práticas de integridade nas organizações públicas para reduzir fraudes e corrupção. O PNPC se baseia em cinco mecanismos: prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento.

Participação no PNPC

Municípios interessados podem aderir ao PNPC enviando um e-mail para gt-pnpc@tcu.gov.br ou acessando o link disponível na página da Rede de Controle da Gestão Pública. A adesão proporciona acesso à plataforma e-Prevenção, que ajuda a avaliar a suscetibilidade a fraudes e a elaborar um plano de ação para boas práticas de integridade pública.

Benefícios da Adesão ao PNPC

- **Fortalecimento da Integridade:** Aumenta a transparência e promove um ambiente ético.
- **Redução de Riscos:** Diminui a fraude e desvios, protegendo recursos públicos.
- **Melhoria na Governança:** Incentiva boas práticas e maior eficiência.
- **Aumento da Confiança Pública:** Reforça a legitimidade e confiança da população.
- **Capacitação:** Oferece ferramentas e treinamento para servidores.
- **Cumprimento de Normas:** Garante conformidade com exigências legais e evita sanções.

A adesão ao PNPC melhora a credibilidade das instituições públicas, facilitando o acesso a financiamentos e atraindo investidores.

PNPC – Portal Nacional de Contratações Públicas

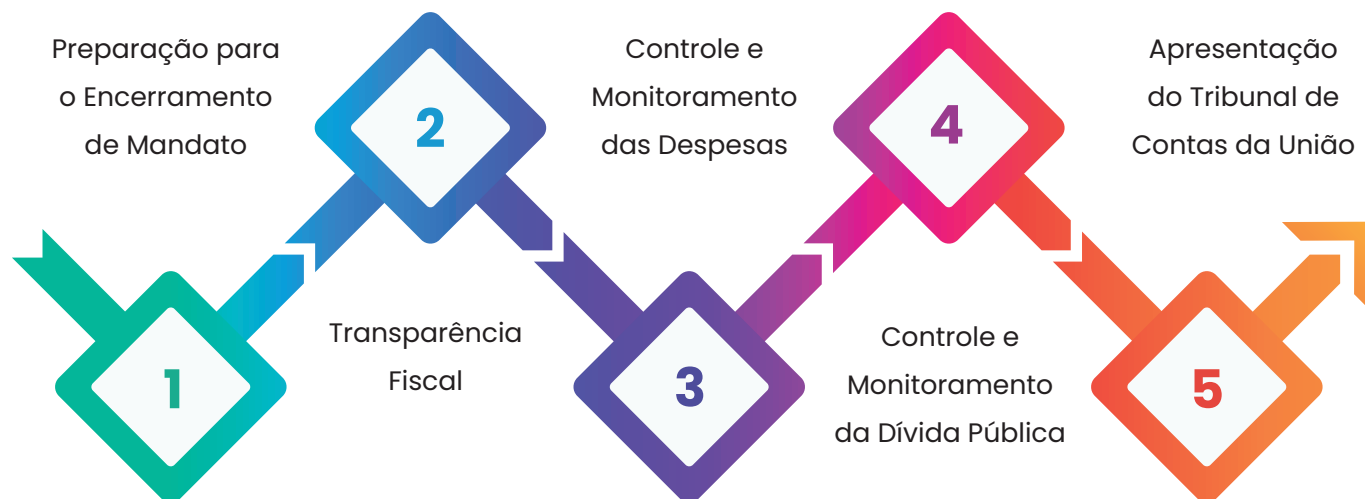
Estratégia de Integride Pública



Encerramento do Mandato



Para garantir um encerramento de mandato que esteja em conformidade com as normas da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), é fundamental seguir protocolos específicos. Este Guia propõe um mapa para esta adequação:



1. Preparação para o Encerramento Fiscal

Desde o início do mandato, é essencial implementar uma estratégia de memória institucional e uma manutenção organizada de arquivos e informações, assegurando uma gestão eficiente e transparente. Na fase de encerramento do mandato, recomenda-se:

• Constituição de uma Equipe de Transição

A equipe deve ser composta por especialistas e técnicos capazes de coletar informações financeiras e administrativas do município. A composição deve ser multidisciplinar e incluir membros da administração atual e representantes indicados pelo novo gestor, de modo a garantir que as informações sejam transferidas de forma clara e eficiente. A criação dessa equipe deve ocorrer com, no mínimo, 30 dias de antecedência em relação à posse dos eleitos.

Composição sugerida	
Na Prefeitura	
Secretário de Planejamento, Finanças e Fazenda;	Responsável pelo Setor Contábil;
Secretário de Administração;	Dois ou mais representantes do prefeito eleito.
Responsável pelo Sistema de Controle Interno;	

Na Câmara de Vereadores

Até três servidores efetivos e/ou comissionados, indicados pelo presidente atual;

Responsável pelo Sistema de Controle Interno;

Responsável pelo Setor Contábil.

• **Formalidade na Entrega de Documentos**

A entrega de documentos comprobatórios deve ser formalizada por meio de ofícios, assegurando a normalidade da transição. A documentação, mesmo que recebida "com ressalva", deve ser entregue com testemunhas, registrando a boa-fé e compromisso dos envolvidos.

• **Verificação de Bens Patrimoniais**

A Equipe de Transição deve verificar todos os registros de carga patrimonial. Recomenda-se criar uma planilha detalhada dos bens patrimoniais e materiais em estoque, que devem ser conferidos, registrados e entregues no estado em que se encontram.

• **Gestão de Fundos Públicos**

Manter planilhas atualizadas das aplicações de recursos dos fundos (Fundo Nacional de Saúde, FUNDEB, FIA) é crucial. Qualquer descumprimento pode afetar o repasse de receitas no próximo mandato.

• **Certidões e Documentos Necessários**

- o O gestor deve manter atualizadas as seguintes certidões:

 o Cadastro Geral de Convenentes (CAGEC);

o Sistema de Informações sobre Requisitos Fiscais (CAUC);

o Certidão Negativa da Receita Federal;

o Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP);

o Certificado de Regularidade do FGTS;

o Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas.

• **Planejamento Orçamentário**

A equipe de transição deve considerar os instrumentos de planejamento orçamentário em vigor, como o Orçamento do Exercício, o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). O novo gestor deve estar familiarizado com esses documentos para garantir a continuidade das políticas públicas.

Checklist para a Transição

- PPA (Plano Plurianual): Documento que estabelece as diretrizes, objetivos e metas para a administração pública a médio prazo, com vigência de quatro anos. Ele orienta a elaboração das leis orçamentárias e a execução dos projetos e programas governamentais. Prazo para apresentação é no primeiro ano de mandato, até 31 de agosto.
- LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias): Define as metas e prioridades para o ano seguinte, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA). A LDO também ajusta as metas do PPA e estabelece as regras para a execução do orçamento.



IMPORTANTE

A equipe de transição deve solicitar cópias (físicas ou digitais) de todos os contratos de fornecimento contínuo e verificar seus prazos de vencimento. Caso algum contrato esteja próximo do fim, deve-se avaliar a viabilidade de concluir o processo licitatório a tempo. Se não for possível, a equipe deve informar o atual Prefeito ou seus auxiliares para que iniciem o processo, o que pode justificar a contratação emergencial de serviços ou fornecimentos, desde que devidamente fundamentada.

Segue um checklist para facilitar a transição, com exemplos de relatórios e documentos a serem verificados e entregues:

- a.** Plano Plurianual, Orçamento Anual e Lei de Diretrizes Orçamentárias, contendo os Anexos de Metas e Riscos Fiscais para o exercício seguinte, nos termos dos artigos 4º e 5º da Lei Complementar nº 101/2000 (obs.: aplicável para os atuais Prefeitos);
- b.** Termo de Verificação de Saldo em Caixa (ANEXO 1), no qual se registrará o valor (em moeda corrente);
- c.** Termo de Verificação de Saldos Bancários (ANEXO 2), do qual constará o saldo da conta corrente da Prefeitura ou da Câmara de Vereadores em bancos, anexando-se extrato que indique o valor existente em cada banco em 31 de dezembro do exercício que se encerra, acompanhado da respectiva conciliação bancária, devidamente assinados pelo Gestor, Tesoureiro e Contador;

- d.** Demonstrativo das Contas Bancárias (ANEXO 3), que deverá indicar, dentre outros: o nome do banco, o número da conta, o saldo demonstrado no extrato, os créditos efetuados e não liberados, os débitos autorizados e não procedidos pela instituição, conforme modelos adiante;

O saldo de Caixa e Bancos que esteja em posse da Câmara de Vereadores deve ser restituído ao Tesouro Municipal até 31 de dezembro do ano das eleições, à exceção dos recursos financeiros que se vinculem exclusivamente ao pagamento de Restos a Pagar, bem como das Consignações e Retenções sob responsabilidade da Câmara de Vereadores.

- e.** Relação de valores pertencentes a terceiros (ANEXO 4), como, por exemplo, cauções, cautelas etc.;

- f.** Demonstrativos dos Restos a Pagar (ANEXO 5) referentes aos exercícios anteriores e aqueles relativos ao exercício que se encerra, com cópias anexas dos respectivos empenhos, distinguindo-se os processados dos não processados, contendo:

- › o número de ordem, pela numeração dos empenhos, a dotação, com os respectivos valores e nomes dos credores;
- › o número da inscrição no CNPJ ou no CPF do credor;
- › a data do contrato, do empenho e, se processados, da liquidação;

- g.** Relação dos Precatórios pendentes de pagamento (ANEXO 6);
- h.** Demonstrativo da Dívida Fundada Interna (ANEXO 7), contendo: Lei autorizativa, objeto, data do contrato, prazo de pagamento, valor principal, valor dos encargos, número de parcelas a pagar, montante autorizado e saldo a pagar, acompanhado das certidões ou extratos emitidos pelos órgãos pertinentes;
- i.** Relação das Obrigações de Longo Prazo (ANEXO 8), decorrentes de contratos de execução de obras, consórcios, convênios e outros assemelhados, destacando-se o que já foi pago e o saldo a pagar;
- j.** Relação de valores e títulos da Dívida Ativa Tributária (ANEXO 9) e Não Tributária (ANEXO 10) corrigidos e discriminados por contribuintes;
- k.** Relação atualizada em 31 de dezembro do exercício que se encerra dos bens patrimoniais, indicando-se sua alocação, por setor, e números dos respectivos tombamentos (ANEXO 11);
- l.** Relação dos bens de consumo existentes em almoxarifado em 31 de dezembro do exercício que se encerra (ANEXO 12);
- m.** Relatório de Controle Interno, abordando as exigências da Resolução TCM, acompanhado da declaração assinada pelo Gestor, bem como pelo controlador-geral, dando ciência do conteúdo do referido Relatório

n. Relação das obras e dos serviços de engenharia executados e em execução no Município, de acordo com as informações declaratórias constantes do Sistema Integrado de Gestão e Auditoria – SIGA;

o. Levantamento da situação dos servidores, de acordo com as informações declaratórias constantes do Sistema Integrado de Gestão e Auditoria – SIGA, contendo o quantitativo de:

- › servidores em cargo efetivo;
- › servidores em cargo comissionado;
- › servidores celetistas;
- › servidores com função gratificada;
- › servidores à disposição;
- › trabalhadores temporários; e
- › agentes políticos.

p. Relação de concursos públicos realizados e em realização, indicando os homologados no exercício, os que estão em andamento e aqueles que se encontram dentro do prazo de validade;

q. Relação de pendências em pagamentos de servidores, se houver;

- r.** Relação de entidades civis que receberam recursos públicos municipais a título de subvenção, contribuição ou auxílio, Organização Social – OS e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP e as que deles não prestaram contas, informando o valor repassado;
- s.** Relação de contratos administrativos de despesas continuadas;
- t.** Relação de atrasos no recolhimento de contribuições previdenciárias e patronais, se houver;
- u.** Relação de ações em Juízo a favor ou contra a Fazenda Pública Municipal;
- v.** Livros contábeis e administrativos estabelecidos em Resolução do TCM;
- w.** Cadastro Tributário e Fiscal dos contribuintes do Município;
- x.** Relação dos Projetos de Lei de autoria do Poder Executivo em tramitação na Câmara de Vereadores Municipal;



y. Cópia da Legislação básica do Município, como, por exemplo:

- › Lei Orgânica do Município e suas alterações, se houver;
- › Leis Complementares à Lei Orgânica, se ocorrerem;
- › Estatutos e Regimentos Internos das entidades da Administração Descentralizada;
- › Leis de Organização Administrativa;
- › Lei de Organização do Quadro de Pessoal;
- › Estatuto dos Servidores Públicos ou norma subsidiariamente utilizada;
- › Legislação Tributária;
- › Código de Conduta;
- › Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano - PDDU e legislação pertinente;
- › Leis ou Decretos que disciplinem:
 - › concessão de diárias;
 - › despesas de deslocamento de viagens;
 - › fixação de subsídios de agentes políticos;
 - › concessão de adiantamentos;
 - › contratação temporária de mão-de-obra;
 - › concessão de gratificação de cargos comissionados;
 - › concessão de subvenções sociais; e
 - › licitações e contratos administrativos.
- › Outras normas correlatas.



z. Demonstrativos de Desembolsos e Ingressos Orçamentários e Extraorçamentários do mês de dezembro;

- › Demonstrativo das Contas do Razão Analítico e o Sintético referente ao mês de dezembro;
- › Demonstrativo da Dívida Flutuante (Anexo 17 da Lei nº 4.320/1964), acompanhado da relação analítica que compõe a referida dívida;
- › Relação analítica dos elementos que compõem o Ativo Realizável;
- › Relação dos gastos com publicidade, de acordo com as informações declaradas no Sistema Integrado de Gestão e Auditoria – SIGA;
- › Comprovante da remessa dos dados enviados ao Sistema Integrado de Gestão e Auditoria – SIGA, referente ao mês de dezembro, observando os prazos e normas contidos em Resolução TCM e suas alterações;
- › Relação analítica dos Créditos Extraordinários abertos até 31 de dezembro, contendo o número do Decreto de abertura, objetivo, data da publicação e valor.



Formalização e Entrega Final

- Todos os documentos devem ser emitidos em papel timbrado e assinados pelas autoridades competentes.
- A Equipe de Transição deve elaborar um relatório conclusivo e remetê-lo no prazo máximo de 40 dias após o término do mandato ao gestor que está deixando o cargo, ao gestor eleito e à Mesa Diretora da Câmara de Vereadores.
- O não cumprimento das normas de transição pode levar à rejeição das contas do último ano de mandato.

Este conjunto de orientações visa garantir uma transição de governo organizada, transparente e em conformidade com a LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal, assegurando a continuidade das políticas públicas e o respeito às finanças municipais.



IMPORTANTE

Quando não há transição de governo ou há pendências na documentação, conforme o artigo 42 da resolução do TCM-BA, o gestor deve tomar medidas para assegurar a continuidade administrativa e a regularidade fiscal. As principais ações são:

1. **Elaboração de Relatório de Pendências:** Listar todas as documentações e informações não entregues e apresentar o relatório ao TCM.
2. **Notificação às Autoridades:** Comunicar formalmente ao TCM e outros órgãos de controle sobre as pendências, solicitando providências.
3. **Responsabilização de Gestores Anteriores:** Caso a administração anterior não tenha cumprido suas obrigações, o novo gestor deve formalizar a cobrança e pode solicitar que o TCM investigue e responsabilize os envolvidos.
4. **Fiscalização pelo TCM:** O Tribunal pode instaurar auditorias para verificar a situação fiscal e aplicar sanções se necessário.

Essas medidas garantem a transparência e o cumprimento das normas, mesmo diante de falhas no processo de transição.

2. Transparência Fiscal

A fim de garantir o devido acompanhamento das regras estabelecidas na LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal, o gestor deve preparar e dar ampla publicidade a dois importantes documentos: o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) e o Relatório de Gestão Fiscal (RGF).

Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO):

Exigido pela Constituição (art. 165, §3º) e detalhado na LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal, o RREO tem como objetivo permitir que órgãos de controle e a população acompanhem a situação fiscal do município. Ele traz dados sobre a execução orçamentária, destacando receitas e despesas, promovendo transparência e possibilitando a fiscalização adequada.

Relatório de Gestão Fiscal (RGF):

O RGF, publicado ao final de cada quadrimestre (abril, agosto e dezembro), apresenta informações sobre o cumprimento das metas fiscais e os limites estabelecidos pela LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal. Este relatório inclui despesas com pessoal, dívida consolidada e mobiliária, concessão de garantias e operações de crédito, além das medidas corretivas adotadas caso os limites sejam ultrapassados. O RGF também detalha a disponibilidade de caixa em 31 de dezembro e as inscrições de Restos a Pagar, garantindo a continuidade e a transparência fiscal.



IMPORTANTE

No processo de transição devem ser solicitadas cópias das notas fiscais (físicas e digitais) na tesouraria ou pagadoria referentes aos débitos não liquidados. O objetivo é verificar o valor que ficará como restos a pagar e o que será quitado até o último dia do exercício financeiro. (Restos a Pagar: despesas empenhadas, processadas ou não, pendentes de pagamento).

3. Controle e Monitoramento das Despesas

Durante o encerramento e a transição de mandatos, o controle e monitoramento das despesas são cruciais. Esta seção destaca os principais aspectos que o gestor e sua equipe de transição devem observar para garantir a conformidade com a LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal (referências legais: **LRF - art. 23, § 4º; LRF - art. 42; LRF - art. 21, II a IV**).

Monitoramento de Gastos com Pessoal:

ATENÇÃO!!

É imprescindível que o gestor acompanhe de perto os gastos com pessoal, que não devem exceder 60% da receita corrente líquida (6% para o Legislativo e 54% para o Executivo). A LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal permite um período de dois quadrimestres para a adequação dos gastos aos limites, exceto no último ano de mandato, quando prazos não são concedidos. Caso os limites sejam ultrapassados nos primeiros quatro meses do último ano de mandato, a LRF impõe restrições automáticas, como a proibição de receber transferências voluntárias, obter garantias de outros entes e contratar operações de crédito, exceto as destinadas ao pagamento da dívida mobiliária ou à redução das despesas com pessoal.



IMPORTANTE

A estrutura administrativa deve ser analisada pela equipe de transição, verificando se há inquéritos civis, ações civis públicas ou de improbidade administrativa que questionem a legalidade dos cargos. Recomendamos evitar nomeações para cargos cuja legalidade esteja em discussão.

Restrições para Criação de Novas Despesas em Ano Eleitoral (Restos a Pagar):

Nos últimos oito meses do mandato, é proibida a contratação de despesas que não possam ser integralmente quitadas dentro deste período. Não podem ser criadas despesas com parcelas a serem pagas no exercício seguinte, a menos que haja caixa suficiente para cobri-las.

Restrições Específicas para Despesas de Pessoal em Ano Eleitoral:

Nos 180 dias anteriores ao final do mandato, é proibido qualquer ato que resulte em aumento de despesas com pessoal, incluindo a nomeação de concursados e a criação de novas parcelas a serem implementadas após o término do mandato. A despesa com pessoal é calculada com base na receita corrente líquida dos últimos 12 meses. Caso haja aumento nesse período, deve ser compensado por uma redução equivalente em outras áreas, como medida de precaução.

4. Controle e Monitoramento da Dívida Pública

A gestão da dívida pública é um aspecto crítico durante todo o mandato, especialmente durante o período de transição. A seguir, destacam-se os principais passos para garantir o cumprimento da LRF (referências legais: LRF - art. 31, § 3º; LRF - art. 38, IV, b; Resolução 43/2001 do Senado Federal - art. 15).

Monitoramento da Dívida Pública:

É necessário realizar um acompanhamento contínuo e detalhado da dívida pública, utilizando instrumentos de gestão da informação. A dívida consolidada do município não deve exceder 120% das receitas correntes líquidas.



IMPORTANTE

Em casos de dívida pública durante a transição de governo, conforme o artigo 42 da Resolução do TCM-BA, o gestor deve:

1. **Elaborar Relatórios:** Apresentar um relatório detalhado sobre o saldo devedor, prazos, encargos e credores, entregando à nova administração e ao TCM.
2. **Regularizar Pendências:** Corrigir eventuais falhas na documentação e contabilizar corretamente todas as dívidas.
3. **Informar ao TCM:** Comunicar ao Tribunal de Contas qualquer dívida não transferida adequadamente, possibilitando a fiscalização.
4. **Responsabilizar Gestores Anteriores:** Solicitar auditoria ao TCM caso a administração anterior tenha deixado irregularidades na gestão da dívida.
5. **Respeitar Limites de Endividamento:** Garantir que a dívida pública siga os limites da LRF e da Resolução 43/2001 do Senado.

Essas medidas asseguram o controle e a legalidade da dívida pública na transição.



IMPORTANTE

Durante um processo de transição de gestão municipal, é crucial adotar medidas para responsabilizar os gestores anteriores em caso de irregularidades, a fim de proteger o novo gestor de possíveis responsabilidades. Aqui estão algumas sugestões de demandas judiciais que podem ser consideradas:

1. Pode ser movida Ação de Improbidade Administrativa contra gestores anteriores que tenham cometido atos de improbidade, como desvio de recursos públicos, enriquecimento ilícito ou violação dos princípios da administração pública.
2. Pode ser utilizada Ação Civil Pública para proteger interesses coletivos. Esta ação pode ser proposta pelo Ministério Público ou por associações civis para responsabilizar gestores por danos causados ao patrimônio público.
3. Ação de Ressarcimento ao Erário que visa recuperar valores desviados ou mal utilizados pelos gestores anteriores. Esta ação pode ser movida pelo próprio município ou pelo Ministério Público.



IMPORTANTE

4. Encaminhar denúncias ao Tribunal de Contas do Estado ou da União para que sejam realizadas auditorias e tomadas as devidas providências administrativas e judiciais.
5. Em casos de crimes contra a administração pública, como peculato, corrupção ou fraude em licitações, pode-se mover ações penais contra os responsáveis.
6. Caso o município tenha sido penalizado por irregularidades de gestões anteriores, é possível buscar a responsabilização dos gestores que deram causa a essas penalidades.

Essas ações não só ajudam a responsabilizar os gestores anteriores, mas também demonstram o compromisso do novo gestor com a transparência e a legalidade na administração pública.

A LRF-Lei de Responsabilidade Fiscal concede um período de três quadrimestres para adequar a dívida aos limites, exceto no último ano de mandato. Caso a dívida consolidada ultrapasse o limite nos primeiros quatro meses do último ano de mandato, o município fica impedido de realizar operações de crédito, salvo para pagamento de dívidas mobiliárias, e é obrigado a alcançar o superávit primário necessário para reconduzir a dívida ao limite, incluindo a limitação de empenhos.

Restrições para Tomar Empréstimos em Ano Eleitoral:

No último ano de mandato, operações de crédito por Antecipação de Receita Orçamentária são proibidas. As operações de crédito normais também são vetadas nos últimos 120 dias do mandato, exceto para refinanciamento de dívidas mobiliárias ou operações autorizadas pelo Senado Federal ou pelo Ministério da Economia em nome do Senado.

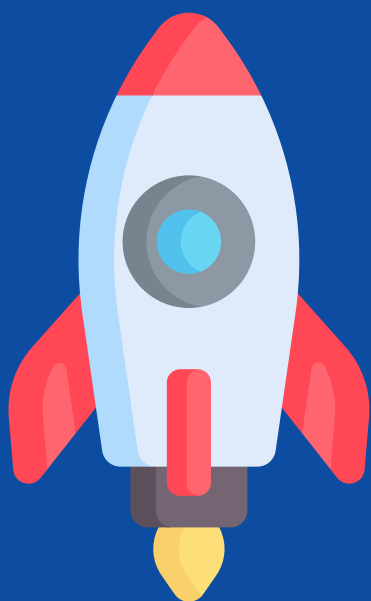
Funções e Responsabilidades dos Tribunais de Contas: TCU e TCM na Fiscalização da Gestão Pública

O Tribunal de Contas da União (TCU), criado em 1890 e institucionalizado pela Constituição de 1891, é responsável por garantir o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal e fiscalizar a gestão de recursos públicos federais. Com a Constituição de 1988, suas funções foram ampliadas para incluir a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União.

O Tribunal de Contas dos Municípios (TCM), por sua vez, atua na fiscalização e controle das contas dos municípios. Ele auxilia na aplicação das normas de responsabilidade fiscal e na transparência da gestão pública local, garantindo que os recursos municipais sejam utilizados de forma eficiente e de acordo com a legislação.

Ambos os tribunais desempenham papéis essenciais na supervisão e controle das finanças públicas, assegurando a legalidade e a boa gestão dos recursos.

Início de um Mandato



Ao término do mandato, o prefeito tem o dever de fornecer ao seu sucessor as informações necessárias para que a nova administração municipal possa começar seu trabalho de forma eficaz. O novo prefeito, por sua vez, deve se inteirar sobre o funcionamento dos órgãos e entidades da administração pública municipal, o montante de recursos disponíveis, e os valores devidos a fornecedores.

Para assegurar a continuidade administrativa e o bem-estar da população, é crucial que as informações sejam repassadas de forma transparente e detalhada. Abaixo estão as etapas e procedimentos recomendados para a transição de mandato.

Instalação da Câmara de Vereadores, Posse dos Vereadores e Eleição e Posse da Mesa da Câmara de Vereadores

1

Instalação da Câmara de Vereadores: Acontece no dia 1º de janeiro do ano seguinte às eleições, em sessão solene que marca o início da Legislatura.

2

Presidência da Instalação: Será presidida pelo vereador mais idoso, mais votado ou indicado pela Lei Orgânica e o Regimento Interno.

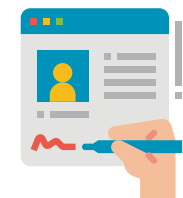
3

Posse dos Vereadores: Os vereadores assinarão o Termo de Posse e prestarão o compromisso, iniciando, assim, seus mandatos.

4

Composição da Mesa Diretora: Realizada de acordo com a Lei Orgânica do Município e o Regimento Interno.

Posse do Prefeito e do Vice-Prefeito



1. Posse:

Ocorre em 1º de janeiro, na sessão da Câmara de Vereadores Municipal, após a composição da Mesa Diretora.

2. Declaração de Bens:

O Termo de Posse deve incluir a Declaração de Bens, que deve ser afixada na sede da Prefeitura e publicada em veículos oficiais ou na imprensa, se houver.

3. Registro:

O Termo de Posse deve seguir o modelo oficial e ser registrado conforme o procedimento legal.

Transmissão do Cargo de Prefeito

1. Local: A transmissão do cargo ocorre na sede da Prefeitura após a posse do novo prefeito na Câmara de Vereadores.

2. Termo de Transmissão: Deve ser lavrado em livro próprio, assinado pelo ex-prefeito, pelo novo prefeito e pelas autoridades presentes. Cópias do termo devem ser enviadas à Câmara de Vereadores Municipal e ao TCM em até 30 dias, e uma cópia deve ser fornecida ao ex-prefeito.

Procedimentos para Novos Gestores Municipais

1. Cartões de Assinatura:

Alterar nos estabelecimentos bancários onde a Prefeitura ou Câmara de Vereadores mantém contas correntes.

2. Certificado Digital:

Emitir para os responsáveis, como o Prefeito, Presidente, Controlador Interno e Contador, para assinatura de documentos enviados ao TCM.

3. Cadastro no Sistema de Gestão de Aquisições:

Atualizar os responsáveis e o período da nova gestão no sistema de processo eletrônico e-TCM.

4. Recebimento de Levantamentos:

Receber e conferir os levantamentos da Equipe de Transição de Governo, emitir recibos e encaminhar cópias ao TCM e à Câmara de Vereadores Municipal.

5. Nomeação de Equipe Técnica:

Nomear equipe para analisar os levantamentos da Equipe de Transição e elaborar relatórios conclusivos.

6. Envio de Relatório Conclusivo:

Enviar ao TCM e à Câmara de Vereadores até 31 de março o relatório elaborado pela equipe técnica, comunicando eventuais irregularidades.

Além das normas nacionais, é importante que os gestores consultem as regulamentações específicas dos órgãos de controle de seus respectivos estados. Isso inclui normas estaduais que podem complementar ou detalhar as diretrizes federais para a transição de governo e início de mandato.



Anexos

Anexo 1: Termo de Verificação de Saldo em Caixa**MODELO**

TERMO DE VERIFICAÇÃO DE SALDO EM CAIXA
PREFEITURA (OU CÂMARA DE VEREADORES) MUNICIPAL DE <nome do município>

Aos 31 dias do mês de dezembro de AAAA, designados pelo Sr./Sra. Prefeito/a Municipal (ou Presidente da Câmara de Vereadores Municipal) de <nome do município>, os servidores <servidor 1> e <servidor 2>, abaixo assinados, procederam à verificação do dinheiro (moeda corrente do país), Sr. <nome>, havendo constatado que o numerário é da ordem de R\$ (.....), que, em tais importâncias, não se incluem vales, cautelas ou quaisquer outras espécies de papéis. O referido é verdade e, por esta declaração, responsabilizam-se os signatários, inclusive o próprio Tesoureiro, que também o assina, em sinal de concordância.

Este documento foi lavrado em cinco vias de igual teor, com a seguinte destinação: a primeira, à documentação do Tesoureiro; a segunda, ao arquivo da Prefeitura (ou Câmara de Vereadores); a terceira, ao Prefeito/a (ou Presidente da Câmara de Vereadores) eleito/a; a quarta, à anexação ao balancete do mês de dezembro de AAAA, e a quinta, ao encaminhamento ao Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia, por meio de ofício do Sr./Sra. Prefeito/a (ou Presidente da Câmara de Vereadores).

Prefeitura (ou Câmara de Vereadores) Municipal de <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA.

.....
NOME E IDENTIFICAÇÃO 1

.....
NOME E IDENTIFICAÇÃO 2

Obs.: para Prefeituras e Câmara de Vereadores

MODELO

TERMO DE VERIFICAÇÃO DE SALDOS BANCÁRIOS
PREFEITURA (OU CÂMARA DE VEREADORES) MUNICIPAL DE <nome do município>

Aos 31 dias do mês de dezembro de AAAA designados pelo Sr./Sra. Prefeito/a (ou Presidente da Câmara de Vereadores) Municipal de....., os servidores.....e..... abaixo assinados, procederam à verificação dos saldos da Prefeitura existentes em bancos, havendo chegado à seguinte conclusão:

1º - que a agência local do Banco..... informou existir na conta nº....., aberta em nome da Prefeitura (ou Câmara de Vereadores), um saldo de R\$..... (.....), no dia, mês e ano acima mencionados; (...)

2º - que a Prefeitura (ou Câmara de Vereadores) não possui qualquer outra conta bancária aberta e com saldo, a não ser a(s) aludida(s) no item 1º;

3º - que os dados mencionados no item 1º resultam de informações obtidas nos extratos das contas emitidos pelos aludidos bancos;

4º - que, em razão do narrado e do registrado nos itens anteriores, no dia 31 de dezembro de AAAA eram os seguintes os saldos das contas da Prefeitura em Bancos:

a) no Banco R\$ (.....);

b) no Banco R\$..... (.....).

Total em bancos: R\$..... (.....)

Prefeitura (ou Câmara de Vereadores) Municipal de <nome do município> em 31 de dezembro de AAAA.

.....
 NOME E IDENTIFICAÇÃO 1

.....
 NOME E IDENTIFICAÇÃO 2

²Obs.: para Prefeituras e Câmara de Vereadores; constará o saldo da conta corrente da Prefeitura ou da Câmara de Vereadores em bancos, anexando-se extrato que indique o valor existente em cada banco em 31 de dezembro do exercício que se encerra, acompanhado da respectiva conciliação bancária, devidamente assinados pelo Gestor, Tesoureiro e Contador.

Anexo 3: Demonstrativo das Contas Bancárias

MODELO

DEMONSTRATIVO DAS CONTAS BANCÁRIAS
PREFEITURA (OU CÂMARA DE VEREADORES) MUNICIPAL DE <nome do município>

Os valores abaixo são verdadeiros em 31 de dezembro de AAAA

BANCO: NÚMERO DA CONTA-CORRENTE:

SALDO NO EXTRATO EM 31.12.AAAA R\$

CRÉDITOS EFETUADOS E NÃO LIBERADOS: R\$.....

DÉBITOS AUTORIZADOS E NÃO PROCEDIDOS: R\$.....

SALDO REAL EM 31.12. AAAA R\$

BANCO: NÚMERO DA CONTA-CORRENTE:

SALDO NO EXTRATO EM 31.12.AAAA R\$

CRÉDITOS EFETUADOS E NÃO LIBERADOS: R\$.....

DÉBITOS AUTORIZADOS E NÃO PROCEDIDOS: R\$.....

SALDO REAL EM 31.12. AAAA R\$

Prefeitura (ou Câmara de Vereadores) Municipal de <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA

.....
NOME E IDENTIFICAÇÃO

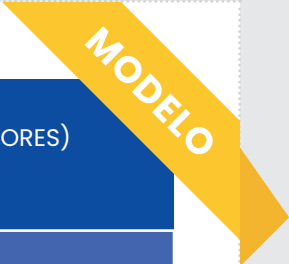
.....
NOME E IDENTIFICAÇÃO

Tesoureiro

Visto, Prefeito (ou Presidente da Câmara de Vereadores) Municipal

³Obs.: para Prefeituras e Câmara de Vereadores; deverá indicar, dentre outros: o nome do banco, o número da conta, o saldo demonstrado no extrato, os créditos efetuados e não liberados, os débitos autorizados e não procedidos pela instituição, conforme modelos adiante; O saldo de Caixa e Bancos que esteja em posse da Câmara de Vereadores deve ser restituído ao Tesouro Municipal até 31 de dezembro do ano das eleições, à exceção dos recursos financeiros que se vinculem exclusivamente ao pagamento de Restos a Pagar, bem como das Consignações e Retenções sob responsabilidade da Câmara de Vereadores.

Anexo 4: Relação de valores pertencentes a terceiros, como, por exemplo, cauções, cautelas etc.



RELAÇÃO DE VALORES PERTENCENTES A TERCEIROS PREFEITURAS (OU CÂMARA DE VEREADORES) MUNICIPAL DE <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA			
CONTRATO Nº	CREDOR	CNPJ/CPF	VALOR R\$
TOTAL			

⁴Obs.: para Prefeituras e Câmara de Vereadores

Anexo 5: Demonstrativos dos Restos a Pagar⁵**MODELO A**

RELAÇÃO DE RESTOS A PAGAR PROCESSADOS PREFEITURA (OU CÂMARA DE VEREADORES) MUNICIPAL DE <nome do município> em 31 de dezembro de AAAA							
DOTAÇÃO R\$	EMPENHO Nº	DATA DO CONTRATO	DATA DO EMPENHO	DATA LIQUIDAÇÃO	CREDOR	CNPJ/ CPF	VALOR R\$
TOTAL							

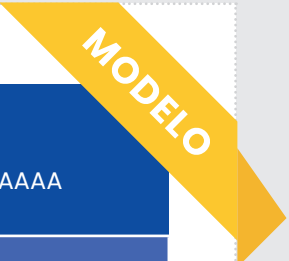
MODELO

MODELO

MODELO B

RELAÇÃO DE RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS PREFEITURA (OU CÂMARA DE VEREADORES) MUNICIPAL DE <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA						
DOTAÇÃO R\$	EMPENHO N°	DATA DO CONTRATO	DATA DO EMPENHO	CREDOR	CNPJ/ CPF	VALOR R\$
TOTAL						

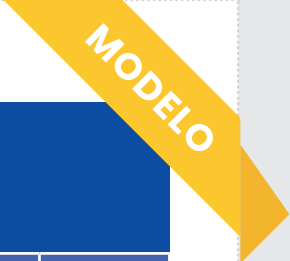
5Obs.: para Prefeituras e Câmara de Vereadores; referentes aos exercícios anteriores e aqueles relativos ao exercício que se encerra, com cópias anexas dos respectivos empenhos, distinguindo-se os processados (Modelo A) dos não processados (Modelo B), contendo: o número de ordem, pela numeração dos empenhos, a dotação, com os respectivos valores e nomes dos credores; o número da inscrição no CNPJ ou no CPF do credor; a data do contrato, do empenho e, se processados, da liquidação;

Anexo 6: Relação dos Precatórios Pendentes de Pagamento⁶


RELAÇÃO DE PRECATÓRIOS PENDENTES DE PAGAMENTO - PREFEITURA (OU CAMARA) MUNICIPAL DE <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA				
PRECATÓRIO Nº	DATA DA APRESENTAÇÃO	CREDOR	VALOR HISTÓRICO	VALOR CORRIGIDO
TOTAL				

⁶Obs.: para Prefeituras e Câmara de Vereadores

Anexo 7: Demonstrativo da Dívida Fundada Interna⁷



DEMONSTRATIVO DA DÍVIDA FUNDADA INTERNA PREFEITURA MUNICIPAL DE <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA									
LEI AUTORIZATIVA	CREDOR	OBJETO	DATA DO CONTRATO	PRAZO DE PAGAMENTO	Nº DE PARCELAS A PAGAR	MONTANTE AUTORIZADO R\$	VALOR PRINCIPAL R\$	VALOR DOS ENCARGOS R\$	SALDO A PAGAR R\$
TOTAL									

⁷As informações devem ser acompanhadas das certidões ou extratos emitidos pelos órgãos pertinentes

Anexo 8: RELAÇÃO DAS OBRIGAÇÕES DE LONGO PRAZO⁸

RELAÇÃO DAS OBRIGAÇÕES DE LONGO PRAZO - PREFEITURA (OU CAMARA) MUNICIPAL DE <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA				
INTRUMENTO Nº	OBJETO	CREDOR	VALOR PAGO	SALDO A PAGAR
TOTAL				


MODELO

⁸ Valores decorrentes de contratos de execução de obras, consórcios, convênios e outros assemelhados, destacando-se o que já foi pago e o saldo a pagar.

Anexo 9: DEMONSTRATIVO DA DÍVIDA ATIVA TRIBUTÁRIA


MODELO

DEMONSTRATIVO DA DÍVIDA ATIVA TRIBUTÁRIA PREFEITURA MUNICIPAL DE <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA		
CONTRIBUINTE	VALOR HISTÓRICO R\$	VALOR CORRIGIDO R\$
TOTAL		

Anexo 10: DEMONSTRATIVO DA DÍVIDA ATIVA NÃO TRIBUTÁRIA PREFEITURA

DEMONSTRATIVO DA DÍVIDA ATIVA NÃO TRIBUTÁRIA PREFEITURA MUNICIPAL DE <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA		
CONTRIBUINTE	VALOR HISTÓRICO R\$	VALOR CORRIGIDO R\$
TOTAL		

Anexo 11: RELAÇÃO DOS BENS PATRIMONIAIS ⁹



RELAÇÃO DOS BENS PATRIMONIAIS PREFEITURA (OU CÂMARA DE VEREADORES) MUNICIPAL DE <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA						
TOMBAMENTO Nº	ESPECIFICAÇÃO				LOCALIZA- ÇÃO	VALOR R\$
	Descrição	Modelo	Marca	Série		
					TOTAL	

⁹ Indicando-se sua alocação, por setor, e números dos respectivos tombamentos

Anexo 12: RELAÇÃO DOS BENS DE CONSUMO EM ALMOXARIFADO**RELAÇÃO DOS BENS DE CONSUMO EM ALMOXARIFADO -
PREFEITURA MUNICIPAL DE <nome do município>, em 31 de dezembro de AAAA****MODELO**

TOMBAMENTO Nº	ESPECIFICAÇÃO				VALOR R\$
	Descrição	Modelo	Marca	Série	
TOTAL					

MODELO

RELAÇÃO ANALÍTICA DOS CRÉDITOS EXTRAORDINÁRIOS ABERTOS -
PREFEITURA (OU CÂMARA) MUNICIPAL DE <nome do município>, até 31 de dezembro de AAAA

SEQUÊNCIA	Nº DO DECRETO	SEQUÊNCIA	DATA DA PUBLICAÇÃO	VALOR R\$
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
....				
TOTAL				



Planejamento Estratégico

Introdução

O planejamento estratégico é um instrumento de gerenciamento que tem como único propósito tornar o trabalho de uma organização mais eficiente. Pode ser realizado por uma empresa privada, ou mesmo um dos seus departamentos, por organização não governamental, administração pública ou os órgãos e entidades da sua estrutura, bem como um município.

O foco aqui é o planejamento estratégico municipal. Para alcançar o mesmo êxito obtido no setor privado, certas condições prévias se fazem necessárias – lideranças competentes, recursos mínimos, sensibilidade social e forte sentido comum –, além, óbvio, da vontade política para iniciar um processo de transformação (Peter Pfeiffer–Planejamento Estratégico Municipal uma nova abordagem–ENAP).

O Planejamento Estratégico na gestão pública municipal desempenha um papel crucial ao definir direções claras e metas específicas para o desenvolvimento e a administração de uma cidade. Ele atua como uma ferramenta essencial para a tomada de decisões, alocação de recursos e orientação das políticas públicas. Ele tem um papel fundamental em organizar e direcionar as ações do prefeito e funciona como uma bússola para a administração, orientando as decisões e atividades ao longo do mandato.

Especificamente, o planejamento estratégico ajuda o prefeito a identificar as áreas mais importantes e urgentes para a cidade, como infraestrutura, saúde, educação, assistência social, desenvolvimento econômico, entre outras, estabelecendo prioridades claras para a gestão, fornece uma estrutura para a criação e implementação de políticas públicas, garantindo que todas as ações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos definidos, facilita a alocação eficiente de recursos financeiros, humanos e materiais, assegurando que sejam usados de forma otimizada para atingir as metas estabelecidas.

Um bom P.E. proporciona ao prefeito uma base sólida para tomar decisões, reduzindo a incerteza e permitindo ações mais assertivas e coordenadas. Permite o monitoramento contínuo do progresso das ações e políticas, ajustando o curso conforme necessário para garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos. Permite a comunicação clara das metas e dos progressos da gestão para a população e outras partes interessadas, promovendo transparência e responsabilidade. Além de direcionar o trabalho da equipe de governo, garantindo que todos os setores da administração municipal estejam alinhados e trabalhando em sinergia para alcançar as metas estabelecidas.

EM SÍNTESE:

O planejamento estratégico é essencial para que o prefeito e sua equipe possam administrar a cidade de forma organizada, eficiente e orientada para resultados concretos e benéficos para a comunidade.

Os principais papéis do planejamento estratégico na gestão pública municipal:



1. **Definição de Visão e Objetivos:** O planejamento estratégico ajuda a administração municipal a estabelecer uma visão de longo prazo para o desenvolvimento da cidade, além de definir objetivos e metas concretas que precisam ser alcançadas.



2. **Alinhamento de Recursos:** Ele permite que os recursos financeiros, humanos e materiais sejam alocados de maneira eficiente, priorizando áreas que exigem maior atenção e investimentos.



3. **Tomada de Decisões Informada:** Com um planejamento bem elaborado, os gestores podem tomar decisões mais embasadas, reduzindo riscos e maximizando o impacto positivo das ações governamentais.



4. **Coordenação Intersetorial:** O planejamento estratégico facilita a integração e a coordenação entre diferentes setores e secretarias da administração municipal, garantindo que todos trabalhem em direção aos mesmos objetivos.



5. **Monitoramento e Avaliação:** Ele estabelece indicadores de desempenho que permitem o monitoramento contínuo das ações implementadas, possibilitando ajustes e correções de rota quando necessário.



6. **Participação Social:** Um bom planejamento estratégico deve incluir a participação da sociedade civil, promovendo um processo de construção coletiva que reflita as reais necessidades e desejos da população.



7. **Transparência e Prestação de Contas:** O planejamento estratégico contribui para uma maior transparência na gestão pública, pois torna claro para a população quais são os objetivos da administração e como os recursos serão utilizados para atingi-los.



8. **Sustentabilidade e Inovação:** Ele também pode promover a sustentabilidade e a inovação, ao incorporar práticas que visem o desenvolvimento sustentável e soluções criativas para os desafios municipais de forma transversal e/ou com ações e metas específicas.

Portanto um bom planejamento estratégico na gestão pública municipal é fundamental para garantir que **as ações do governo sejam coerentes, eficazes e voltadas para o bem-estar da população, garantindo um desenvolvimento urbano sustentável e inclusivo.**

A importância da organização administrativa na Prefeitura

A partir de agora, e com o plano de governo em mãos, é hora de colocá-lo em ação!



“O planejamento estratégico realizado no âmbito governamental é um conjunto de referenciais teóricos, processos administrativos, aplicação de ferramentas e técnicas organizacionais que objetivam definir uma visão de futuro de médio e longo prazo, bem como as principais instituições e processos que asseguram coerência e efetividade entre meios e fins para o seu alcance.”

Nesse sentido, o planejamento é uma capacidade governamental associada à efetividade das políticas públicas, conforme as palavras de Matus (1996a)

A organização administrativa é o alicerce sobre o qual repousa o planejamento estratégico. Uma estrutura organizacional eficiente permite a implementação bem-sucedida das estratégias delineadas, promovendo a colaboração interna, a eficiência operacional e a prestação de serviços de alta qualidade. Seguem premissas para se ter um Planejamento Estratégico eficiente:

- **Definição de Responsabilidades:** Uma estrutura organizacional clara define as responsabilidades de cada departamento e funcionário, evitando sobreposições e lacunas que poderiam prejudicar a execução das estratégias.
- **Comunicação Eficiente:** Uma organização bem estruturada facilita a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos e setores, promovendo uma troca eficaz de informações e garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos estratégicos.
- **Agilidade na Tomada de Decisões:** Uma estrutura organizacional eficiente permite uma tomada de decisão mais ágil, fundamental para lidar com os desafios dinâmicos que as prefeituras enfrentam diariamente.
- **Desenvolvimento de Talentos:** A organização administrativa também desempenha um papel crucial no desenvolvimento e gestão de talentos. Ao promover o desenvolvimento de competências e a capacitação dos funcionários, a prefeitura está mais bem preparada para implementar suas estratégias de maneira eficaz.

EM SÍNTESE:

Uma administração eficiente e um planejamento estratégico robusto são a chave para que prefeituras ofereçam serviços públicos de excelência e alcancem o sucesso em sua gestão.

Ao adotar uma abordagem estratégica, as prefeituras podem antecipar desafios, alocar recursos de maneira eficiente e atender de forma proativa às necessidades da comunidade.

A organização administrativa fornece a estrutura necessária para transformar essas estratégias em ações tangíveis, garantindo que a administração municipal **seja ágil, responsiva e focada em alcançar resultados positivos para seus cidadãos.**



O Planejamento

O planejamento estratégico para um plano de governo municipal é um processo essencial para assegurar a execução eficaz das políticas públicas, promovendo o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da população. Este guia oferece uma estrutura básica para que prefeitos possam desenvolver um plano estratégico robusto, coeso e alinhado com as necessidades locais, em conformidade com os princípios e diretrizes do União Brasil.

<https://encurtador.com.br/4pVek> 

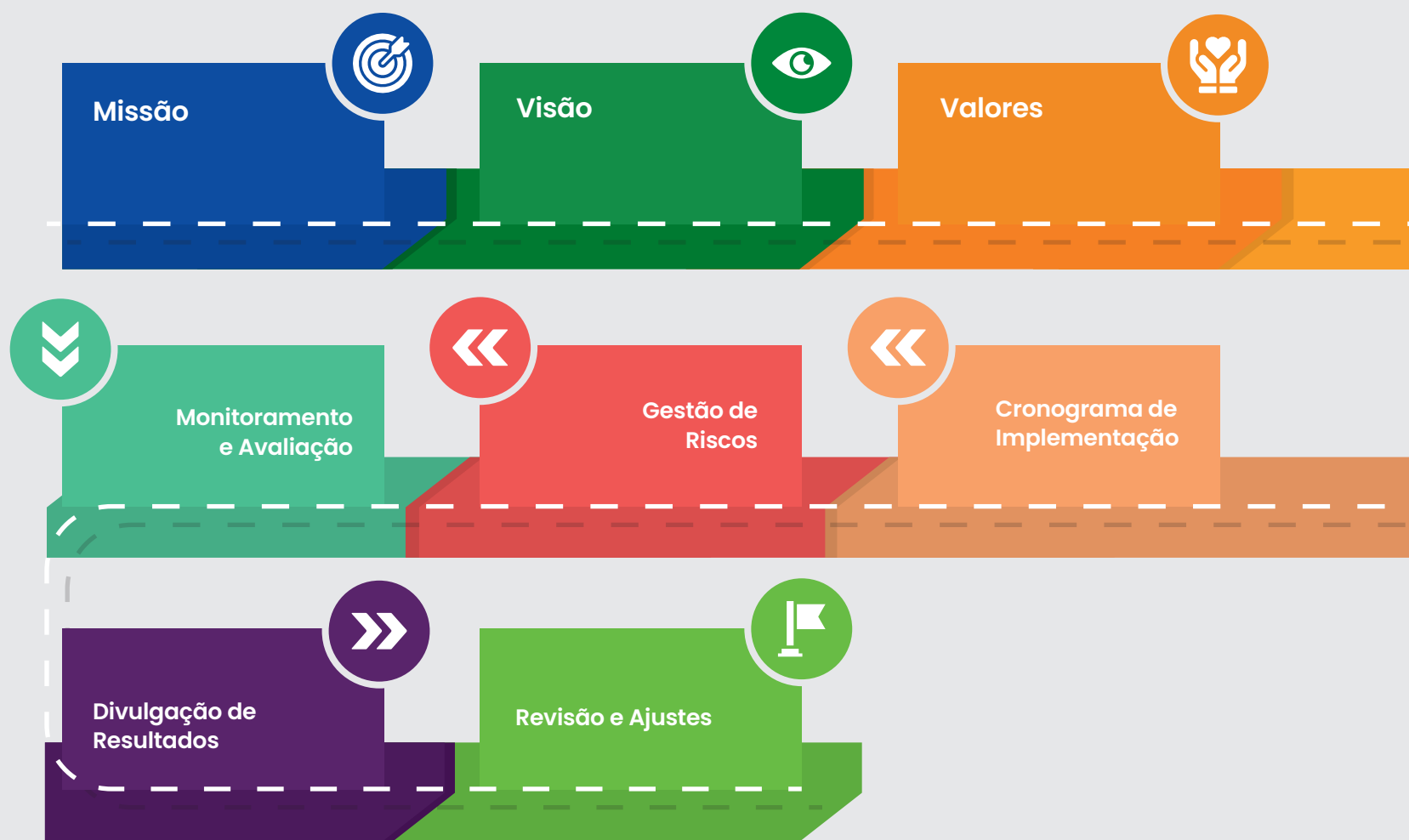
Como instrumento fundamental para a gestão pública eficaz, o planejamento estratégico municipal permite ao prefeito articular a visão de futuro do município, estabelecendo metas claras, estratégias consistentes e mecanismos de execução e avaliação. Ele se baseia na capacidade do governo de coordenar recursos e implementar políticas públicas, com o objetivo de promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável, sempre adaptando-se às realidades locais.



IMPORTANTE

No Planejamento Estratégico separe o que são metas de curto, médio e longo prazo.

Etapas



Plano
Estratégico



Agenda
Estratégica



Temas
prioritários e
metas



Indicadores de
Desempenho



Definição de
programas e
projetos



Mecanismos de
Implementação



Missão » Visão » Valores » Plano Estratégico » Planejamento Estratégico

1. Definição do Planejamento Estratégico Municipal



O planejamento estratégico no âmbito municipal é um método de planejamento que visa a construção de uma agenda estratégica de governo, com definição de diretrizes e objetivos orientadores das políticas, programas e ações públicas, além dos resultados a serem alcançados, que serão implementados ao longo de cada ciclo da gestão governamental. Este exercício de planejamento envolve as seguintes etapas:

1. Definição da missão, valores e visão de futuro, conforme a seguir:

Missão:

deve refletir o compromisso com o desenvolvimento econômico sustentável, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida municipais.

Visão de futuro:

deve ser ambiciosa, porém realista, e refletir a inspiração da administração pública e da população quanto ao estágio de desenvolvimento econômico-social e o nível de transformação que a cidade deverá atingir no futuro.

Valores:

são os princípios que orientarão a conduta da administração municipal, a exemplo da transparência, justiça social, participação cidadã, eficiência e qualidade do gasto público.

2. **Diagnóstico situacional (o ponto de partida):** nesta etapa o exercício de planejamento deverá voltar-se para a investigação dos problemas, necessidades e carências, bem como das oportunidades de melhoria, nas diversas dimensões que regem a vida da cidade e o bem estar da população, quais sejam, econômica, social, urbana, cultural, entre outras.
3. **Formulação da estratégia:** constitui o mapa, o caminho a trilhar para a transformação da realidade do município, tendo como base o diagnóstico situacional realizado na etapa 2 (ponto de partida) e a visão do futuro, situação almejada estabelecida na etapa 1.

A formulação estratégica deverá focar os principais problemas, necessidades e as oportunidades de melhoria e avanços mapeados na investigação diagnóstica, permitindo, a partir do estabelecimento de uma agenda de prioridades, imprimir um salto de desenvolvimento do município e do nível de bem estar da população.

Nessa etapa, o exercício de planejamento culminará com a materialização da estratégia e da agenda de prioridade da gestão estruturada em um plano estratégico, que deverá conter os seguintes componentes:

- Áreas temáticas ou eixos estratégicos;
- Objetivos e metas estratégicas;
- Iniciativas estratégicas (programas, projetos e ações), com seus respectivos planos de ação, indicadores de progresso, entregas previstas e resultados esperados.

IMPORTANTE

Metas Sustentáveis - Estabeleça objetivos que transcendam os ciclos eleitorais, garantindo que as necessidades futuras da comunidade sejam atendidas de forma contínua.

2. Alinhamento com os planos



O plano estratégico a ser elaborado, além de buscar contemplar as propostas apresentadas e defendidas pelo prefeito eleito durante a campanha eleitoral, deve estar alinhado com as demais peças do planejamento com foco no médio e longo prazos, a exemplo do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano – PDDU, Plano Plurianual – PPA e dos planos setoriais nas áreas de saúde, educação, meio ambiente e sustentabilidade, entre outras.

Os planos estadual e federal também deverão ser considerados no processo de formulação estratégica municipal, com vistas a garantir que o novo plano seja consistente e coerente com as necessidades da população e convergente com os esforços e estratégias direcionadas ao município, alcançando a eficiência na aplicação dos recursos e a maximização dos resultados.

3. Elaboração do Plano Estratégico

Diagnóstico Situacional

O primeiro passo é realizar um diagnóstico situacional abrangente do município. Esse diagnóstico envolve a análise do contexto local, avaliando os aspectos econômicos, sociais e ambientais para entender as condições atuais e identificar oportunidades e desafios.

Passos:

1. Realizar uma análise detalhada do contexto local.
2. Avaliar o cenário econômico, social e ambiental do município.
3. Identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise FOFA ou SWOT).
4. Documentar os resultados do diagnóstico para orientar o planejamento estratégico.



INTERNO

Forças *strenght*

São os pontos fortes que a cidade possui, aqueles pontos que torna a cidade única e especial.



Fraquezas *weakness*

São os pontos fracos da cidade, aqueles pontos que precisam ser cuidados com mais rapidez e atenção.

EXTERNO

Oportunidades *opportunity*

As oportunidades que essas forças geram em uma projeção futura.



Ameaças *threats*

As ameaças que essas fraquezas geram em uma projeção futura.



Identificação de Prioridades:

Após o diagnóstico, é essencial identificar as prioridades baseadas no plano de governo. Essas prioridades devem ser ajustadas conforme as necessidades atuais e os recursos disponíveis, garantindo que os principais desafios sejam abordados de maneira eficaz.

PASSOS:

1. Revisar o plano de governo e as promessas de campanha.
.....
2. Estabelecer prioridades alinhadas com o diagnóstico situacional.
.....
3. Ajustar as prioridades conforme as necessidades atuais e os recursos disponíveis.
.....
4. Identificar os principais desafios a serem enfrentados.
.....
5. Definir metas claras e específicas para as prioridades identificadas.

Esse alinhamento cuidadoso entre o plano de governo e o planejamento estratégico garante que as ações do governo estejam focadas em atender as necessidades da população, com uma abordagem realista e adaptável.

4. Abordagens Metodológicas para o Planejamento Estratégico Municipal

No planejamento estratégico municipal, é fundamental entender e aplicar diferentes abordagens metodológicas na gestão pública. Dois paradigmas principais são:

1. Abordagem Racional-Determinista:

Realizada através de diagnóstico e análise de dados.

Focada em previsões e controle, ideal para projetos com variáveis estáveis. Utiliza dados objetivos para definir metas claras e executá-las de forma linear com ferramentas como SWOT e Balanced Scorecard.

2. Abordagem Estratégica-Situacional:

Realizada através da análise de pessoas e contexto.

Reconhece a complexidade e incerteza do ambiente. Requer planejamento flexível, análise de atores sociais e ciclos de implementação adaptáveis, sendo eficaz em contextos de crise e instabilidade.

O que recomendamos?

Integração das duas Abordagens

O planejamento estratégico mais eficaz é aquele que integra as vantagens das duas abordagens. A gestão municipal deve ser capaz de aplicar a abordagem racional-determinista em áreas onde há maior controle e previsibilidade, como a infraestrutura e as finanças públicas, enquanto utiliza a abordagem estratégica-situacional em áreas onde a flexibilidade e a adaptação são essenciais, como as políticas sociais e a gestão de crises.

Orientações para Integração:

Planejamento Baseado em Dados (Racional-Determinista): Utilize o rigor da análise racional para planejar setores mais previsíveis e estáveis, como obras públicas e orçamento municipal.

Flexibilidade e Gestão de Conflitos (Estratégica-Situacional): Adote a abordagem situacional em áreas que exigem maior sensibilidade política, como a articulação com a sociedade civil, a gestão de emergências e as políticas públicas de impacto social.

5. Ferramentas Estratégicas para o Planejamento Municipal: maximização da eficácia e adaptação



Para garantir um planejamento estratégico municipal eficaz, é fundamental adotar metodologias que permitam uma análise profunda e estruturada dos desafios enfrentados pelo município. Duas ferramentas essenciais nesse processo são a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) e a Matriz SWOT (ou FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Essas metodologias, quando utilizadas de forma integrada, proporcionam uma visão clara e abrangente dos problemas e riscos que afetam a gestão pública. A Matriz GUT auxilia na priorização das questões a serem tratadas, mensurando a gravidade, a urgência e a tendência dos problemas.

Já a Matriz SWOT oferece uma análise interna e externa do município, identificando as principais forças e oportunidades que podem ser exploradas, bem como as fraquezas e ameaças que precisam ser mitigadas.

Este guia orientativo explora o uso integrado dessas ferramentas.

Metodologia • Critérios matriz SWOT



Metodologia • Critérios matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar
4	Muito grave	É urgente	Irá piorar a curto prazo
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente

- Ao se multiplicar os critérios G x U x T montou-se um ranking, onde o maior resultado recebeu o maior grau de prioridade;
- Para cada grau de prioridade foi atribuído o peso correspondente ao seu grau de importância classificação do IDH-b, aplicou-se na matriz GUT e para os indicadores de Infraestrutura domiciliar.

PRIORIDADE	GRAU
1	MUITO BAIXO
2	BAIXO
3	MÉDIO
4	ALTO
5	MUITO ALTO

Além dos aspectos fundamentais para a estruturação do planejamento estratégico municipal, é crucial destacar que ele servirá como base para a elaboração de outros planos setoriais dentro da gestão municipal, como o plano diretor, os planejamentos orçamentários, de recursos humanos e de TI. Essa abordagem integrada assegura que todas as áreas estejam alinhadas com a visão e os objetivos estratégicos da administração.

IMPORTANTE

Após a aplicação da matriz SWOT e matriz GUT você terá: um mapa de oportunidades, fraquezas, forças e ameaças, um mapa de gravidade e urgência. Com essas análises em mãos, chegou o momento de montar uma agenda estratégica, priorizando ações com base nos insights obtidos.

6. Estruturação da agenda estratégica

A estruturação da agenda estratégica é um processo central na administração pública, pois define os temas prioritários e as metas que orientarão as ações governamentais. Esta agenda deve ser construída em coordenação com diferentes níveis de governo, garantindo que as políticas sejam eficazes e atendam às necessidades reais da população.

Definição de Objetivos e Metas:

É necessário definir objetivos estratégicos claros e mensuráveis, alinhados com a visão e a missão do governo. Para cada objetivo, devem ser estabelecidas metas SMART (Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais), garantindo que o progresso possa ser monitorado e ajustado conforme necessário.

A metodologia SMART é uma ferramenta de planejamento usada para definir metas claras e alcançáveis. A sigla SMART é um acrônimo que representa cinco critérios essenciais que devem ser atendidos ao definir uma meta. Esses critérios ajudam a garantir que os objetivos sejam claros, realistas e viáveis. Vamos detalhar cada um dos elementos da metodologia:

1. Específicas (Specific)

O que é?

Uma meta específica deve ser clara e bem definida. Ao invés de definir um objetivo genérico, é importante detalhar exatamente o que se deseja alcançar.

Por que é importante?

Especificidade ajuda a evitar mal-entendidos e dá uma direção clara para as ações necessárias.

Exemplo:

Ao invés de "Melhorar a economia local", uma meta específica seria "Aumentar o número de pequenas empresas registradas em 10% nos próximos 12 meses".

2. Mensuráveis (Measurable)

O que é?

As metas devem ser quantificáveis, ou seja, é necessário poder medir o progresso e o sucesso. Isso pode ser feito por meio de números, porcentagens, datas, etc.

Por que é importante?

Permite acompanhar o progresso e ajustar as ações conforme necessário. Sem uma maneira de medir, é difícil saber se a meta foi atingida.

Exemplo:

"Aumentar a satisfação dos cidadãos em 15% com os serviços públicos até o final do ano".

3. Alcançáveis (Achievable)

O que é?

A meta deve ser realista e possível de alcançar, considerando os recursos disponíveis, o tempo e as habilidades. Definir metas muito ambiciosas pode ser desmotivador.

Por que é importante?

Garante que a meta não seja tão elevada a ponto de ser inatingível, mantendo a motivação e o foco da equipe.

Exemplo:

"Reduzir o tempo de espera para serviços públicos em 20% nos próximos seis meses, com base nos recursos atuais".

4. Relevantes (Relevant)

O que é?

As metas devem ser alinhadas com os objetivos maiores da organização ou do projeto. Elas devem fazer sentido dentro do contexto mais amplo e contribuir para um propósito maior.

Por que é importante?

Assegura que o esforço despendido para atingir a meta terá um impacto significativo e positivo.

Exemplo:

"Implementar um novo sistema de gestão de processos que reduza os custos operacionais em 10%, alinhando-se ao objetivo maior de eficiência administrativa".

5. Temporais (Time-bound)

O que é?

Toda meta deve ter um prazo definido para ser atingida. Estabelecer um cronograma ajuda a manter o foco e o sentido de urgência.

Por que é importante?

Sem um prazo, as metas podem se arrastar indefinidamente e perder relevância.

Exemplo:

"Lançar a nova plataforma digital de serviços públicos até o final do terceiro trimestre".

PASSOS:

1. Definir objetivos estratégicos alinhados com a visão do governo.
.....
2. Estabelecer metas específicas para cada objetivo.
.....
3. Garantir que as metas sejam SMART.
.....
4. Monitorar e ajustar as metas conforme o progresso.
.....

Coordenação Intergovernamental:

Para maximizar os recursos e o apoio técnico, é vital articular parcerias com governos estaduais e federal. Essa coordenação intergovernamental facilita a obtenção de recursos, o alinhamento de políticas e a implementação de ações conjuntas que beneficiem o município.

PASSOS:

1. Identificar oportunidades de parceria com governos estaduais e federal.
.....
2. Estabelecer canais de comunicação e articulação intergovernamental.
.....
3. Negociar recursos e apoio técnico necessários para a execução da agenda estratégica.
.....
4. Monitorar a colaboração intergovernamental para assegurar o alinhamento e eficácia das ações. agenda estratégica, estruturada de maneira participativa e coordenada, proporciona uma direção clara para a administração pública, assegurando que as ações governamentais sejam focadas, eficientes e responsivas às necessidades da população.
.....

IMPORTANTE

Após a agenda estratégica deve ser realizado o mecanismo de implementação que consiste no levantamento dos recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis.

7. Mecanismos de implementação



Para garantir a execução do planejamento estratégico, é necessário estabelecer mecanismos operacionais que assegurem a efetividade das ações governamentais. Realizar um levantamento dos recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis. Verifique a capacidade administrativa e institucional do município.

PASSOS:

Definição da Secretaria responsável pelo Plano Estratégico (PE): Primeiro passo é a definição de qual secretaria ficará responsável pela coordenação (elaboração e acompanhamento) do PE. O Secretário(a) da pasta atuará como coordenador principal, garantindo a integração entre as ações das diferentes áreas.

Designação de Pontos Focais nas demais Secretarias: Cada secretaria deve designar um ponto focal, responsável por monitorar e reportar o progresso das ações específicas da sua área responsável por acompanhar e reportar o progresso das ações dentro de sua área específica, garantindo que as metas sejam monitoradas de forma contínua e os ajustes necessários sejam feitos rapidamente. Lembrando que será sempre, o Secretário(a) da pasta o responsável, perante a gestão (Prefeito), pelos objetivos e metas de sua Secretaria.

Alinhamento ao Plano Plurianual (PPA): Alinhe o planejamento estratégico com o Plano Plurianual vigente, garantindo a alocação adequada de recursos para os projetos prioritários.

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA): Assegure que o orçamento reflita as prioridades estratégicas.

Monitoramento e Avaliação: Crie sistemas de monitoramento contínuo para acompanhar a implementação das ações e realizar ajustes quando necessário.

8. Planejamento das ações



O planejamento das ações é uma etapa essencial para transformar os objetivos e metas definidos em programas e projetos concretos e realizáveis. Este processo visa a criação de iniciativas que sejam eficazes, viáveis e que possam trazer benefícios diretos e tangíveis à população. Um planejamento bem elaborado garante que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e que as ações implementadas estejam alinhadas com as prioridades governamentais.



DICA:

Neste momento de definição de programas e projetos, retorne a análise seu plano de governo e a sua análise da matriz SWOT e GUT, estes temas devem estar alinhados.

Programas e Projetos:

Nesta etapa, são desenvolvidos programas e projetos específicos que precisam estar alinhados com os objetivos e metas previamente estabelecidos. A prioridade deve ser dada às ações que podem gerar um impacto direto e imediato na vida dos cidadãos, garantindo que os recursos sejam direcionados para as áreas que necessitam de mais atenção.

PASSOS:

1. Identificar os objetivos e metas estabelecidos.
2. Desenvolver programas e projetos que estejam alinhados com esses objetivos.
3. Priorizar ações que tenham impacto direto e imediato na vida dos cidadãos.
4. Assegurar que os projetos sejam viáveis e tenham um plano de execução claro.
5. Alocar os recursos necessários para a implementação das ações.

Este planejamento cuidadoso garante que as ações tomadas sejam eficazes e focadas, proporcionando melhorias tangíveis e imediatas para a comunidade.



Sustentabilidade e Inovação

Incorpore princípios de sustentabilidade ambiental, social e econômica nos programas e projetos, garantindo que as políticas públicas promovam o desenvolvimento inclusivo e sustentável.

PASSOS:

Adoção de Práticas Sustentáveis: Integre práticas de gestão ambiental, como o uso eficiente de recursos e a promoção de energias renováveis. Se preocupe com a perenidade dos projetos implantados, com a sustentabilidade econômico-financeira dos projetos realizados e com o impacto positivo na vida das pessoas que eles geram, isso também é ser sustentável.

Inovação e Tecnologia: Estimule o uso de tecnologias inovadoras na gestão pública para melhorar a eficiência e o atendimento à população.

9. Indicadores de desempenho



Os indicadores de desempenho são essenciais para monitorar o cumprimento das metas do Planejamento Estratégico. Eles devem ser simples de medir e oferecer uma visão clara dos avanços, permitindo ajustes rápidos e garantindo transparência na gestão. Esses indicadores precisam refletir com precisão onde o município está progredindo e onde há necessidade de melhorias.

PASSOS:

Identificar as Metas Prioritárias: Selecionar as metas mais importantes do plano de governo que precisam ser monitoradas.

Definir Indicadores Relevantes: Escolher indicadores que sejam específicos, mensuráveis, e diretamente relacionados a cada meta prioritária.

Estabelecer Métodos de Coleta de Dados: Determinar como e com que frequência os dados serão coletados para cada indicador.

Monitorar Regularmente: Implementar um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar o progresso e fazer ajustes conforme necessário.

Comunicar Resultados: Manter a equipe e a população informadas sobre os avanços, utilizando os indicadores para demonstrar transparência e eficiência.



DICA:

Capacitação e formação de equipes

O sucesso do planejamento estratégico depende de equipes capacitadas e comprometidas com a visão de longo prazo. Equipes bem treinadas, alinhadas com a visão de longo prazo e comprometidas com os objetivos do plano de governo, são essenciais para a execução eficiente das políticas públicas. Investir no desenvolvimento contínuo das habilidades e competências dos servidores municipais garante que todos estejam preparados para enfrentar os desafios e contribuir efetivamente para o progresso e a sustentabilidade do município.

PASSOS:

Treinamento Contínuo: Invista na formação contínua dos servidores públicos, especialmente nas áreas de planejamento e gestão.

Liderança Estratégica: Fortaleça as habilidades de liderança dos gestores municipais para garantir a implementação efetiva das estratégias.

Cada secretaria deve ter seu ponto focal treinado e responsável pelo P.E.

10. Cronograma de implementação

O cronograma de implementação organiza todas as ações planejadas em uma linha do tempo, definindo prazos, alocando recursos e atribuindo responsabilidades. Com um cronograma bem estruturado, a gestão municipal pode monitorar o progresso das ações, ajustar estratégias quando necessário e garantir que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos.

PASSOS:

Listar Todas as Ações Planejadas: Detalhe todas as ações que precisam ser executadas para alcançar as metas do plano de governo.

Estabelecer Prioridades: Determine a ordem de prioridade das ações com base na urgência, impacto e disponibilidade de recursos.

Definir Prazos para Cada Ação: Atribua prazos realistas para a conclusão de cada ação, considerando as etapas intermediárias e a complexidade de cada tarefa.

Alocar Recursos Necessários: Identifique os recursos financeiros, humanos e materiais necessários para cada ação e assegure que estejam disponíveis no momento certo.

Designar Responsáveis por Cada Tarefa: Atribua responsabilidades específicas a membros da equipe de gestão, garantindo que cada ação tenha um responsável claro.

Criar o Cronograma Detalhado: Organize as ações em uma linha do tempo, indicando o início e o término de cada tarefa, além de marcos importantes.

Monitorar o Progresso Regularmente: Acompanhe o cumprimento do cronograma, revisando periodicamente as etapas concluídas e ajustando prazos conforme necessário.

Ajustar o Cronograma em Caso de Necessidade: Seja flexível para fazer ajustes no cronograma em resposta a imprevistos ou mudanças no cenário, mantendo o foco nos objetivos finais.

Comunicar o Cronograma e o Progresso: Compartilhe o cronograma com toda a equipe envolvida e mantenha-os informados sobre o progresso e qualquer ajuste necessário.

Revisar e Atualizar o Cronograma: Periodicamente, revise o cronograma para assegurar que continue alinhado com o progresso real e as metas do plano de governo.

11. Gestão de riscos



A Gestão de Riscos visa identificar e mitigar possíveis ameaças que possam comprometer o sucesso das ações governamentais. Um gerenciamento eficaz de riscos assegura a continuidade das operações e minimiza impactos negativos.

Identificação de Riscos:

O primeiro passo na gestão de riscos é identificar potenciais ameaças que possam afetar a execução das ações planejadas. Isso envolve uma análise cuidadosa do contexto, incluindo fatores internos e externos que possam influenciar os resultados.

PASSOS:

Realizar uma análise detalhada para identificar riscos potenciais.

Classificar os riscos com base em sua probabilidade e impacto.

Identificar riscos internos (e.g., recursos limitados, falhas operacionais) e externos (e.g., dependência de atores externos, mudanças econômicas, desastres naturais).

Documentar os riscos identificados para referência futura.

Desenvolvimento de Estratégias de Mitigação:

Após a identificação dos riscos, é necessário desenvolver estratégias para mitigá-los. Essas estratégias devem ser específicas para cada risco identificado, com o objetivo de reduzir sua probabilidade ou impacto, assegurando que as ações governamentais possam ser executadas conforme o planejado.

PASSOS:

Desenvolver estratégias de mitigação específicas para cada risco identificado.

Alocar recursos e responsabilidades para a implementação das estratégias.

Monitorar continuamente os riscos e a eficácia das estratégias de mitigação.

Revisar e ajustar as estratégias de mitigação conforme necessário, à medida que surgem novos riscos ou mudanças no contexto.

A gestão de riscos bem estruturada permite que o governo esteja preparado para enfrentar imprevistos e continue a entregar resultados, mesmo diante de desafios.

11. Monitoramento e avaliação



DICA:

Para um monitoramento eficaz, é fundamental contar com um sistema dedicado e um responsável pela gestão dos dados.

Monitoramento e Avaliação são etapas essenciais para garantir que políticas e ações estejam sendo executadas de maneira eficaz e produzindo os resultados desejados. Esse processo é dividido em dois componentes principais:



Sistema de Monitoramento:

O sistema de monitoramento contínuo é implementado para acompanhar o progresso das ações e verificar se as metas estão sendo alcançadas. Isso é feito através do uso de ferramentas tecnológicas que facilitam o acompanhamento, promovendo transparência e eficiência no processo.

PASSOS:

Implementar um sistema de monitoramento.

Definir indicadores de desempenho.

Utilizar ferramentas tecnológicas para facilitar o acompanhamento.

Realizar revisões periódicas para ajustar ações, se necessário.

Avaliação de Impacto:

A avaliação de impacto envolve a realização de análises periódicas para medir os efeitos das políticas implementadas. Com base nos resultados e nas lições aprendidas, o planejamento pode ser ajustado para melhorar os resultados futuros.

PASSOS:

Planejar e definir a metodologia de avaliação.

Executar avaliações em intervalos regulares.

Analisar os resultados e identificar lições aprendidas.

Ajustar o planejamento com base nas avaliações realizadas.

Este processo contínuo de monitoramento e avaliação assegura que as políticas e ações estejam alinhadas com os objetivos desejados, permitindo ajustes proativos e melhorias ao longo do tempo. A comunicação eficaz e a transparência são fundamentais para fortalecer o apoio da população e garantir a confiança nas ações governamentais. Essas práticas asseguram que os cidadãos estejam bem-informados sobre os progressos e participem ativamente na fiscalização e acompanhamento das políticas públicas.

13. Divulgação de resultados



DICA:

A comunicação interna do P.E é uma das principais etapas do processo.

É essencial manter os envolvidos informados sobre os avanços do plano estratégico. Isso pode ser feito através de relatórios periódicos e o uso de plataformas digitais, que tornam as informações acessíveis e claras para todos.

PASSOS:

Elaborar relatórios periódicos sobre os progressos do plano estratégico.

Utilizar plataformas digitais para divulgar os resultados de forma ampla.

Garantir que as informações sejam claras, precisas e acessíveis.

Facilitar o acesso da população aos relatórios e demais documentos.

Transparência nas Ações:

Para promover a confiança e a participação cidadã, é fundamental adotar mecanismos de prestação de contas e envolver a sociedade civil na fiscalização e acompanhamento das políticas públicas. Isso reforça a responsabilidade governamental e permite um controle social mais efetivo.

PASSOS:

Estabelecer mecanismos claros de prestação de contas.

Promover a participação da sociedade civil na fiscalização das políticas públicas.

Garantir a acessibilidade das informações e dos processos de fiscalização.

Divulgar os resultados das auditorias e acompanhamentos realizados.

Transparência na Gestão Pública:

Adotar práticas de transparência em todas as etapas do planejamento e execução das políticas públicas é essencial. Disponibilizar informações de forma clara e acessível para toda a população garante que os cidadãos possam acompanhar e entender as decisões e ações do governo.

PASSOS:

Implementar práticas de transparência em todas as etapas do planejamento e execução das políticas públicas.

Disponibilizar informações públicas de maneira clara e acessível.

Criar canais de comunicação para que a população possa acompanhar as decisões do governo.

Assegurar que todas as informações relevantes estejam disponíveis e atualizadas.

13. Revisão e ajustes



A etapa de Revisão e Ajustes é fundamental para manter o planejamento estratégico dinâmico e adaptável às mudanças e desafios que surgem ao longo do tempo. Este processo permite que as estratégias sejam continuamente refinadas para garantir que os objetivos sejam alcançados de maneira eficaz.

Revisão Periódica:

Nesta fase, revisões do planejamento estratégico são realizadas de acordo com cada gestor e município para avaliar o progresso, ajustar metas e refinar as estratégias conforme necessário. Essa revisão é essencial para incorporar novas demandas e desafios que possam surgir durante o mandato, garantindo que o plano permaneça relevante e eficaz.

PASSOS:

Agendar revisões periódicas do planejamento estratégico.

Avaliar o progresso em relação às metas e objetivos estabelecidos.

Identificar novas demandas e desafios que surgiram.

Ajustar as metas e estratégias com base nas avaliações e no contexto atual.

Implementar as mudanças necessárias para garantir a continuidade e eficácia do plano.



Esse processo de revisão assegura que o planejamento estratégico esteja sempre atualizado, permitindo respostas rápidas e eficazes a novos desafios e oportunidades que possam surgir.

Adaptação às Mudanças:

Além das revisões anuais, é crucial estar preparado para adaptar o planejamento estratégico diante de mudanças no cenário político, econômico ou social. Manter a flexibilidade e a capacidade de resposta rápida permite que o governo se ajuste rapidamente às novas realidades.

PASSOS:

Monitorar continuamente o cenário político, econômico e social.

Avaliar como essas mudanças impactam o planejamento estratégico.

Adaptar estratégias e ações para responder às novas circunstâncias.

Garantir que o planejamento estratégico mantenha a flexibilidade necessária para se ajustar rapidamente.

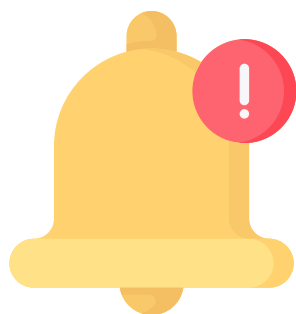
Comunicar de forma transparente as adaptações feitas e suas justificativas.

Com essas etapas de revisão e adaptação, o plano estratégico permanece dinâmico, permitindo que se mantenha eficaz e relevante, independentemente das mudanças externas.

O planejamento na prática • exemplo

Agora que você conhece as etapas do planejamento estratégico, veja os resultados transformadores que você pode alcançar.

Neste capítulo, vamos exemplificar a construção de uma meta dentro de um plano estratégico, considerando os elementos essenciais. Esse exemplo é aplicado à Secretaria de Educação, cujo foco é impulsionar a qualidade e equidade na educação básica.



Lembre-se:

Alinhamento com o Plano de Governo: O planejamento estratégico deve estar em sintonia com as diretrizes e promessas estabelecidas durante a campanha, adaptando-se às realidades do município e priorizando ações de maior impacto.

Estruturação da Agenda Estratégica: Defina temas prioritários e metas com base nas necessidades locais e nas diretrizes do plano de governo, garantindo que todos os projetos estejam alinhados a esses objetivos estratégicos.

1. Identificação do eixo estratégico alinhado com o plano de governo

Eixo Estratégico: Qualidade e Equidade na Educação Básica

Este eixo estratégico tem como prioridade melhorar o desempenho acadêmico dos estudantes da rede pública, ao mesmo tempo em que se busca reduzir as desigualdades de acesso e oportunidades para todos os alunos, independentemente de sua localização ou condição socioeconômica.

2. Estabelecimento do objetivo estratégico

Objetivo Estratégico: Implementar Laboratórios de Aprendizagem Digital nas escolas municipais

Este objetivo visa garantir que todos os alunos, principalmente aqueles em áreas de maior vulnerabilidade, tenham acesso a recursos tecnológicos que complementem e melhorem o processo de ensino-aprendizagem. Os laboratórios proporcionarão um ambiente interativo e inovador, permitindo que os estudantes desenvolvam habilidades essenciais.

3. Definição da meta smart

Meta SMART: Implantar 10 laboratórios de aprendizagem digital em escolas municipais até o final do próximo ano, visando um aumento de 20% no desempenho acadêmico dos alunos nas avaliações externas.

Específica: A meta é clara ao focar na implementação de laboratórios digitais.

Mensurável: O número de laboratórios implantados e a melhoria no desempenho acadêmico permitem medir o progresso de forma concreta.

Alcançável: A meta é realista, considerando os recursos e o planejamento estratégico.

Relevante: A meta está alinhada ao objetivo de promover a inclusão digital e melhorar o desempenho dos alunos.

Temporal: O prazo é definido para um ano, até a próxima avaliação externa.

4. Identificação de projetos

Projeto 1: Implementação de Laboratórios de Aprendizagem Digital

Descrição:

Criar e equipar laboratórios de aprendizagem digital em escolas municipais, especialmente em áreas vulneráveis, para promover o uso de tecnologias educacionais. Os laboratórios fornecerão acesso a plataformas digitais de ensino e recursos interativos, permitindo uma maior personalização do aprendizado.

Resultados Esperados:

Implantar 10 laboratórios até o final do ano, beneficiando diretamente 1.000 alunos do ensino fundamental e melhorando o desempenho acadêmico em disciplinas como Matemática e Língua Portuguesa.



Projeto 2: Programa de Capacitação para Professores no Uso de Tecnologias

Descrição:

Implementar um programa de capacitação para professores da rede municipal, focado em metodologias ativas e no uso eficiente dos laboratórios de aprendizagem digital.

Resultados Esperados:

Capacitar 300 professores até o final do ano, melhorando a qualidade das aulas e impactando diretamente o desempenho dos alunos.



Projeto 3: Criação de Recursos Educacionais Digitais

Descrição:

Desenvolver e disponibilizar recursos educacionais digitais que possam ser utilizados nos laboratórios de aprendizagem, incluindo jogos educativos, vídeos e plataformas de ensino adaptativo.

Resultados Esperados:

Criar um repositório de 200 recursos digitais até o final do ano, ampliando as oportunidades de aprendizagem.

5. Definição de indicadores de desempenho



Indicadores:

Número de laboratórios de aprendizagem digital implementados:

Medido ao final do projeto.

Desempenho em avaliações externas:

Monitorado anualmente para acompanhar o progresso na meta de 20%.

Número de professores capacitados no uso de tecnologias:

Medido ao final de cada ciclo de formação.

Participação de alunos nos programas de reforço escolar:

Monitorado mensalmente para garantir o impacto positivo nas avaliações.

6. Cronograma de implementação

Ação	Responsável	Prazo de Início	Prazo de Conclusão	Status de Monitoramento
Implementação dos Laboratórios de Aprendizagem Digital	Secretaria de Educação	Mês 1	Mês 6	Avaliação trimestral
Levantamento das necessidades tecnológicas	Coordenação de TI	Mês 1	Mês 2	Relatório inicial
Aquisição de equipamentos	Secretaria de Educação	Mês 3	Mês 4	Relatório de compras
Capacitação de professores no uso de tecnologias	Coordenação de Formação	Mês 3	Mês 8	Avaliação de impacto mensal
Criação de Recursos Educacionais Digitais	Coordenação Pedagógica	Mês 1	Mês 12	Avaliação trimestral

7. Gestão de risco

Risco Identificado	Probabilidade	Impacto	Estratégia de Mitigação	Responsável
Falta de infraestrutura adequada nas escolas	Alta	Alto	Avaliar as condições de infraestrutura e realizar adequações básicas antes da implementação	Secretaria de Educação
Baixo engajamento dos alunos nos laboratórios	Alta	Médio	Envolver famílias e oferecer atividades interativas e atrativas	Coordenação Pedagógica
Dificuldade na capacitação de professores	Média	Alto	Oferecer formações práticas e suporte contínuo durante a implementação	Coordenação de Formação

8. Monitoramento e avaliação

Para garantir o sucesso das metas, será implementado um sistema de monitoramento contínuo com:

Periodicidade:

Monitoramento trimestral das ações.

Ferramentas Utilizadas:

Relatórios de progresso e sistemas de gestão educacional.

Indicadores Monitorados:

Número de laboratórios implementados, desempenho nas avaliações externas e número de professores capacitados.

Acompanhamento:

Relatórios serão revisados pelo Comitê de Gestão Educacional.

9. Resultados esperados

Ao final do ciclo, espera-se:



Implementação de 10 laboratórios de aprendizagem digital, beneficiando 1.000 alunos.



Um aumento de 20% no desempenho dos alunos nas avaliações externas.



Melhoria na qualidade das aulas, com 300 professores capacitados no uso de tecnologias.



Criação de um repositório com 200 recursos educacionais digitais, ampliando as oportunidades de aprendizagem.

Conclusão

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para transformar o plano de governo em realidade. Com um plano estratégico bem estruturado, os prefeitos do União Brasil estarão capacitados para promover o desenvolvimento sustentável, garantir o bem-estar da população e construir um legado de transparência, eficiência e justiça social.

Na construção do planejamento estratégico municipal, é preciso equilibrar a previsibilidade e o controle da abordagem racional-determinista com a flexibilidade e a adaptabilidade da abordagem estratégica-situacional. Ao combinar essas duas metodologias, o planejamento será mais robusto, permitindo que o governo municipal avance com segurança em direção às suas metas, enquanto se adapta às mudanças e desafios ao longo do caminho.

Esta orientação deve ser aplicada conforme o contexto específico do município, garantindo que o planejamento estratégico seja ao mesmo tempo eficaz e responsivo às necessidades da população.

Este guia é um recurso para apoiar os prefeitos em todas as etapas da construção do seu plano estratégico. Ao seguir estas diretrizes, será possível construir uma administração pública comprometida com os princípios do União Brasil e com o futuro do município.

Conselho editorial

NOSSAS IDEIAS

Cristiane A. Moura Thomaz

Administradora de empresas, com especialização em Sistemas de Gestão da Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente, além de estar em processo de obtenção do título de Mestre em Sistemas de Gestão. Com uma sólida trajetória de 15 anos na área de gestão, destaca-se pelo seu papel ativo no planejamento estratégico. Gerente do Trabalho e Empreendedorismo na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda da Prefeitura de Salvador, se dedica com à implementação de políticas públicas voltadas para o crescimento econômico e o estímulo ao empreendedorismo na região.

Maria Eduarda • Duda • Gordilho Lomanto

Administradora de Empresas, com MBA em Recursos Humanos pela USP, especialização em Gestão Estratégica de Negócios pelo Insper e especialização em Gestão de Carreira e Sucessão e Construção de Time de Alta Performance pela FIA USP. Possui certificação em Gestão de Projetos através do Programa PMR4 Professional, pelo BID. Com 27 anos de experiência como profissional executiva de Recursos Humanos, Duda passou por empresas nacionais e multinacionais como Embraer, Brasil Telecom, Santander, Nexialistas e dedicou 10 anos à DM9DDB, Grupo ABC (Grupo de Comunicação). Atualmente, atua como Diretora do Trabalho e Empreendedorismo na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda de Salvador. Um dos aspectos marcantes do seu trabalho foi a entrega de ações de fomento à geração de emprego e renda, elevando Salvador à posição de 1º Cidade do Nordeste nesse quesito. Além disso, destacam-se os projetos desenvolvidos pelo Programa Treinar para Empregar, com mais de 60mil certificações nas trilhas profissionais e de empreendedorismo. Duda acredita que uma das forças motrizes de transformação social e econômica de uma cidade, reside no desenvolvimento do indivíduo e na qualificação.

Mila Correia Paes Scarton

Pós-graduada em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV. Especialista em Governança e Inovação Pública para Líderes da América Latina pelo CAF/FGV. Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Ruy Barbosa da Bahia e cursou Arquitetura e Urbanismo na Universidade Federal da Bahia.

Atualmente é Secretária de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda de Salvador e Conselheira de Administração de três empresas públicas, onde lidera iniciativas que têm transformado a economia da cidade. Sob sua gestão, Salvador alcançou a 1ª posição em geração de empregos no Nordeste, diversificou sua matriz econômica, atraiu novos investimentos, e qualificou mais de 60 mil pessoas em carreiras do presente e do futuro. Além disso, conduz programas que impactam diretamente a vida de jovens, mulheres e pessoas em situação de vulnerabilidade social. Na área pública, também ocupou os cargos de Diretora e Subsecretária de Desenvolvimento e Urbanismo de Salvador entre 2017 e 2019, período em que coordenou o programa de Desenvolvimento Econômico Salvador 360.

Antes disso, acumulou 15 anos de experiência no setor privado, onde construiu uma trajetória ascendente, de trainee a executiva, em empresas renomadas como Gerdau, Neoenergia e Odebrecht. Atuou como Diretora de PPPs e Concessões, liderando o desenvolvimento e a implementação de grandes projetos em áreas como infraestrutura, educação, esportes e entretenimento. Coordenou equipes multidisciplinares em todo o país e foi responsável pela facilitação de programas de capacitação e acultamento para trainees e jovens talentos.

NOSSAS IDEIAS

Vivianni de Sousa Pinheiro

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador e com especialidades em Finanças pela FGV – SP e Mercado de Capitais pelo IBMEC – SP além de Gerenciamento de Projetos pela George Washington – ESI e Compliance pela Legal Ethics and Compliance (LEC). Mais de 30 anos de experiência profissional atuando em grandes grupos empresariais em segmentos de engenharia (OAS), indústria química (BRASKEM e UNIPAR), shopping center (Grupo Jereissati), telefonia (BrasilTelecom), infraestrutura (SOLVI), nas áreas de Finanças e Controladoria: estruturando planos de negócios, implementando plano de ações e sistemas. Nos últimos anos, ênfase nas áreas de compliance, gestão de riscos e auditoria de controles internos, implantando metodologias, novas normas e políticas visando garantia de alto padrão de governança corporativa e desenvolvimento de negócios com efetividade da gestão dos contratos e relações institucionais, estreitando relacionamento com os entes públicos e órgãos reguladores sem perder o foco das boas práticas de gestão e diretrizes dos programas de ética e integridade.

Especialistas que contribuíram para a elaboração e revisão crítica do documento

Luiz Antônio Vasconcellos Carreira

Graduado em Administração Pública pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), com Pós-graduação em Administração Pública pelo Instituto Internacional de Administração Pública – IIAP, Paris, França. Pós-graduado em Organização do Espaço e Sociologia para o Desenvolvimento pelo Instituto Internacional de Desenvolvimento Econômico e Social – IIEDES, vinculado a Universidade de Paris I, Sorbonne. Mestre em Geografia Humana e Organização do Espaço – Universidade de Paris I, Sorbonne. Ocupou diversos cargos na Administração Pública, dentre os quais o de Secretário Estadual de Planejamento, Ciência e Tecnologia (1194/2002); Deputado Federal – 2003/2010. Presidente da Bahia Terminais S.A. entidade privada (2011/2014). Ocupa, hoje, desde março de 2014, o cargo de Secretário – Chefe da Casa Civil da Prefeitura Municipal de Salvador.

Escritório de Advocacia Humildes, Pinheiro, Caribé, Marques, Carneiro & Vaz Porto representados aqui pelos sócios:

Silvio de Sousa Pinheiro

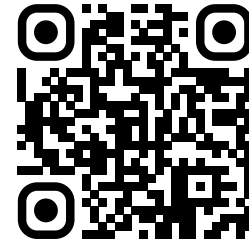
é Bacharel em Direito pela Universidade Católica do Salvador (2001) e possui especialização em Direito Tributário pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (IBET). Ao longo de sua carreira, acumulou vasta experiência em gestão pública, tendo atuado por cinco anos como dirigente em autarquias e secretário municipal. Nesse período, desenvolveu uma compreensão aprofundada sobre o funcionamento de organizações públicas e privadas, com interação direta com órgãos de controle interno e externo, além de entidades do terceiro setor e da imprensa.

Na área jurídica, conta com mais de vinte anos de atuação em advocacia contenciosa e consultiva, com ênfase em Direito Tributário, Empresarial, Administrativo e Contratual. Atualmente, é sócio do escritório Humildes, Pinheiro, Caribé, Marques, Carneiro & Vaz Porto, onde emprega sua expertise para oferecer soluções estratégicas e personalizadas para demandas complexas.

André Luiz de Andrade Carneiro

Procurador do Município do Salvador, onde exerceu a função de Chefe de Representação da Procuradoria na Secretaria Municipal de Gestão (2009-2019) e atualmente é o Chefe da Especializada Judicial da Procuradoria do Meio Ambiente, Urbanismo, Patrimônio e Obras. Especialista em Direito Processual (UNIFACS) e Advogado, Sócio do Humildes, Pinheiro, Caribé, Marques, Carneiro & Vaz Porto.

www.humildesepinheiro.com.br



Vitor Gois • Coordenação Editorial e Diagramação

Referências

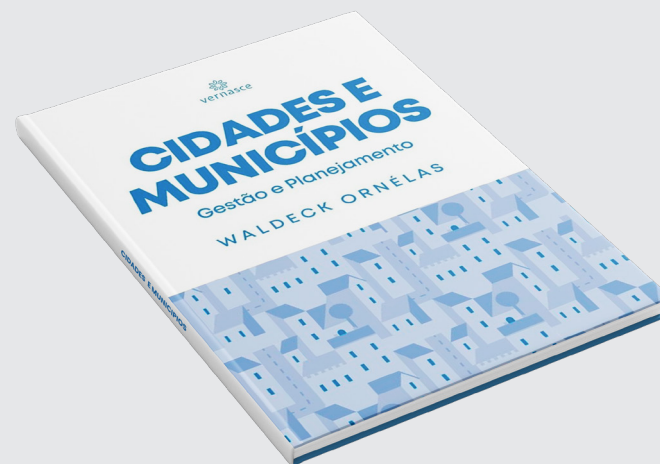
- Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) • Lei Complementar nº 101/2000

- Constituição Federal

- Lei Federal nº 9.504/1997

- Resolução TCM nº 1.311/2012

O que cabe a um Município fazer? Aqui temos uma visão panorâmica da área de atuação dos municípios, que é o nível de governo com maior relevância imediata em relação à vida das pessoas. Dada a grande diversidade de perfis dos municípios, os temas é que decidem, por si próprios, quanto falam mais aos pequenos ou aos grandes municípios - dos pontos de vista demográfico, econômico ou territorial. Cidades e Municípios almeja tornar-se um conselheiro para ser ouvido pelos Prefeitos e Vereadores na tomada de decisões fundamentais e estratégicas. Mas também pelos eleitores, a quem cabe avaliar e julgar - política e administrativamente - os gestores municipais.



Cidades e Municípios: Gestão e Planejamento
Waldeck Ornélas. Salvador: Vernasce, 2020
ISBN 978-65-991038-5-8

NOSSAS DEIAS

+55 71 99256-4400



www.nossasideias.com.br



contato@nossasideias.com.br



<https://www.linkedin.com/in/nossasideias-consultoria-520aa8314>





UNIÃO
BRASIL

FUNDAÇÃO
ÍNDIGO

