

**Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas**

**Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp**

**Trabalho de Conclusão de Curso - TCC**

**Dailson Andrade Santos**

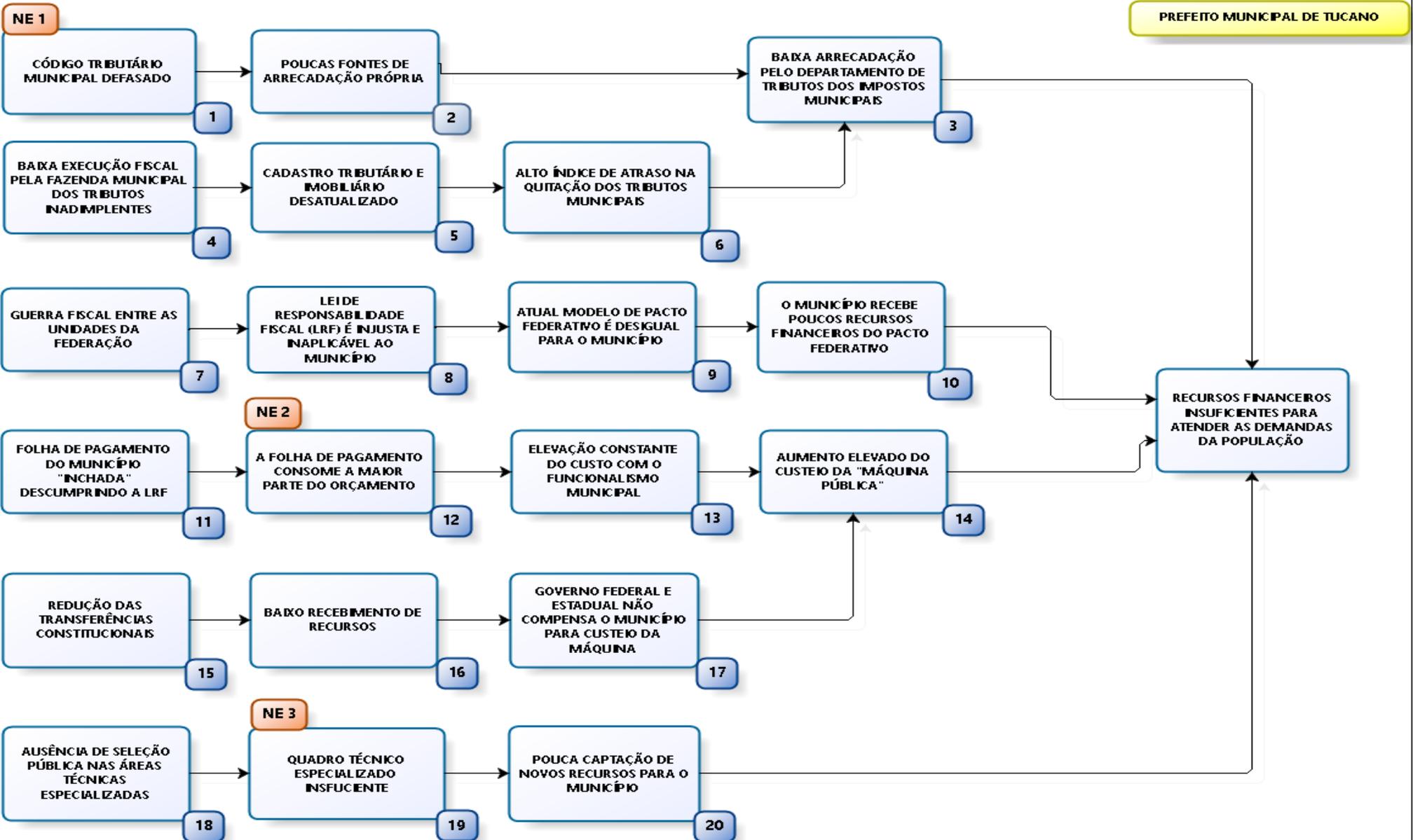
**Davi Andrade Santos**

**Magda Priscila Araújo da Costa**

**Márcia da Mota Lima Duarte**

**RECURSOS FINANCEIROS INSUFICIENTES PARA ATENDER AS  
DEMANDAS DA POPULAÇÃO  
Prefeito do Município de Tucano**

JUNHO/2016



## Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos

Os Nós Estratégicos que foram selecionados pelo grupo foram: NE 1 – Código tributário municipal defasado; NE 2 - A folha de pagamento consome a maior parte do orçamento do município; NE 3 - Quadro técnico especializado insuficiente.

Um dos grandes desafios dos governos de esquerda é governar num Estado burguês, que produz desigualdades, acirrar luta de classes e não garante a dignidade humana, em se tratando de governos municipais esta realidade está intrínseca em nossa realidade. O que deve mover a esquerda é de gerir esse Estado, porém, trazendo conquistas a classe operária.

O atual modelo de Pacto Federativo força cada vez mais que os municípios assumam responsabilidades que não condiz com sua capacidade de geração de receitas, o grande desafio do gestor de esquerda é mesmo nessa adversidade é inovar com a constante escassez de dinheiro para efetivar verdadeira políticas públicas.

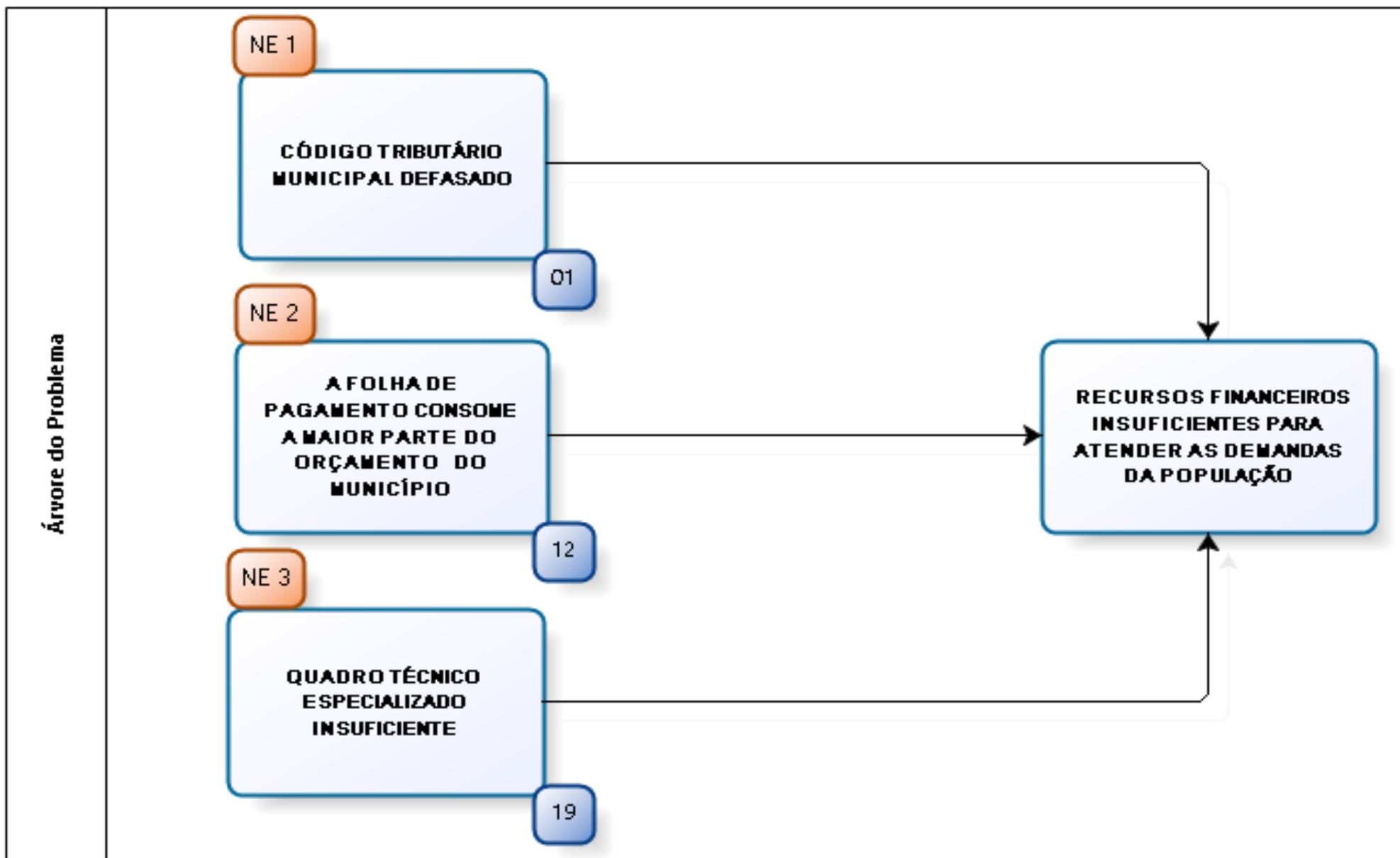
O município cada vez assume responsabilidades e atribuições de maneira gigantesca que faz com que o gestor enfrente uma séria de dificuldades em cumprir tais demandas. Cada vez a população demanda por mais e melhores serviços públicos nas mais variadas áreas da gestão municipal. A União nos últimos anos tem efetivado um conjunto de políticas públicas setoriais que em muito tem contribuído para a melhoria das condições de vida da população.

Efetivar o Programa de Governo apresentado na campanha eleitoral é uma responsabilidade que requer um esforço por parte do gestor em equilibrar as contas públicas de modo a equilibrar a demanda apresentada pela população. Acreditando que é possível termos na prática a garantias dos direitos básicos do povo, percebemos que os Nós Estratégicos selecionados sendo desatados devem proporcionar um impacto na resolução da situação problema, outra característica que reforça a ideia de nó estratégico é que o gestor municipal tem alta governabilidade sobre ele, uma vez que, está sob seu poder as ações que podem ser desenvolvidas, além do mais as ações que podem ser planejadas não tem impacto político que desgaste a imagem do prefeito.

Diante disso, podemos perceber que reunindo as premissas gerais que caracterizam-se a definição de Nós Estratégicos veremos ao decorrer do TCC ações que podem solucionar os mesmos. Ao serem desatados, produzirá uma boa avaliação do

perante a sociedade tucanense. Paralelo a isso, verificamos que o gestor tem alta governabilidade para desenvolver as ações propostas.

Os nós estratégicos foram escolhidos não apenas por possuir as três condições, mas também por serem peças importantes que podem resolver outros nós estruturais, como por exemplo, o primeiro nó estratégico, que ao ser desatado irá resolver outros problemas que se referem a arrecadação dos tributos, isso se acena aos nós 02, 03, 04, 05 e 06 que possui problemas na área de tributação, por este motivo o NE1 é visto como facilitador para amenizar ou até mesmo resolver outros problemas. Para a escolha de cada nó foi importante verificar a ligação que possa existir com outros nós estruturais, pois essa é uma forma de procurar como gestor, resolver com praticidade as demandas que são apresentadas e que precisam serem resolvidas, e assim existir o bom relacionamento do gestor com a sociedade.



**PAINEL 1 – Nós Estratégicos, Ações para equacionar e Resultados esperados.**

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 – Código tributário municipal defasado	<p>A 1.1- Atualizar o Código Tributário Municipal (CTM);</p> <p>A 1.2- Renegociar as dívidas do Refis do município.</p> <p>A 1.3. Estruturar o setor de fiscalização no setor de Tributos para controle da sonegação fiscal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar as bases de cobrança do código tributário;</li> <li>• Gerar uma cobrança mais justa e eficiente;</li> <li>• Aumentar a circulação de recursos do município.</li> </ul>
NE 2 – A folha de pagamento consome a maior parte do orçamento do município	<p>A 2.1- Potencializar os empreendimentos econômicos solidários, em especial da agricultura familiar para gerar oportunidades de emprego e renda a outra parte da população não empregada.</p> <p>A 2.2- Implantar a Sala do Empreendedor em parceria com o SEBRAE para capacitar a população</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar na renda da população pelo fortalecimento do empreendedorismo;</li> <li>• Fomentar as iniciativas empreendedoras e qualificação do seu processo de trabalho.</li> </ul>

<p>NE 3 – Quadro técnico especializado insuficiente.</p>	<p>A 3.1- Realizar concurso público para preenchimento de vagas especializadas; A 3.2- Montar um setor especializado dentro da prefeitura.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profissionais qualificados inseridos nos quadros técnicos da prefeitura;</li><li>• Prefeitura com estrutura especializada com vistas à melhoria nos processos de captação de recursos.</li></ul>
--	--	--

**(\*). Elaborar representação gráfica da Árvore do Problema indicando os NEs e as ações correspondentes tal como já sugerido**

## PAINEL 2 - PLANO DE AÇÃO

### NÓ ESTRATÉGICO1: CÓDIGO TRIBUTÁRIO MUNICIPAL DEFASADO.

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos</b>	<b>Responsável</b>
A 1.1. Atualizar o Código Tributário Municipal (CTM)	1.1.1- Encaminhar projeto de Lei ao legislativo com vistas a aprovação das metas 1.1.2- Sanção do novo código tributário municipal	Recursos humanos	Seis meses	Secretaria de Finanças
A 1.2. Renegociar as dívidas do Refis	1.2.1- Regulamentar através de Decreto o projeto de Lei que trata do Refinanciamento Fiscal	Recursos humanos e financeiros	Seis meses	Secretaria de Finanças Diretoria de Tributos e Arrecadação

	1.2.2 – Qualificar o quadro técnico da Diretoria de Tributos e Arrecadação com vistas a luz do Refis			Departamento de Recursos Humanos
A 1.3. Estruturar o setor de fiscalização no setor de Tributos para controle da sonegação fiscal	1.3.1. Equipar o setor de fiscalização de modo a diminuir a sonegação de tributos 1.3.2. Realizar processo de formação dos quadros do setor de fiscalização	Recursos financeiros e humanos	Quatro meses	Secretário de finanças e a Diretoria de Tributos e Arrecadação

## NÓ ESTRATÉGICO 2: A FOLHA DE PAGAMENTO CONSUME A MAIOR PARTE DO ORÇAMENTO DO MUNICÍPIO

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos</b>	<b>Responsável</b>
A 2.1. Potencializar os empreendimentos econômicos solidários, em especial da agricultura familiar para gerar oportunidades de emprego e renda a outra parte da população não empregada.	<p>2.1.1- Criar a rede municipal de economia solidária para ampliação de mercado, priorizando as organizações produtivas já existentes e estimulando novas iniciativas, empoderando os sujeitos sociais em especial mulheres e jovens</p> <p>2.1.2- Adquirir os produtos oriundos da</p>	Recursos humanos, financeiros e de legislação.	Dez meses	<p>Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Sustentável, Secretaria de Governo e Relações Institucionais,</p> <p>Departamento de Alimentação Escolar</p>

	agricultura familiar para alimentação escolar do município, com vistas a obrigatoriedade da Lei 11.947/2009			da Secretaria de Educação
A 2.2. - Implantar a Sala do Empreendedor em parceria com o SEBRAE para capacitar a população.	2.2.1- Realizar convênio com o Sebrae para instalação do equipamento 2.2.2- Regulamentação de Lei Geral da Micro e Pequena Empresa	Recursos humanos, financeiros	Oito meses	Departamento de Convênios e Contratos Secretaria de Administração e Planejamento

### **NÓ ESTRATÉGICO 3: QUADRO TÉCNICO ESPECIALIZADO INSUFICIENTE.**

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 3.1. Realizar concurso público para preenchimento de vagas especializadas	3.1.1- Publicação de edital de seleção de profissionais especializados 3.1.2- Realização do certame para seleção de profissionais, cumprindo todas as etapas	Recursos humanos, financeiros e legislação	Três meses	Gabinete do Prefeito
A 3.2. Montar um setor especializado dentro da prefeitura	3.2.1- Qualificação da equipe selecionada no processo seletivo sobre os processos de captação 3.2.2- Definição de responsabilidades e	Recursos humanos e financeiros	Cinco meses	Secretaria de Administração

	tarefas dos membros do setor de captação de recursos			
--	--	--	--	--

### PAINEL 3 - ANÁLISE DE ATORES

#### ACÃO 1.1- ATUALIZAR O CÓDIGO TRIBUTÁRIO

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Chefe de Gabinete do Prefeito	Projeto de Lei de reforma do código tributário	Negociação do Projeto de Lei com o Poder Legislativo/ Rejeição do projeto de Lei pelo Poder Legislativo	Articulação com a base governista e oposicionista para aprovação do projeto de Lei	Pouca articulação política	Realização de reuniões entre os vereadores para debater a minuta do projeto de Lei
Sociedade Civil	Apoio popular na alteração do código tributário.	Não compreensão da importância do	Apoiando a iniciativa do executivo	Rejeição sobre o projeto	Realização de pesquisas de opinião e

		projeto/ Pouca participação da sociedade			audiências públicas.
--	--	---	--	--	-------------------------

### **ACÇÃO 1.2- RENEGOCIAR AS DÍVIDAS DO REFIS**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Coordenador Setor de Fiscalização	Sistemas informatizado para Refinanciamento Fiscal do município	Baixa atuação dos fiscais de tributos na atuação dos inadimplentes Pouca articulação com a Procuradoria	Estimulando bônus de produtividade aos fiscais	Não efetuando as negociações atuadas pelos fiscais	Promover reuniões periódicas entre os coordenadores da Diretoria de Tributos e Arrecadação

		Jurídica para ajuizamento das ações não renegociadas			
Diretora do Departamento de Recursos Humanos	Programa de qualificação dos servidores tributários	Pouca execução das ações previstas do programa de qualificação Baixa adesão dos profissionais tributários ao programa	Cumprindo o cronograma de formação e realização periódica de avaliação dos avanços do quadro capacitado	Não aprofundamento dos conteúdos necessários a qualificação dos servidores	Elaboração participativa do programa de qualificação, envolvendo a coordenação pedagógica da Secretaria de Educação e os chefes de áreas da Diretoria de Tributos e Arrecadação

**ACÃO 1.3- ESTRUTURAR O SETOR DE FISCALIZAÇÃO NO SETOR DE TRIBUTOS PARA CONTROLE DA SONEGAÇÃO FISCAL.**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretora do Departamento de Recursos Humanos	Analisa quadro de funcionários/ controlar capacitação dos funcionários.	Não realizar um cronograma de qualificação específica de controle de sonegação fiscal.	Executar os levantamentos de dados e executar o cronograma dentro dos prazos.	Não contribuir de forma eficaz na qualificação dos funcionários, causando o baixo desempenho.	Elaborar um cronograma de qualificação adequada para a realidade do município, juntamente com o secretário de finanças e administrativo,

					os chefes de áreas da Diretoria de Tributos e Arrecadação.
Secretário de finanças	Analisa os recursos financeiros para realizar a qualificação dos funcionários e para a compra de possíveis equipamentos de informática para aumentar a produtividade.	Demorar para realizar um balanço das finanças..	Fazer um balanço para ter reserva financeira para realizar gastos previstos com equipamentos e qualificação	Alegar que não há recursos suficientes.	Promover uma reunião com o chefe de gabinete, o secretário de administração e os chefes de áreas da Diretoria de Tributos e Arrecadação para expor a importância da qualificação desses

					funcionários e da compra dos equipamentos.
--	--	--	--	--	--

**AÇÃO 2.1- POTENCIALIZAR OS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS, EM ESPECIAL DA AGRICULTURA FAMILIAR PARA GERAR OPORTUNIDADES DE EMPREGO E RENDA A OUTRA PARTE DA POPULAÇÃO NÃO EMPREGADA.**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor do Departamento de Economia Solidária e Agricultura Familiar	Expertise e quadro técnico que pode contribuir para estruturação da economia solidária	Recursos financeiros insuficientes para atender a demanda das comunidades	Articulação de parcerias que fortaleça os empreendimentos solidários	Falta de mobilização de parceiros	Realização de um amplo diagnóstico dos potenciais produtivos e suas respectivas

					cadeias de produção existentes no município
Secretário de Governo	Gerenciamento das ações governamentais do Governo devidamente identificadas e articuladas	Resistência dentro da estrutura de governo com a quebra de culturas conservadoras	Realização de formação com quadros técnicos do governo	Pouca priorização da agenda solidária	Mobilização dos diversos segmentos da economia solidária do município de modo a mobilizar para uma agenda de transformação social
Diretor de Alimentação Escolar	Gerenciamento dos recursos do Programa Nacional de Alimentação	Limitações orçamentárias do Tesouro Municipal	Reformulando os cardápios da alimentação escolar de modo	Descumprir as regras estabelecidas na Resolução 26	Realização de mapeamento da capacidade de produção

	Escolar		a ampliar a oferta de produtos da agricultura familiar e solidária	CD/FNDE sobre aquisição de produtos da agricultura familiar	da agricultura familiar no município de modo a inserir estes produtos no cardápio da alimentação escolar
--	---------	--	--	---	--

**AÇÃO 2.2- IMPLANTAR A SALA DO EMPREENDEDOR EM PARCERIA COM O SEBRAE PARA CAPACITAR A POPULAÇÃO.**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor de Convênios	Expertise para captação de convênios e atração de parceiros	Pouco acesso dos empreendedores informais a Sala do Empreendedor	Captação de novos parceiros para atuação na Sala, como CDL	Não cumprir as metas estabelecidas com o Sebrae	Realização constantes de palestras, cursos e seminários com os empreendedores individuais, negociação de linhas de crédito com melhores condições com os agentes

					financeiros
Secretário de Administração	Regulamentação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa	Pouca adesão dos comerciantes ao novo regime de tributação	Divulgação das vantagens da migração para o novo regime tributário	Pouca articulação com os comerciantes locais para disseminação da Lei	Realização de palestras e seminários com os comerciantes e empreendedores informais do município

### **AÇÃO 3.1-REALIZAR CONCURSO PÚBLICO PARA PREENCHIMENTO DE VAGAS ESPECIALIZADAS.**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Controlador Interno	Diagnóstico dos recursos não captados por ausência de profissionais especializados	Quadro defasado de profissionais na Controladoria para levantamento dos dados	Articulação com secretários municipais sobre as demandas do quadro	Pouca transparência nos dados levantados	Produção de relatórios gerenciais sobre a demanda por áreas
Prefeito	Publicação do edital de seleção dos profissionais	Pressões políticas para realização do concurso Ações judiciais de questionamento	Promoção do diálogo com a sociedade, parlamento sobre a necessidade do preenchimento	Realizar um processo ditatorial sem prestar informações a população e sem detalhar os	Divulgação de projetos e recursos perdidos por falta de quadros técnicos,

		do concurso	de vagas	benefícios e custos da ação	apresentação do quadro de servidores e da alta concentração de profissionais em poucas funções
--	--	-------------	----------	-----------------------------	--

**AÇÃO 3.2- MONTAR UM SETOR ESPECIALIZADO DENTRO DA PREFEITURA.**

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor do Departamento de Recursos Humanos	Programa de qualificação dos novos técnicos	Não execução do plano de qualificação dos técnicos	Executar de maneira satisfatória o plano de formação	Não execução plena do plano de formação	Realização de avaliações periódicas do plano e os resultados de captação

## PAINEL 4 - ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
<p>1. As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?</p>	<p>De maneira geral não, entretanto em situações específicas podem ser gerados possíveis danos ambientais que podem de maneira tranquila serem regularizados</p>
<p>2. Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?</p>	<p>Sim. Os projetos de Lei de atualização do código tributário e do Refis podem produzir a curto prazo efeitos políticos negativos, porém, uma transparência eficiente perante a sociedade dos recursos arrecadados e sua destinação adequada diminuiriam essa pressão.</p>
<p>3. Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?</p>	<p>A realização do concurso pode ser um ponto frágil do plano de ação, porém, ele também é importante diante do diagnóstico que realizamos em que foi possível apontar que a prefeitura capta poucos recursos nos governos estadual e federal principalmente para realização de investimentos uma vez que o orçamento municipal é comprometido de sobremaneira com o custeio das</p>

	despesas correntes da prefeitura.
4. Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	De maneira geral os recursos projetados são suficientes para execução do plano de ação.
5. De forma geral a equipe avalia ao final que o Plano de Ação é viável e pode efetivamente solucionar o problema escolhido?	Sim, são medidas que implementadas podem produzir resultados concretos para solucionar a situação problema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho é o resultado de todo o estudo que obtivemos durante todo o curso, e a proposta do nosso tema se deu pela realidade que o município de Tucano enfrenta, ao finalizar o mesmo compreendemos que este é o caminho para que possamos resolver os problemas com a relação entre recursos financeiros e demandas, temos a perspectiva que ao ser colocado em prática todas as ações que foram desenvolvidas terá grande impacto, pois fizemos o diagnóstico, a análise e o equacionamento do problema, para que pudéssemos chegar nas conclusões corretas, inclusive nas escolhas dos nos que desataria os problemas que aflige o município, e que os gestores tem dificuldade de resolver.

As ações foram detalhadas ao máximo para que possamos prevenir qualquer imprevistos que venham a provocar desgastes políticos e ao mesmo tempo venhamos ter a noção de qual caminho que temos que percorrer durante todo o processo, pois o conhecimento prévio, que foi feito através de todo o planejamento, possa vim realmente ajudar o município a atender as demandas da população, vimos que a sua realização será possível, algo que nos enche de esperança para resolver, pois a sociedade espera boas ações de nossa parte, e esse trabalho nos ajudara a tornara isto possível.

A atual conjuntura impossibilita o gestor de investir em setores importantes como saúde, educação, saneamento básico, segurança e tantos outros serviços que os cidadãos necessitam para ter um ambiente favorável com todos os direitos assegurados. Com as ações que foram propostas irá possibilitar não que os problemas fiquem extintos, mas que eles tenham a chance de diminuir, pois acreditamos que eles terão altos impactos, e nos ajudará também a termos a capacidade de resolver outros problemas futuros que seja do gênero.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Agricultura familiar. 2. Compras Públicas. 3. Políticas Públicas. 4. Empreendedorismo. *Título: Agricultura Familiar: um bom negócio para o desenvolvimento local.*
  2. P784b Pomar, Wladimir. Brasil, crise internacional e projetos de sociedade / Wladimir Pomar. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2013; 23 cm – (Projetos para o Brasil; 2) Inclui bibliografia. ISBN 978-8 7643-166-4
  3. Brasil - Capitalismo - Desenvolvimento. 2. Capital (Economia) Acumulação. 3. Brasil - Desenvolvimento econômico. 4. Crise internacional. 5. Força de trabalho. 6. Brasil - Sociedade. 7. Socialismo. I. Título. II. Série.
- BUKHARIN, N. [1917]. A economia mundial e o imperialismo. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- CASTANHEDA, J. G. Utopia desarmada. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- FIORI, J. L. Globalização, hegemonia e império. In: TAVARES, M. C.; FIORI, J. L. (Org.). Poder e dinheiro. Uma economia política da globalização. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 87-147. \_\_\_\_\_. Estados, moedas e desenvolvimento. In: FIORI, J. L. (Org.). Estados e moedas no desenvolvimento das nações. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 49-85.

## Apêndice

<b>FLUXOGRAMA.....</b>	<b>2/1</b>
<b>ÁRVORE DO PROBLEMA .....</b>	<b>3/1</b>
<b>PAINEL 1 .....</b>	<b>3/2</b>
<b>PAINEL 2 .....</b>	<b>1/4</b>
<b>PAINEL 3 .....</b>	<b>1/5</b>
<b>PAINEL 4 .....</b>	<b>1/6</b>