

**IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE DE CAPTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE
RECURSOS PARA O MUNICÍPIO DE SANTA MARIA/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com ênfase em governo Local.

Aluno: Meri Raquel P. de Carvalho Machado

Orientadora: Profa. Me. Claudia Pedreira do Couto Ferraz

Brasília – DF
Novembro/2018

IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE DE CAPTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE RECURSOS PARA O MUNICÍPIO DE SANTA MARIA/RS

Meri Raquel Pereira de Carvalho Machado¹

Controladoria e Auditoria Geral do Município de Santa Maria/RS

Palavras chave: Captação de Recursos; Gerenciamento; Eficiência.

Resumo analítico:

Este Plano de Intervenção foi elaborado como alternativa de solução a um problema contemporâneo diagnosticado na Prefeitura Municipal de Santa Maria/RS, no que se refere a Captação de Recursos extra tributários. As tarefas relacionadas a este fim, estão hoje sendo desenvolvidas por uma equipe multidisciplinar de profissionais que operam informalmente no Gabinete da Casa Civil, sem estarem a ela subordinados seja por questões formais, normativas ou por questões profissionais. As atividades de captação carecem de uma estrutura organizada com a dedicação exclusiva de profissionais em seu quadro, capacitados e atualizados conforme as exigências sistêmicas que envolvem as tarefas de captação de recursos. Para tornar o desenvolvimento dos projetos que tem prioridade de acordo com as políticas públicas da atual gestão administrativa do município, identifica-se necessário a implementação de uma Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos – UCGR, estruturada e instituída através de norma própria, para tornar os processos e resultados organizacionais mais céleres, eficazes, efetivos e eficientes.

¹ Bacharela em Direito pela Faculdade de Direito de Santa Maria – FADISMA. Servidora Pública Municipal da Prefeitura de Santa Maria/RS, Fiscal Municipal II. Pós Graduanda em Gestão Pública Com Ênfase Em Governo Local, pela Escola Nacional De Administração Pública – ENAP.

SUMÁRIO

1.	Diagnóstico.....	4
1.1.	Definição do problema	4
1.2.	Justificativa do problema.....	6
1.3.	Metodologia de coleta de dados	8
1.4.	Localização do Plano de Intervenção	9
1.5.	Público alvo.....	9
1.6.	Valor previsto	9
1.7.	Duração.....	10
1.8.	Unidade funcional gestora e idealizadora.....	10
2.	Objetivos.....	11
3.	Marco Técnico e Teórico.....	11
3.1.	Eficiência e sua importância na administração pública.....	11
3.2.	Captação e Gerenciamento de Recursos extra tributários.....	14
3.3.	Projetos governamentais disponíveis para o desenvolvimento de municípios ..	16
4.	Escopo	19
4.1.	Estrutura Analítica	19
4.2.	Não escopo	23
4.3.	Levantamento de restrições	24
4.4.	Premissas	24
4.5.	Riscos	25
4.6.	Estrutura de gestão e principais atores envolvidos	25
4.7.	Atribuições da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos	26
4.8.	Quadro de Trabalho/equipe	27
5.	Cronograma	28
6.	Considerações finais	30
7.	Referências bibliográficas	32

1. DIAGNÓSTICO

1.1. Definição do problema

Em análise está a estrutura organizacional da Prefeitura de Santa Maria/RS, onde observa-se a inexistência de um setor específico, com competências e responsabilidades para a captação e gerenciamento de recursos extra tributários que tenham origem em repasses a fundo perdido e financiamentos obtidos junto aos governos estadual e federal, ou mesmo, oriundos de parcerias público privadas, com a finalidade de execução em projetos identificados pelo Poder Executivo Municipal como estratégicos.

Atualmente, a atividade de captação e o acompanhamento destes recursos são realizados por um núcleo, composto por profissionais de diversas áreas da Prefeitura, informalmente ligados a Casa Civil, mas sem contarem com uma estrutura definida no organograma da Administração, sem terem definidas as competências e responsabilidades da área. Os profissionais que gerenciam os recursos, estão distantes dos profissionais que estruturam os pedidos de financiamento. Assim, pode-se observar que a falta de uma estruturação adequada, com métodos e processos devidamente definidos, sem a integração dos profissionais que cuidam da captação e do gerenciamento o que vem causando morosidade na definição e elaboração dos projetos necessários ao Município, tornando ineficiente e ineficaz o resultado final da gestão. A seguir está demonstrada a atual macroestrutura da Prefeitura e em nenhuma das suas Secretarias estão previstas as ações de captação e gerenciamento dos recursos provenientes de repasses a fundo perdido e financiamento.

Apesar do núcleo formado na Casa Civil demonstrar estar inteirado e focado na busca de recursos e projetos para a maior satisfação dos seus destinatários, confronta-se no dia a dia com as mais diversas barreiras, que vão desde a dificuldade na simples elaboração de um documento necessário ao cumprimento de uma burocracia administrativa por parte de uma Secretaria, até os entraves de comunicação interna entre as Secretarias, quando, o cumprimento de forma integral de todo o trâmite, é premissa fundamental para obtenção dos fundos orçamentários, para aquisição de recursos suficientes para a implementação efetiva dos projetos em pauta. Como primeira consequência da ausência da organização da área temos o engessamento da gestão administrativa, reduzindo a capacidade de alcance dos objetivos organizacionais planejados e em decorrência a rejeição pelos órgãos financiadores dos pedidos elaborados pela Prefeitura.

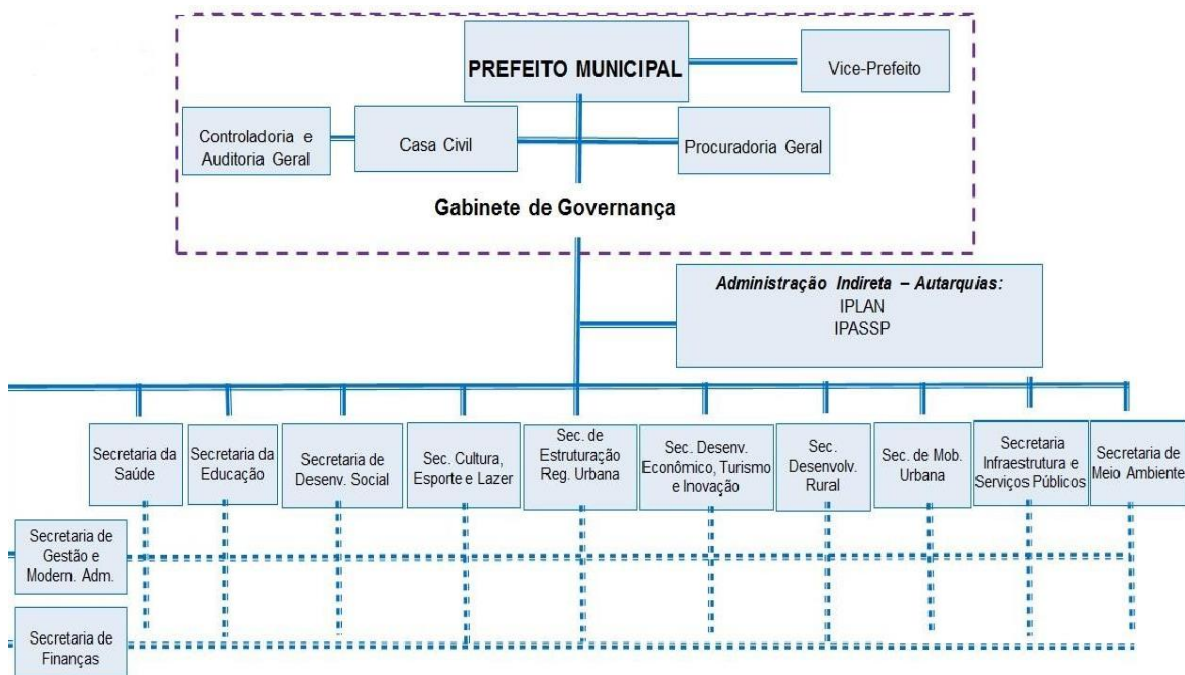


Figura 1 – Organograma atual da administração da PMSM

Como proposta de intervenção para resolução do problema, é a estruturação de uma unidade, a ser criada dentro da atual estrutura administrativa, através de ato do Prefeito, com a análise do Poder Legislativo, composta por uma equipe multidisciplinar de profissionais, responsáveis tanto pela classificação e priorização das necessidades advindas das Secretarias e das prioridades do Governo como pelo encaminhamento e gerenciamento da elaboração dos projetos, realizando a captação dos recursos necessários, acompanhamento e gerência destes recursos durante sua execução, até a conclusão e entrega ao cidadão, destinatário final do resultado efetivo dos investimentos. Em suma, se faz necessário que, a busca e aplicação dos recursos advindos de repasses e financiamentos tenham processos de captação e desenvolvimento lógicos, com início, meio e fim, por equipes integradas, sinérgicas, para otimizar seus resultados.

A nova estruturação proposta, uma vez implementada, infere uma tendência em aumentar os recursos captados pelo município em um percentual estimado em 100% do que é atualmente arrecadado. Com isso o município poderia contar com aproximadamente R\$17.000.000,00 (dezessete milhões de Reais) a mais para a elaboração e execução de projetos essenciais a consolidação das políticas públicas da gestão administrativa da Prefeitura de Santa Maria.

1.2. Justificativa do problema

Trata-se de uma necessidade contemporânea do Município de Santa Maria, a de uma unidade voltada exclusivamente à elaboração, análise, desenvolvimento e acompanhamento de projetos, onde o sistema de Captação de Recursos aconteça de forma sustentável, estruturada em métodos e processos, maximizando o aproveitamento de todos os recursos disponíveis e passíveis de aquisição. A melhor estruturação da captação e gerenciamento de recursos tende a trazer ao Município subsídios para o aumento da disponibilidade orçamentária e para o desenvolvimento e execução de projetos com investimentos em áreas específicas.

O Município de Santa Maria, situado no centro do Estado do Rio Grande do Sul, de acordo com os dados do último censo, disponíveis no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, tem uma área de 1.781,757 Km² e uma população de 261.031 habitantes. É uma referência regional por ter a maior disponibilidade de serviços públicos federais, uma das maiores concentrações de militares do Brasil, distribuídos entre estaduais e federais, tem um grande polo educacional com diversas instituições de ensino superior, inclusive com uma universidade federal e, como principal fonte de arrecadação, o comércio e prestação de serviços.

Diante do porte da cidade, da sua importância regional e complexidade social, faz-se necessário, o desenvolvimento de projetos que não só evidenciem uma melhor infraestrutura de atendimento à população, melhoria no transporte, pavimentação, saúde, cultura e segurança pública, mas também aqueles que fomentem investimentos pela iniciativa privada em empreendedorismo e geração de empregos, justificada pela geração contínua de intelectos nas universidades locais. Projetos bem definidos e pontuais, sendo bem administrados, que tenderão a trazer ao Município a aceleração de sua economia.

Em busca deste objetivo, faz-se necessário que a forma para a elaboração de tais projetos, a captação dos recursos necessários e o gerenciamento da aplicação destes, dentro da gestão política e administrativa esteja muito bem estruturada e definida dentro da Administração. Desta forma o Plano de Intervenção propõe a implantação da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos, subordinada ao Gabinete da Casa Civil, como demonstrado na figura abaixo.

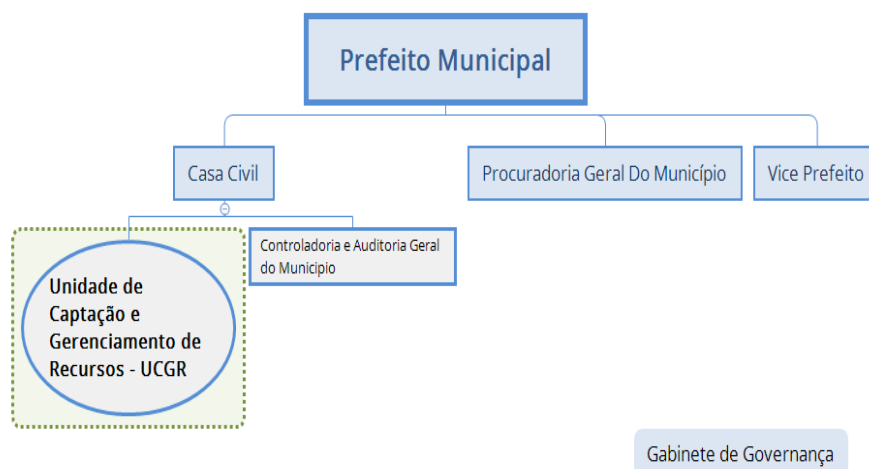
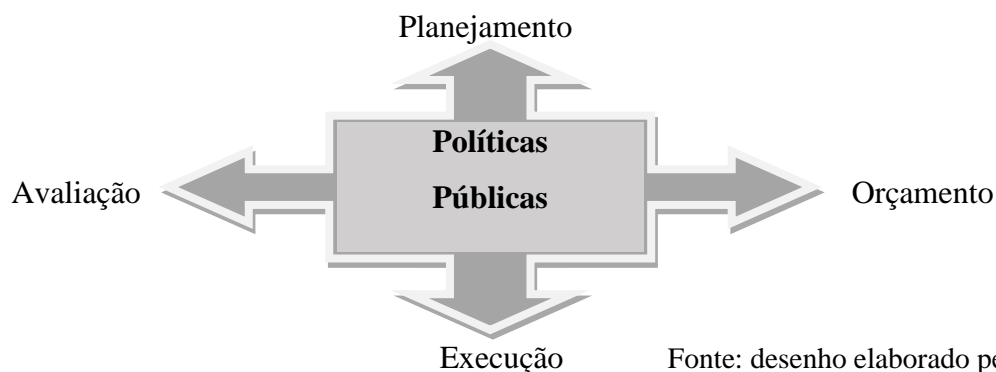


Figura 2 – Gabinete de Governança com a UCGR

A nova Unidade, uma vez que seja aprovada pela Câmara Municipal, por meio de ato do Prefeito, para posterior definição física e de recursos humanos, são fatores determinantes para garantir, além de sua melhor execução, a continuidade dos serviços na eventual alteração da gestão pública, uma vez que, apresentando a população local maior eficiência, tendem a consolidar sua permanência enquanto ação governamental, apesar da possível descontinuidade administrativa. É sempre importante ressaltar que o problema aqui identificado e motivo da intervenção proposta, passa pela área administrativa mas tem como objetivo principal, a área fim, os serviços prestados à população, o melhor atendimento e desenvolvimento local.

Este alinhamento estrutural, tende trazer mais celeridade aos processos, promovendo melhor desempenho efetivo na gestão municipal, possibilitando gerir com eficiência, efetividade e eficácia, as necessidades e ações do Município, com provável aumento do seu produto interno bruto, a partir da disponibilização de uma melhor infraestrutura local aos cidadãos. O fomento ao empreendedorismo e o estímulo do setor de produção e serviços, alcançando o aumento da arrecadação de tributos, gerando mais receita e resultados mais eficientes e da gestão político/administrativa também são possíveis se houver a articulação entre as políticas municipais, o planejamento das suas ações e orçamentos necessários ao desenvolvimento e crescimento do Município.



Fonte: desenho elaborado pela autora.

Figura 3 – Políticas Públicas

1.3. Metodologia de coleta de dados

O desenvolvimento metodológico deste Plano de Intervenção, caracteriza-se pela análise das dificuldades observadas junto a equipe informal que hoje desempenha as atividades de Captação de Recursos para a Prefeitura de Santa Maria. Pelo procedimento de estudo de caso, mediante as dificuldades encontradas na captação e gerenciamento de recursos e, através do método dedutivo, conclui-se que, as constantes barreiras enfrentadas pela equipe, por falta de definição clara e sistemática de métodos e processos de trabalho, da ausência de posicionamento na estrutura organizacional da Prefeitura, tornam o trabalho da equipe “engessado” para obtenção de projetos com celeridade, ocasionando perdas frequentes de recursos disponíveis em suas fontes.

Os dados utilizados para o desenvolvimento deste plano de Intervenção, tem sua fonte em entrevistas com servidores da Prefeitura de Santa Maria que participam do processo de Captação de Recursos no núcleo informal hoje em atividade e em dados quantitativos disponíveis em sites da rede de dados mundial. Assim como as técnicas e fundamentações para sua elaboração partem de pesquisas realizadas na doutrina contemporânea de Gestão Pública e do Direito Público Administrativo. No constante debate com a equipe, deduz-se a necessidade que os recursos financeiros careçam de gerenciamento eficaz, para que obtenha-se deles a melhor performance tornando sua aplicação eficiente.

Deste modo o Plano de Intervenção apresentado, sugere a implementação de uma Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos – UCGR, pautada em uma estrutura técnica, com métodos e processos definidos, propondo mais celeridade e eficiência nos processos, tornando eficaz e eficiente o resultado.

1.4. Localização do Plano de Intervenção

Este Plano de Intervenção foi elaborado para ser implementado na Prefeitura Municipal de Santa Maria, Município do Estado do Rio Grande do Sul. A unidade proposta será implantada subordinada à atual estrutura da Casa Civil, e terá o nome de Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos – UCGR.

Considera-se ser este o melhor posicionamento dentro da atual gestão pois possivelmente inferirá maior organização das atividades e celeridade aos processos de desenvolvimento do Município, clareará a metodologia aplicada aos processos, fazendo com que os projetos tramitem de forma mais coesa entre os órgãos envolvidos e, principalmente, por estar mais próxima da esfera de decisão quanto a captação e utilização dos recursos.

1.5. Público-Alvo

A implementação da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos, terá como público alvo, todas as Secretarias da Prefeitura que estiverem envolvidas em projetos de desenvolvimento municipal, por meio de seus gestores ou servidores, pois o resultado do trabalho executado, leva a alcançar de forma efetiva, os objetivos e necessidades identificadas por todas as unidades organizacionais, podendo assim apresentar uma gestão eficiente à sociedade Santa-mariense.

1.6. Valor previsto

A realidade econômica do Município de Santa Maria perfaz uma escassez de recursos financeiros, que torna imprescindível adequar-se aos recursos que estiverem disponíveis, realocando bens móveis, equipamentos, recursos humanos que hoje já estão envolvidos na função de captação de maneira informal, inserindo-os na nova Unidade de acordo com as atividades criadas na lei a ser elaborada.

Porém, a nova estrutura, para que tenha a autonomia necessária para iniciar suas atividades de forma plena, requer investimentos mínimos a serem considerados, pois deverá ser definido um novo espaço físico, que poderá ou não requerer reforma, dependendo do local disponibilizado, o aumento dos atores além dos que estão inseridos nessa tarefa hoje, consequentemente mais mobiliário e recursos de informática, hardware e software, recursos audiovisuais, plotagem etc.

Neste momento, pode-se considerar que a implementação da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos terá três aspectos relevantes sob o ponto de vista de investimento

financeiro, o primeiro é a realocação dos subsídios hoje disponíveis no núcleo informal em atividade, o segundo é a disponibilização de recurso financeiro mínimo para a complementação da estrutura e inserção de mobiliário e equipamentos, a partir de um valor estimado, que propiciará ponto de partida para as atividades da Unidade. Assim será considerado um valor estimado de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) para esta finalidade.

Outro aspecto a ser considerado, que vale como orientação ao Gestor, está relacionado com o não escopo no item 4.2, pois estará fora do escopo deste Plano de Intervenção a definição do local onde as novas funções serão desempenhadas, que deve ser definido após a aprovação do projeto de lei. Assim, de acordo com o local disponibilizado, deverá ser realizado o projeto de adequação do espaço físico à nova estrutura organizacional e seus processos administrativos, com a devida base orçamentária para este feito, exigindo verba de suplementação, de acordo com o local definido para a unidade.

1.7. Duração

A implementação da Unidade definida neste Plano de Intervenção, deve ocorrer em tempo previsto dentro da razoabilidade de sua execução. Neste sentido, estima-se um período de sete meses para sua aplicabilidade. O início da execução está previsto para janeiro de 2019 com a apresentação do mesmo ao Prefeito do Município, e, com sua aprovação, a aplicação perfaz um período previsto até julho de 2019, para que a UCGR esteja em plena atividade.

1.8. Unidade funcional gestora e idealizadora

A responsabilidade pela implementação da nova Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos – UCGR, será o Gabinete da Casa Civil, setor ligado diretamente ao Prefeito Municipal, inserido no Gabinete de Governança.

O Gabinete de Governança é composto pela Controladoria e Auditoria Geral, Procuradoria Geral e Gabinete da Casa Civil, sendo este o responsável pelas relações interinstitucionais entre o Gabinete do Prefeito Municipal, o Poder Legislativo, demais Secretarias do Município e outros órgãos públicos. Nesse aspecto, a Casa Civil poderá dar direcionamento aos esforços para obtenção dos recursos de financiamento indicando prioridades, articulando os resultados dos projetos, alinhando objetivos e gerenciando o comprometimento das pessoas da equipe, buscando a máxima produtividade.

2. OBJETIVOS

A Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos – UCGR, terá como principais objetivos os a seguir identificados:

- Ampliar de forma efetiva a capacidade de captação e gerenciamento de recursos extra tributários, visando maior celeridade e eficiência na captação e implementação de projetos necessários ao desenvolvimento do Município, propondo a implementação de uma nova unidade organizacional, com estrutura física e humana definidas e aprovadas em lei, obedecendo a métodos e processos estabelecidos de acordo com a boa prática da gestão administrativa.
- Estruturar de forma plena e legítima a Unidade de Captação que hoje opera informalmente e com dificuldades, tornando-a integralmente eficaz.
- Sistematizar a Captação e Gerenciamento de Recursos adquiridos pela Prefeitura por meio de repasses a fundo perdido e financiamentos, através de estrutura legalmente garantida, proporcionando continuidade nos processos.
- Garantir que os projetos essenciais para o desenvolvimento do Município, tenham em seu contexto, início, meio e fim, com celeridade e sem desperdício do dinheiro público.
- Implementar através das diretrizes do Plano de Intervenção proposto, uma Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos, para a Prefeitura de Santa Maria, ligado diretamente ao Gabinete da Casa Civil, complementando o Gabinete de Governança.

3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

A partir de um contexto histórico, percebe-se que a administração pública sofre um constante processo de evolução até chegar a recente prática de uma administração pública voltada a políticas sociais. A Constituição Federal de 1988, é um marco das diretrizes da atual política de administração pública, onde em seu contexto privilegia uma gestão pública voltada a resultados efetivos e eficientes a sociedade.

Para atingir esta eficiência faz-se necessário que os administradores locais sejam providos de recursos financeiros para a elaboração e execução de projetos voltados ao bem comum social e, para tanto tenha sua estrutura organizada e alinhada com as diretrizes

governamentais centralizadas, facilitando e tornando mais eficaz a busca por tais recursos. A doutrina atual traz estas diretrizes conforme segue delineado.

3.1. Eficiência e sua importância na Administração Pública

A Administração Pública, no entender de Rek (2013), tem a finalidade de trabalhar em função do bem-estar da coletividade, e deve guiar-se em suas atividades pelos denominados Princípios da Administração Pública. Esses princípios estão assentados no “*caput*” do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, além de constarem na legislação infraconstitucional, e orientam todos os atos administrativos, o que inclui os procedimentos licitatórios. Tratam-se dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ao disciplinar a Administração Pública, a Constituição Federal dispôs sobre os servidores públicos, e estabeleceu em seus artigos 37 e 38 regras gerais. A lide administrativa passou a ser pautada em princípios basilares, que nortearam o sistema de administração pública no sentido do gerenciamento, tendo como características servir à população, regular os direitos da sociedade e determinar a responsabilização dos agentes públicos, aos quais se outorga confiança.

Ávila (2004) acentua que os princípios são importantes para a compreensão do sentido das regras. Eles atuam direta ou indiretamente sobre outras normas. Sua eficácia direta relaciona-se à atuação sem intermediação de outro princípio ou regra, exercendo uma função integrativa; já sua eficácia indireta é atestada quando há a interposição de um outro princípio ou regra, exercendo distintas funções: a função definitória, que delimita o comando mais amplo estabelecido pelo princípio superior; a função interpretativa, quando serve para interpretar normas construídas na legislação e em casos concretos; e quando os princípios exercem função bloqueadora, afastando elementos incompatíveis com os ideais para a sociedade.

Os últimos vinte anos, no entender de Gonçalves (2012) foram marcados por grandes mudanças políticas, sociais e culturais, que revolucionaram horizontes e perspectivas da sociedade. Verificou-se, neste período, uma intensa evolução das comunicações, o que permitiu intercâmbio das informações imediatas entre os povos, num fenômeno que passou a ser chamado de globalização. Esses aspectos passaram a demandar especificamente por alterações na forma de administrar os bens públicos, visando atender às necessidades fundamentais da sociedade de maneira eficaz, e com menor custo possível. A Administração

Pública, até então vista como ineficiente na prestação de serviços à comunidade, precisou aperfeiçoar sua atuação, afastando a burocracia, e adotando uma administração gerencial.

A importância do Princípio da Eficiência é salientada por Martins (2004), para quem, dentre os princípios elencados pelo artigo 37 da CF/88, o Princípio da Eficiência destaca-se por estabelecer ao gestor público o dever de agir com celeridade, com eficácia e economicidade, com efetividade e qualidade, quando envidar esforços pela concretização de atos administrativos. É, no entanto, pelo aspecto econômico que esse princípio costuma ser melhor percebido, já que visa combater o mau uso de recursos públicos, e a ausência de planejamento naquela.

Para Pestana (2010), é comum que a visão de Administração Pública remete a um aparelhamento burocrático, organizado em bases formais e rígidas, sem maiores preocupações com a boa administração. No entanto, tal visão é parte verdadeira e parte incorreta. Apesar dos efeitos decorrentes da concepção burocrática de Administração Pública, as iniciativas contemporâneas visam aprimorar o funcionamento do Estado brasileiro, desenhando a chamada Administração Pública Gerencial, em que a eficiência da administração pública ocupa lugar de prominência, a ponto de ser introduzida no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal. Mesmo diante da notória dificuldade de estabelecer com nitidez os domínios da eficiência, esta vem sendo colocada em prática a partir de orientações provenientes das quadras das ciências econômicas, da administração e da política.

No mesmo sentido, Camargo e Guimarães (2013) afirmam que diversas são as mudanças que tem ocorrido na gestão pública, especialmente no que diz respeito à construção das bases para a introdução de um pensamento gerencial, sensivelmente distante dos valores que regem a Administração Pública tradicional.

Para Di Pietro (2011), o Princípio Constitucional da Eficiência guarda relação com toda Administração Pública, e pode ser interpretado a partir de duas perspectivas: a primeira ligada ao modo como o agente público atua; e a segunda relaciona-se à maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública.

Medeiros (2013) afirma que o Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da coletividade.

A lentidão, a omissão, o desperdício de recursos públicos e a falta de planejamento são atitudes que ofendem a esse princípio.

3.2. Captação e Gerenciamento de recursos municipais extra tributários

A captação de recursos municipais extra tributários é feita através do pleito, à União, das chamadas transferências de recursos públicos. No Brasil existem dois tipos de transferências de recursos públicos: obrigatórias e voluntárias. As transferências obrigatórias são aquelas que não envolvem a discricionariedade do órgão ou Poder transferidor, e podem ser constitucionais ou legais, conforme a norma jurídica que estabeleceu esta obrigatoriedade (D'ABADIA, 2015).

As transferências voluntárias, de acordo com o Centro de Liderança Pública - CLP (2018), constituem um sistema no qual a União repassa recursos às entidades governamentais, como estados, municípios ou organizações não-governamentais, e destinam-se a investimentos em áreas de função social, quer sejam: obras de infraestrutura, saneamento básico, construção de moradias populares, entre outras. Esses recursos são financiados pelos recursos do orçamento federal, sem que haja exigência de contrapartidas. Em outras palavras, o dinheiro não precisa ser devolvido ao governo, por que não se trata de uma operação de crédito.

De acordo com Gomes (2013), os instrumentos para viabilizar as transferências voluntárias são os convênios, os contratos de repasse e os termos de parceria.

Convênio, segundo D'Abadia (2013), é o acordo de transferência de recursos financeiros firmado entre União e municípios (ou estados e entidades privadas sem fins lucrativas), que visa a realização de um determinado projeto ou execução de um programa de governo, conforme condições ajustadas previamente.

Em conformidade com a Confederação Nacional dos Municípios - CNM (2010), os convênios têm duração limitada e exigem contrapartida. Quando o Município envia uma proposta de trabalho ao governo para realizar uma obra por meio de um convênio, ele se compromete a oferecer uma contrapartida, tendo em vista que o repasse vindo da União não cobre todos os custos das obras. Além disso, o Município proponente do projeto sempre tem de arcar com as despesas de pagamento de pessoal, manutenção e administração do projeto (CNM, 2010).

Para a realização da transferência de recursos via convênio, a Secretaria do Tesouro Nacional instituiu o Cadastro Único de Convênios – CAUC, criado pela instrução normativa

(IN) nº 1, de 4 de maio de 2001, e sucedida pela Instrução Normativa nº 1, de 17 de outubro de 2005. O CAUC tinha o objetivo de simplificar a verificação, pelo gestor público, do órgão ou entidade concedente, do atendimento, pelos convenientes e entes federativos beneficiários de transferência voluntária de recursos da união, além das exigências estabelecidas pela constituição federal, pela lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, pela Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e legislação aplicável (CNM, 2010).

Posteriormente, o CAUC passou a denominar-se Serviço Auxiliar de Informações para Transferência Voluntárias, constituindo um site organizado pelo Governo Federal, onde os municípios podem conferir se estão habilitados ou não a receberem transferências voluntárias.

Nos contratos de repasse é exigida a intermediação de uma instituição ou agente financeiro público federal. Uma instituição que seguidamente opera nesta modalidade é a Caixa Econômica Federal (CLP, 2018).

A forma atual de alocação de recursos para celebração de convênios e contratos de repasse pode ser dar de duas maneiras: via utilização de recursos de programas da Lei Orçamentária Anual - LOA, que não estão expressamente direcionados a determinado ente ou determinada entidade, mas que comportam a forma de execução descentralizada, dadas as características do programa; ou via contemplação do ente ou entidade beneficiária na própria LOA. Neste último caso, os recursos podem ter vindo na proposta original de LOA do Executivo, ou podem ter sido incluídos por meio de emendas parlamentares (D'ABADIA, 2015).

O termo de parceria é outra modalidade de transferência voluntária, e caracteriza-se como o ajuste firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (as OSCIPs), para o desenvolvimento e a execução de atividades consideradas de interesse público. Os recursos a fundo perdido podem ser acessados pelas organizações que visem desenvolver um trabalho em rede com a prefeitura, e podem viabilizar a conexão de vários parceiros em prol do desenvolvimento local (GOMES, 2013).

No entanto, D'Abadia (2015) afirma que as transferências voluntárias padecem de vários vícios, que acabam por prejudicar a eficiência do investimento público. Isso ocorre, por exemplo, em razão do mau planejamento, da ineficiência na alocação de recursos, da inexistente ou inadequada prestação de contas, pela ausência de condições técnicas de execução pelos entes recebedores dos recursos, em face da fiscalização ineficaz da aplicação

dos recursos e pelo não atingimento dos objetivos dos programas do Governo Federal, entre outros.

Acrescentam-se, ainda, várias outras falhas no gerenciamento desses recursos municipais extra tributários, como: proposições de caráter abrangentes, sem especificação detalhada do objeto que se pretende realizar; ausência de condições técnicas e/ou jurídicas da entidade para executar o programa proposto; metas e cronogramas de execução insatisfatórios, sem as devidas informações qualitativas ou sem alcançar os resultados esperados; divergências entre a proposta do plano de trabalho e o objeto de fato executados, entre outros (D'ABADIA, 2015).

Nem todos os municípios se utilizam das transferências de recursos públicos, seja por que as prefeituras desconhecem essas transferências, ou simplesmente por não possuírem equipes preparadas para a elaboração e apresentação de projeto dessa natureza (CLP, 2018).

O governo federal instituiu o portal de convênios no endereço www.convenios.gov.br, um website que centraliza os principais convênios que a União disponibiliza aos Municípios. Este portal está sob um sistema chamado de SICONV. Esse Portal deve ser utilizado para todos os atos de celebração, alteração, liberação de recursos, acompanhamento da execução e prestação de contas de convênios e contratos de repasse firmados com recursos voluntários da União (CNM, 2010).

Para estarem aptas a pleitear as transferências voluntárias, os governos municipais devem possuir equipes técnicas capazes de elaborar bons projetos; acompanhar a tramitação do pleito no Sistema de Convênios do Ministério do Planejamento (SICONV), contratar assessorias especializadas e capazes para apoiar e capacitar a equipe da prefeitura no desenvolvimento e apresentação de bons projetos; e manter bom relacionamento com as equipes técnicas dos Ministérios, e também com os bancos oficiais (CLP, 2018).

Segundo informa o Senado Federal (2011), o art. 3º da Portaria Interministerial nº 127/2007 estabelece que os atos e os procedimentos relativos à formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas e a informações acerca de tomada de contas especial dos convênios e contratos de repasse devem ser realizados no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV. Assim, do ponto de vista do usuário, a operacionalização de convênio e contrato de repasse está centralizada em um único sistema, o SICONV, independentemente do órgão concedente.

3.3. Projetos governamentais disponíveis para o desenvolvimento de municípios

Projetos de iniciativa dos municípios podem ser apresentados ao poder executivo, com vistas a obter financiamentos para serem levados à execução. No entanto, o estado brasileiro também disponibiliza um conjunto de iniciativas federais destinadas a apoiar as atividades dos governos municipais em todo o Brasil.

Através do SICONV, as prefeituras podem, pesquisar programas abertos, e a possibilidade de habilitarem-se para esses programas. Em 2018 o portal de prefeituras demonstrou haver, entre outros, os seguintes programas nas áreas elencadas no Quadro 1 a seguir:

Nome do Programa	Descrição	Objeto
RECURSOS HÍDRICOS (PLANO DE AÇÃO)	Tem como objetivo aumentar a oferta de água, com prioridade para regiões com déficit,	Construção ou ampliação de açudes; Implantação de adutoras; Distribuição e ligações de sistemas de abastecimento de água; Implantação, ampliação e melhorias de sistema de abastecimento de água (sistema simplificado ou não); Implantação e perfuração de poços artesianos, construção de barramento de água para a elevação do nível.
PROMOÇÃO NACIONAL DE SEMENTES E MUDAS PARA AGRICULTURA FAMILIAR	Promoção de ações e projetos, dentre eles de qualificação, desenvolvimento de tecnologias, aquisição e distribuição de insumos produtivos, participação em negociações internacionais, articulações institucionais, apoio a agroindústrias, cooperativismo, associativismo, e demais organizações formais e informais, com ênfase no desenvolvimento e manutenção de bases ecológicas.	Avaliação, indicação e distribuição de sementes aos agricultores familiares de base agroecológica

<p>PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA FROTA PARA ATENDER AOS AGRICULTORES FAMILIARES.</p>	<p>Apoiar a modernização da produção dos agricultores familiares visando a agregação de valor e diversificação. Modernizar a frota dos agricultores familiares para diminuir o custo de produção além de aumentar a escala do mesmo.</p>	<p>Aquisição de Kit Patrulha</p>
<p>PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E TERRITORIAL - PLANO DE AÇÃO</p>	<p>Provimento de infraestruturas para o desenvolvimento das atividades produtivas em suas múltiplas escalas, por meio da resolução de gargalos nos processos produtivos em todas as instancias, podendo ser produtivas, de beneficiamento ou ainda de inserção mercadológica.</p>	<p>Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas</p>
<p>FOMENTO AO SETOR AGROPECUÁRIO - INVESTIMENTO</p>	<p>Incentivo e fomento a produção agropecuária de pequeno e médio porte, por meio da aquisição e fornecimento de maquinas e equipamentos agrícolas e de processamento agroindustrial; pela realização de obras agropecuárias de desenvolvimento rural; estradas vicinais, por meio da construção e adequação/readequação e de estradas vicinais.</p>	<p>Fomento ao Setor Agropecuário</p>
<p>APOIO A CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO INICIAL NACIONAL</p>	<p>Formação continuada de professores no âmbito do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa – PNAIC e do programa novo Mais Educação</p>	<p>Formação continuada de professores no âmbito do pacto nacional pela alfabetização na idade certa</p>
<p>A POLÍTICA NACIONAL DE SAÚDE INTEGRAL DE LÉSBICAS, GAYS, BISSEXUAIS E TRANSEXUAIS (LGBT): ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE, AVALIAÇÃO E FORMAÇÃO</p>	<p>Execução do Projeto, conforme Plano de Trabalho aprovado pelo órgão financiador e pela UFRGS a ser executado por uma fundação de apoio - Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica.</p>	<p>A política nacional de saúde integral de lésbicas, gays, bissexuais e transexuais (LGBT): estratégias de análise, avaliação e formação.</p>

ESTUDO SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE SAÚDE INTEGRAL DA POPULAÇÃO NEGRA NO RIO GRANDE DO SUL	Execução do Projeto, conforme Plano de Trabalho aprovado pelo órgão financiador, a ser executado por uma fundação de apoio - Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica	O presente programa tem por finalidade a conjugação de esforços para execução do Projeto, conforme Plano de Trabalho aprovado pelo Ministério da Saúde/Fundo Nacional de Saúde,
--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 1 - Programas disponibilizados para os municípios em 2018 (parcial)

Fonte - Disponível em: <http://portaldeprefeitura.com.br/wp-content/uploads/2018/01/LISTA-PROGRAMAS-SICONV-ABERTOS..pdf>. Acesso em 25 out. 2018.

A Confederação Nacional dos Municípios - CNM noticiou, em 1 de outubro de 2018, que os municípios brasileiros terão cerca de um bilhão de reais para projetos de desenvolvimento sustentável, que incluem projetos de saneamento e recursos hídricos, mobilidade urbana, eficiência energética e energias renováveis. Os recursos fazem parte do Programa Cidades Inovadoras, lançado em 27 de setembro de 2018, pelo presidente Michel Temer.

4. ESCOPO

4.1. Estrutura Analítica

Implementar uma Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos - UCGR que deverá concentrar com exclusividade os esforços para a captação de recursos, bem como gerenciar a aplicação destes, viabilizando projetos classificados por ordem prioritária, tornando o resultado da gestão da Prefeitura de Santa Maria mais eficaz.

Elencado anteriormente no item 1.7, para alcançar os objetivos pretendidos e materializar às ações pensadas e programadas para a implantação da Unidade, estima-se um período determinado de sete meses, a partir da sua aprovação pelo Executivo Municipal, que será composta de uma sequência de atos administrativos e legislativos, com fases distintas.

Inicialmente, em uma primeira fase, serão identificados os recursos disponíveis e mobilizáveis, dentro do orçamento municipal, verificando no Plano Plurianual PPA Lei nº 6146/2017, na Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO para o exercício de 2019 em vias de aprovação e a Lei Orçamentária Anual – LOA, Lei nº 6252/2018, para ano 2019, verificando a disponibilidade técnica e financeira para alocação de recurso neste sentido.

O Plano de Intervenção, uma vez acolhido pelo Poder Executivo Municipal e, sendo passível de viabilidade de alocação de recursos para sua implementação, tem como passo

seguinte ainda na primeira fase, a elaboração de projeto de lei em acordo com a Lei Orgânica Municipal, disponível no site da Prefeitura Municipal de Santa Maria, para encaminhamento ao Poder Legislativo Municipal, e assim apreciado em plenário para obtenção de aprovação.

O Projeto de Lei que terá como objeto a criação e implantação da UCGR, deverá ser elaborado por uma comissão mista, a ser definida, obedecendo aos aspectos jurídicos e administrativos, pautados a partir deste Plano de Intervenção e legislação vigente. Deverá conter em seu corpo os aspectos principais para a implantação da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos, assim como o dimensionamento da estrutura de recursos humanos mínima da unidade, bem como, a definição dos cargos passíveis de função gratificada, suas capacitações e responsabilidades, garantindo uma equipe altamente capacitada e com tendência ao mais alto desempenho no resultado final a que se propõe.

Esta estrutura de recursos humanos a ser definida pelo Projeto de Lei, deve considerar na inclusão de seu quadro de pessoal, profissionais com conhecimento técnico nas diversas áreas que envolvem desde gestão administrativa, elaboração de projetos, facilitadores na interface entre a Prefeitura e a sociedade, domínio jurídico, assistência social, psicológica, contadoria e auditoria. Deve-se considerar uma equipe mista multidisciplinar, com capacitação suficiente para gerar os projetos, administrá-los e gerencia-los fim-a-fim. Vale dizer ainda, que muitas tarefas tanto na fase de elaboração dos projetos, quanto na execução e aceite, poderão ou deverão ser exercidas pela(s) secretaria(s) envolvida(s), porém sempre com o aval final da UCGR juntamente com o chefe do executivo para a liberação dos recursos a ele destinado.

Nestes termos, considera-se a primeira fase como sendo a mais crítica, pois contempla os quatro pontos mais relevantes para que a UCGR seja implementada, sendo estes, a aprovação pelo Poder Executivo Municipal, a disponibilidade de recursos para a implementação, a elaboração do Projeto de Lei com a devida definição de cargos, capacitações, gratificações e responsabilidades, e por fim, a aprovação desta pelo Poder Legislativo Municipal, como demonstrado na figura abaixo.



Figura 3 – Primeira Fase

A unidade de captação e gerenciamento de recursos – UCGR, uma vez criada através de projeto de lei, aprovado pelo poder legislativo municipal, tem todo respaldo para iniciar na prática sua implementação. A partir desse momento inicia-se a segunda fase do plano de intervenção aqui proposto, tendo como passo seguinte a definição do local onde será abarcada sua estrutura. Deve-se realizar uma avaliação das condições do órgão que vai receber o referido setor, bem como, se vai ser necessária reforma do local.

Para definição do espaço físico, deve ser considerado uma área com dimensões mínimas, considerando o número de profissionais trabalhando. Ainda, deve-se considerar espaço para sala de reuniões, com recursos audiovisuais e sala para a coordenação da unidade.

Definido o local, o próprio núcleo que realiza informalmente a atividade de captação hoje, deverá elaborar projeto de adequação, tomando como base, torná-lo o mais funcional possível, identificando ser necessário ou não reformas com contratação de terceiros, caso em que, o projeto da reforma deverá ser repassado para o setor de licitações para licitar e contratar a empresa para execução da reforma. Nesse caso, considera-se que o gerenciamento dos recursos financeiros deste projeto, já será da UCGR. De outro modo, caso o projeto identifique não ser necessário a contratação de empresa terceira para a execução do projeto, e sim com capital humano próprio, do quadro da prefeitura, não havendo necessidade de licitar, a UCGR fará o gerenciamento completo da execução da obra.



Figura 4 – Segunda fase

Definido o espaço físico, inaugura-se a terceira fase. Trata-se da transferência da equipe informal de Captação com os equipamentos e mobiliário hoje disponíveis para a Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos – UCGR. Deve-se discriminar minuciosamente suas posições dentro da nova Unidade, assim como, levantamento das carências individuais em relação a suas atuais capacitações, elaborando um plano de treinamento para atualizá-los em relação as exigências que o sistema de Captação de Recursos disponibiliza para os municípios, bem como estejam preparados para gerenciar e auditar quando necessário, dentro de suas atribuições específicas, os projetos em execução.

Do mesmo modo, nessa fase será realizado o recrutamento dos demais profissionais necessários a complementação do quadro de pessoal da Unidade, conforme orientações da Lei aprovada no Legislativo Municipal. Vale informar aqui, que o aumento do quadro, requer o aumento proporcional dos recursos de mobiliário para atendê-los. Ainda, no plano de treinamento para atualização dos profissionais transferidos para a Unidade, também deverá ser considerado a capacitação necessária para os novos integrantes da equipe, conforme as suas carências apuradas no recrutamento. Importante frisar aqui, que a qualificação dos agentes inseridos nesta proposta, é elemento definitivo para que a UCGR obtenha êxito, atingindo assim seus objetivos, entregando um resultado final eficaz ao público alvo, não só com a obtenção dos recursos, mas com a aplicação correta destes, com a devida eficiência.

Atingido o objetivo de implementar a UCGR, transferido os recursos disponíveis na unidade informal, recrutado os novos profissionais que farão parte da equipe e, definido um

plano de capacitação para a equipe, a Unidade estará devidamente estruturada, faltando apenas definir os recursos de informática, Hardware e software, como computadores, scanners, impressoras, equipamento para plotagem, áudio visuais e material de expediente, para que a equipe tenha total performance e autonomia na execução de suas tarefas. A quarta e última fase, irá definir, de acordo com a realidade da equipe, já definida, todos os meios necessários para isto.

Na quarta fase, será definido através de projeto elaborado pela equipe, o dimensionamento de todos os recursos materiais necessários ao bom desenvolvimento das atividades da UCGR. Aqui, será elaborada uma lista contendo todos os equipamentos considerados vitais ao trabalho dos profissionais, devidamente justificados e com orçamento básico para a alocação de Recursos financeiros, que serão alocados pela base orçamentaria do município, ou realizado Captação própria pela Unidade. Após, encaminhado ao setor responsável pelas licitações, para que seja efetuada a compra.

Cumprido as quatro fases do Plano de Intervenção, a Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos – UCGR, estará pronta para atender com excelência os objetivos a que se propõe, melhorando sistematicamente a performance da Administração Municipal na Prefeitura de Santa Maria.

4.2. Não escopo

O Plano de Intervenção proposto para a criação de uma Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos - UCGR, deverá ser complementado por ações que antecedem sua implementação, ou sejam, que serão desenvolvidas em paralelo, não sendo objeto deste contexto, abaixo relacionadas.

- Elaboração de projeto de lei criando a UGP para encaminhamento ao Legislativo Municipal;
- Licitar e contratar a empresa terceirizada que efetuará a reforma do local;
- Definição do espaço físico a ser utilizado;
- Alocação do mobiliário a ser usado pela unidade;
- Definir recursos multimídia, áudio visuais e de tecnologia da informação para a Unidade;

4.3. Levantamento de restrições

Para o Plano de Intervenção Proposto, deve-se levar em consideração algumas restrições relevantes que podem restringir a sua aplicabilidade no mecanismo de gestão da Prefeitura conforme seguem relacionadas abaixo:

- Desinteresse da alta administração da Prefeitura pela criação da nova unidade administrativa;
- Inexistência de recursos orçamentários para a criação da Unidade demandando esforços para movimentação de recursos;
- Não aprovação do anteprojeto de lei criando a unidade pela Câmara Municipal;
- Escassez de pessoal para compor a UCGR;
- Servidores sem o perfil adequado para execução das atividades;
- Carência na oferta de cursos com a temática de captação de recursos pelo poder público;
- Indisponibilidade de espaço físico para instalação da Unidade;

4.4. Premissas

O Plano de Intervenção proposto, já referido anteriormente, tem na primeira fase, a parte mais crítica para que seja posto em prática. Nesse ponto, três estágios são considerados como elementos cruciais para que a implementação da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos – UCGR.

A primeira premissa é o interesse da Administração da Prefeitura pela criação da Unidade. Sendo a busca pela sensibilidade e convencimento do chefe do Executivo Municipal e a alta administração, o primeiro momento para que o Plano de Intervenção evolua. Assim, uma vez aprovado, nasce um novo elemento base.

O novo item a ser avaliado, uma vez o Plano ter obtido aprovação do chefe do Executivo Municipal, é a disponibilidade de recursos financeiros para a implementação da Unidade, que poderá ocorrer dentro do próprio Gabinete da Casa Civil, ou oriundo da base orçamentaria do município. Satisfeita essa premissa, o Plano de intervenção deverá passar pelo que entende-se ser a fase mais minuciosa, que é a elaboração do Projeto de Lei, que deve dar as garantias jurídicas para o efetivo funcionamento da UCGR.

A terceira, e não menos importante premissa, é a apreciação e aprovação do Projeto de Lei pelo Poder Legislativo Municipal, que por sua vez, é partida para o início da atividade de implementação da Unidade.

4.5. Riscos

Dentre os elementos que podemos considerar como vitais na implementação da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos - UCGR, e por sua vez oferecem substancial risco de inviabilizar o Plano de Intervenção, é o interesse da alta administração do Poder Executivo Municipal em implementá-lo, autorizando o andamento das ações necessárias a sua execução e, a aprovação do projeto de Lei pelo Poder Legislativo, que em razão de não estar dentro do ambiente interno da Prefeitura Municipal, tem grande risco de não receber o parecer positivo, pois também depende do ânimo político.

Quanto ao risco da não aprovação pelo Chefe do Executivo Municipal, deve-se ter o cuidado de criar a consciência que a implementação da UCGR, tende a trazer mais celeridade aos processos de Captação dos Recursos e, o Gerenciamento destes, fim a fim, traz serenidade a própria gestão, através da transparência dos métodos e processos aplicados, mitigando a possibilidade de responsabilização do Prefeito por qualquer ilícito. O que torna-se mais suscetível que aconteça, quando ocorre a ingerência no uso de tais recursos.

Uma vez a esfera que envolve a Prefeitura Municipal estiver imbuída na implementação da UCGR, cabe ao Poder político desta, mitigar o risco de não aprovação do Projeto de Lei apresentado no Poder Legislativo, trata-se de uma negociação política, onde cabe ao Executivo demonstrar a importância que a Unidade trará ao bem comum da sociedade, dando celeridade e transparência ao desenvolvimento local.

4.6. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos

A estrutura elaborada neste Plano de Intervenção, define para o seu primeiro momento de funcionamento, o mínimo necessário para a plena atividade da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos. Deste modo, demonstra-se no quadro abaixo o organograma funcional prévio.

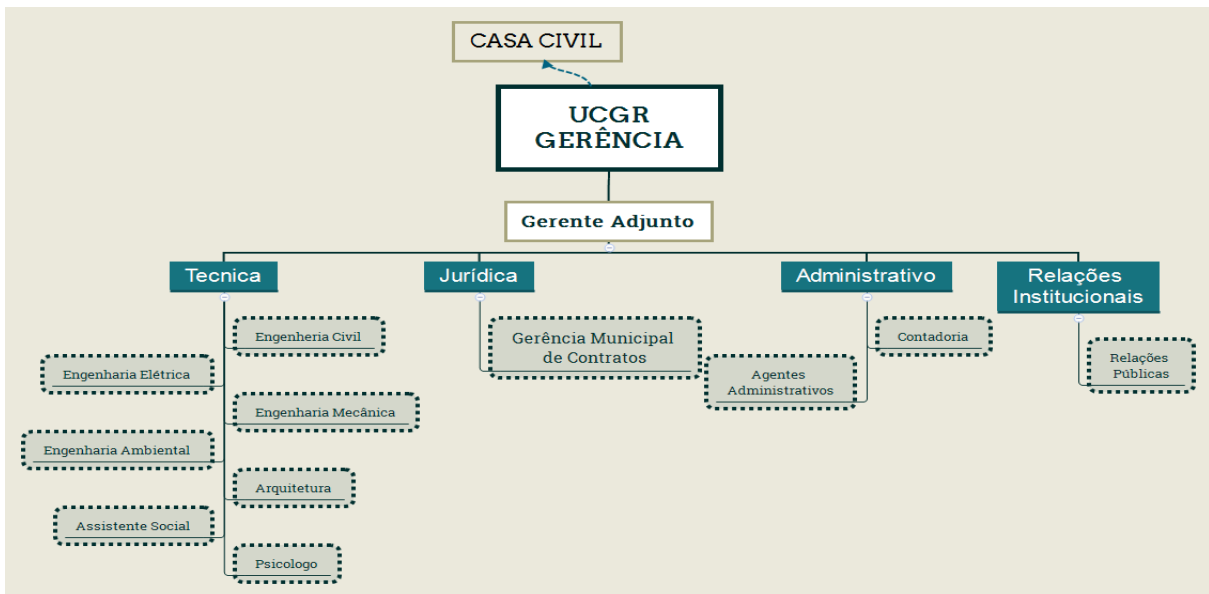


Figura 5 – Organograma Preliminar da UCGR

Importante relatar, que o organograma proposto considera necessário para seu funcionamento que as atividades sejam desenvolvidas com autonomia e com equipe multidisciplinar qualificada.

4.7. Atribuições da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos

A Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos, por sua vez implementada na estrutura da Gestão administrativa da Prefeitura de Santa Maria, terá como principal atribuição fomentar as ações de captação e gerenciamento de recursos para estimular o desenvolvimento do município, podendo-se elencar suas macro competências como:

- Elaborar ou classificar projetos conforme plano de políticas públicas da Gestão Administrativa.
- Gerenciar, os processos de Captação de Recursos, realizando a interface das Secretaria de Município e os Sistemas disponíveis para esta finalidade.
- Monitoramento/fiscalização dos projetos.
- Interface entre a Prefeitura e a Sociedade civil, para o desenvolvimento e execução de projetos.
- Gerenciamento da aplicação dos recursos na execução dos projetos.
- Fomentar disponibilidade de recursos junto aos organismos fontes de financiamento.

4.8. Quadro de Trabalho/equipe

A implementação deste Plano de Intervenção, requer uma sequência de tarefas onde serão envolvidos diversos atores. Os quadros abaixo relacionam as principais tarefas a serem executadas, de acordo com o desenvolvimento da aplicabilidade do Plano, associando segmentos da equipe e atores envolvidos.

Produto: Aprovação do Plano de Intervenção pelo chefe do Executivo		
Pacote de Trabalho: Apresentação do Plano de Intervenção		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Reunião na Casa Civil	1 dia	Meri Raquel
Produto: Verificar viabilidades econômica		
Pacote de Trabalho: Análise de viabilidade econômica		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Solicitar orçamento	5 dias	Secretaria de Finanças/Gestão
Produto: Elaboração do Projeto de Lei da UCGR		
Pacote de Trabalho: Elaboração do Projeto de Lei da UCGR definindo a estrutura, cargos, gratificações e responsabilidades		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Elaborar projeto de Lei	40 dias	Atual equipe/PGM
Produto: Aprovação do Projeto de Lei pelo Poder Legislativo Municipal		
Pacote de Trabalho: Apresentação do Projeto de Lei ao Poder Legislativo Municipal		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Apreciação e votação pelo Plenário	30 dias	Prefeito Municipal/Casa Civil
Produto: Definição do espaço físico		
Pacote de Trabalho: Análise dos ambientes disponíveis		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Alocação do espaço físico	10 dias	Atual equipe/Casa Civil
Produto: Adequação do espaço físico		
Pacote de Trabalho: Elaborar projeto e execução da obra de adequação		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Projeto e Execução	60 dias	Atual equipe/Casa Civil/Finanças
Produto: Transferência da atual equipe de captação para a UCGR		

Pacote de Trabalho: Transferência de servidores entre Secretarias		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Realocação de servidores	30 dias	Casa Civil/ Gestão
Produto: Recrutamento da equipe complementar		
Pacote de Trabalho: Análise do quadro de pessoal disponível		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Entrevistas com servidores	30 dias	Gestor da Unidade/Casa Civil/Gestão
Produto: Capacitação da Equipe		
Pacote de Trabalho: Elaboração do Plano de Treinamento conforme análise de carências		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Capacitação	30 dias	Gestor da Unidade/Equipe Multidisciplinar
Produto: Aquisição de mobiliário e recursos de TI		
Pacote de Trabalho: Elaboração de projeto definindo recursos de informática, software e hardware, audiovisuais, plotagem e restante do mobiliário.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Projeto	15 dias	Técnica da Unidade
Produto: Aquisição de equipamentos e mobiliário		
Pacote de Trabalho: Processo de compra dos materiais conforme projeto		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Licitação	60 dias	Gestor da Unidade/Casa Civil/Finanças

5. CRONOGRAMA

Quanto a execução do Plano de Intervenção e definição do cronograma, foram consideradas as quatro etapas referenciadas no item 4.1, necessárias à execução e acompanhamento do andamento do Projeto no decorrer do período ajustado. Ainda, importante citar aqui, que a efetividade do Plano depende da execução sucessiva das atividades e tarefas como foram planejadas e expostas no quadro a seguir, previstas com desenvolvimento lógico, resultados interdependentes e que a interrupção de uma delas poderá causar o “retrabalho” da etapa anterior ou prejudicar resultados.

F A S E	Meses							
	Jan 2019	Fev 2019	Mar 2019	Abr 2019	Mai 2019	Jun 2019	Jul 2019	
	Atividades							
1	Apresentação do Plano de Intervenção ao Chefe Executivo Municipal							
1	Verificar viabilidades econômica							
1	Elaboração do Projeto de Lei da UCGR definindo a estrutura, cargos, gratificações e responsabilidades							
1	Apresentação do Projeto de Lei ao Poder Legislativo Municipal para aprovação							
2	Definir espaço físico para alocação da UCGR							
2	Elaborar projeto para adequação do local							
2	Licitar empresa se necessário, para execução do projeto de adequação do local							
2	Execução do projeto de adequação do local com mão de obra interna da Prefeitura							
3	Transferência da atual equipe de captação para a UCGR							
3	Recrutamento da equipe complementar							
3	Elaboração do plano de treinamento para a equipe conforme suas carências							

4	Elaboração de projeto definindo recursos de informática, software e hardware, audiovisuais, plotagem e restante do mobiliário para atender a UCGR					X		
4	Realizar alocação ou captação dos recursos financeiros para aquisição dos equipamentos					X	X	
4	Encaminhar Licitação para compra dos equipamentos						X	X

Observa-se que, na segunda fase, considera-se que, em caso de necessária contratação de empresa terceira para execução da adequação do local onde será alocada a nova Unidade, deverá ocorrer licitação para a prestação dos serviços. Assim, o período estimado para este feito previsto no cronograma contempla que o processo corra sem licitação. Caso seja necessária a realização de licitação para realização destes serviços de o cronograma deverá ser revisto acrescentando-se em média 60 (sessenta) dias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração e apresentação de um Plano de Intervenção para a implementação de uma Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos no âmbito da administração do Poder Executivo Municipal, subordinada ao Gabinete de Governança, mais especificamente, ao Gabinete da Casa Civil na Prefeitura de Santa Maria, nasce de uma expectativa que surgiu em pesquisa realizada no núcleo de captação que opera informalmente com esta finalidade. Esta pesquisa demonstrou diversas carências no desenvolver do processo de captação, por não haver estrutura adequada para este fim, tornando ineficaz o resultado final.

A partir das técnicas contemporâneas demonstrada pela doutrina e nas academias da administração pública, o resultado desta pesquisa demonstrou iminente necessidade de reorganizar o setor, tornando-o efetivo na estrutura organizacional da Prefeitura, com Lei específica, definindo sua posição no organograma da administração, cargos, gratificações e principalmente responsabilidades, Deste modo, a partir da nova estrutura, os projetos identificados como prioridade nas políticas públicas da gestão administrativa, passam a ter gerência administrativa, atendidos com a eficiência necessária ao seu pleno desenvolvimento.

De mesmo modo, identificou-se que, os recursos captados pela nova estrutura, para que tenha efetividade em seu objetivo, sejam gerenciados desde a sua origem, até a aplicação prática na execução dos projetos. Assim, evita-se não só desperdício do dinheiro público, mas tem-se a garantia de sua aplicabilidade nos devidos prazos, sem que tenham que ser devolvidos a origem. A melhor gerência da captação e aplicação dos recursos tende tornar a própria gestão administrativa da prefeitura mais eficaz, pelo volume e celeridade nos projetos promovidos ao bem da sociedade local.

A aplicabilidade do Plano de Intervenção aqui proposto tem como elemento básico de partida, a conscientização do alto poder da administração da Prefeitura do quanto se é necessário reorganizar esta estrutura, pois ela é o elo que possibilita desenvolver e executar os projetos que estão em acordo com as políticas públicas da gestão administrativa, e só o resultado efetivo destes projetos é que vai colocar esta gestão em altos índices de aceitação da comunidade.

Do mesmo modo, se faz necessário um sincronismo com o Poder Legislativo do município, no momento da aprovação do Projeto de Lei que cria a Unidade, para que todas as etapas sejam passíveis de serem cumpridas, e a UCGR, tenha total respaldo dentro da gestão de acordo com suas competências.

Importante ainda, é o que se relaciona com estrutura de capital humano a ser alocado na Unidade, pois além de ser necessário que seja completo, com a transferência dos atuais envolvidos para a UCGR, o quadro atenderá aos diversos segmentos da Prefeitura, é fundamental sua capacitação, atualizando os profissionais e mitigando suas carências. Ainda, que estejam aparelhados com todos os recursos de hardware e software inerentes ao desenvolvimento de suas tarefas.

Em tempos que a comunidade espera de seus governantes, mudanças sistêmicas na forma de governar, alcançando a ela o que lhe é devido, com celeridade e eficiência, sem desperdício de dinheiro público, e mais, com a dificuldade de se obter recursos financeiros, que são primordiais a este feito, organizar internamente a casa, de forma legítima, estruturada com profissionais qualificados, tende a tornar os processos não só eficientes, mas com transparência a sociedade.

Com este entendimento o Plano de intervenção desenvolvido será apresentado ao alto poder da administração da Prefeitura, e, espera-se sensibiliza-los da necessária implementação da Unidade de Captação e Gerenciamento de Recursos – UCGR, obtendo assim sua aprovação e possibilitando seus próximos passos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE SANTA MARIA. Disponível em: https://www.camarasm.rs.gov.br/camara/proposicao/pesquisaleislacao/2018/2/0/41994#lista_texto_proposicao Acesso em: 22 Out 2018.

CAMARGO, Francielle; GUIMARÃES, Klissia. **O Princípio da Eficiência na gestão pública**. Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI nº 28, 2013.

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA. A Captação de Recursos Financeiros pelos Municípios: formas de aumentar a receita das cidades. 2018. [Online]. Disponível em: <http://www.clp.org.br/Show/A-Captacao-de-Recursos-Financeiros-pelos-Municipios-formas-de-incrementar-a-receita-das-cidades?+=6MPC3US//NOiqm+FNdWWw==>. Acesso em: 17 Out 2018.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS - CNM. Estudos Técnicos. Brasília: CNM, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. Municípios terão R\$ 1 bi para projetos de desenvolvimento sustentável. CNM. 2018 [online]. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/municipios-terao-r-1-bi-para-projetos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 25 Out. 2018.

D'ABADIA, Bruno Magalhães. **A problemática das transferências voluntárias**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 24ª Ed. São Paulo: Atlas. 2011.

GOMES, Luciano de Souza. **Repasse de recursos: convênio ou transferência fundo a fundo?** Brasília: Senado Federal, 2013.

GONÇALVES, Maria Denise Abeijon. **A Gestão Pública sob o novo paradigma da eficiência**. 2012. Conteúdo Jurídico [on line]. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,a-gestao-publica-sob-o-novo-paradigma-da-eficiencia,36535.html>. Acesso em: 12 out. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. Cidades. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santa-maria/panorama> - Acesso em 22 Out 2018.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 19ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MEDEIROS, Lia (Org.). **Princípios Básicos da Administração Pública**. Poderes, Deveres, Direitos e Responsabilidades do Servidor. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2013.

PESTANA, Marcio. **Direito Administrativo brasileiro**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA. Legislação Municipal. Disponível em: http://www.santamaria.rs.gov.br/docs/leis/lom/Lei_Organica_do_municipio.pdf - Acesso em 22 Out 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA. Portal da Transparência. Disponível em: http://www.santamaria.rs.gov.br/docs/transparencia/2017/trd_20170803-622.pdf - Acesso em 22 Out 2018.

REK, Marcos. Os princípios basilares da administração pública e os aplicáveis às licitações. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 116, set 2013. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos%20leitura&artigo_id=13610. Acesso em: 18 out. 2018.

SENADO FEDERAL. Manual de Obtenção de Recursos Federais Para os Municípios. Brasília: Instituto Legislativo Brasileiro, 2011.