

**PELOTAS/RS**

**PLANO DE TRABALHO**  
***APRIMORAMENTO DO EQUILÍBRIO FISCAL***

**Parceiro Técnico:**  
**CONSULTECNO GP - CONSULTORIA E TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA LTDA**

**Consultor Responsável:**  
**FÚLVIO PICCININI ALBERTONI**

**ABRIL/2023**

## Sumário

1.	3
1.1	3
1.2	3
1.3	3
1.4	3
2.	3
3.	5
3.1	5
3.2	5
3.3	6
4.	6
4.1	6
4.2	7
4.3	7
4.4	7
4.5	7
4.6	8
4.7	8
4.8	8
4.9	8
4.10	9
4.11	9

## 1. Comunitas

A Comunitas é uma organização da sociedade civil que fomenta e fortalece um pacto coletivo entre os setores público e privados para o desenvolvimento sustentável do país. A missão da organização é pautada pela qualificação da gestão e prestação de serviços públicos com foco em melhorar a qualidade de vida da população.

Todas as suas ações se conectam entre pilares de atuação por meio do desenvolvimento direto de ações, aprimoramento do investimento social privado, estímulo ao pensamento estratégico e de longo prazo, produção e transferência de conhecimento, conexão e inspiração e fortalecimento de atores.

Essa missão resulta em implementação de metodologias inovadoras, replicabilidade de conhecimento e boas práticas, fomento e capacitação de lideranças públicas e maior direcionamento de investimento social corporativo para ações de impacto com o setor público. Os pilares se resumem em: DO, TEACH, CONNECT & INSPIRE E THINK.

### 1.1 Melhorar a gestão e serviços públicos por meio de apoio técnico

Pilar: DO/Fazer na prática.

Oferecer apoio técnico a Estados e Municípios para resolução de problemas reais e desenvolvimento de soluções inovadoras, por meio do desenho e implementação de projetos in loco, com foco em uma governança compartilhada.

### 1.2 Mobilizar comunidades para troca de conhecimento

Pilar: Connect & Inspire / Conexão e Inspiração entre lideranças.

Criar espaços qualificados de diálogo e troca, além de disponibilizar conhecimento para estimular gestores públicos a terem ideias que resultem em melhorias em suas administrações e territórios.

### 1.3 Produzir conhecimento para apoiar a gestão pública

Pilar: Think/Pensar sobre.

Produzir conhecimento de ponta para influenciar o presente e futuro das políticas e orientar a tomada de decisão de gestores públicos, por meio *papers* acadêmicos por autores reconhecidos que visa influenciar a gestão pública nos Estados e municípios brasileiros; publicações temáticas que focam em *cases* e metodologias dos projetos realizados pela Comunitas para inspiração e replicabilidade; pesquisa anual sobre o investimento social corporativo brasileiro e conjunto de conteúdos produzido sobre um tema e explorado entre a rede.

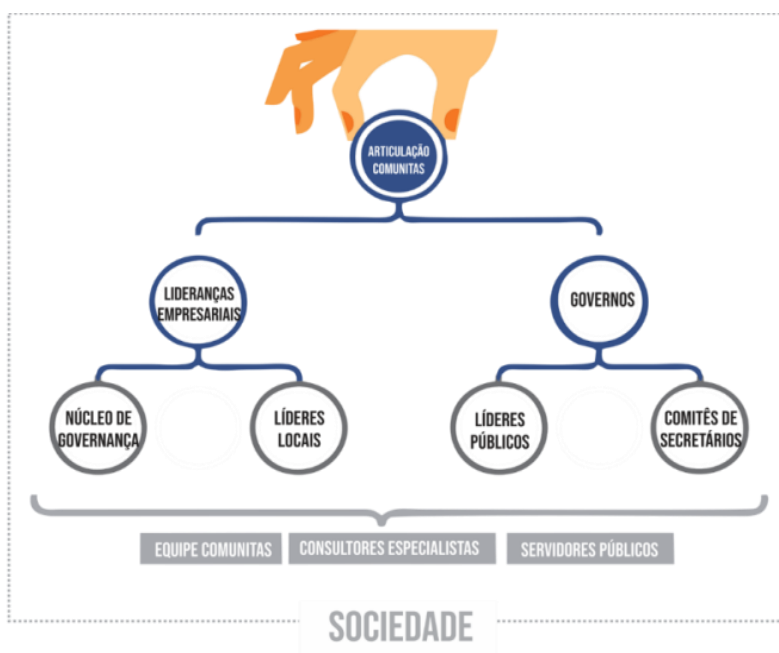
### 1.4 Formar e construir capacidades

PILAR: Teach/Ensinar

Preparar pessoas para transformar o setor público: capacitar gestores públicos em novas soluções, ferramentas, competências e habilidades.

## 2. Modelo de Governança

O modelo de governança pode ser resumido no diagrama abaixo:



- A) O **Comitê de Líderanças** é a principal esfera da governança do programa. Composto por líderes empresariais, é responsável por estabelecer diretrizes, determinar o escopo das atividades e acompanhar as ações em cada localidade. A Comunitas promove reuniões periódicas com o grupo, nas quais são definidas as ações estratégicas do período seguinte, bem como são avaliados os resultados do programa como um todo.
- B) Em cada cidade ou estado, o comitê atua em diálogo com um grupo de líderes empresariais locais. Juntos, o Comitê de Líderes Nacional e o Comitê de Líderes Locais formam o **núcleo de governança**, que estabelece um compromisso de governança compartilhada e transparente com o prefeito e seus secretários. O núcleo é fundamental para a sustentabilidade das ações.
- C) No nível executivo, o modelo de governança do Juntos é composto pela **equipe da Comunitas**, pelo comitê gestor dos governos e por consultores especializados. Esses são os atores responsáveis pela operação do programa no dia-a-dia das cidades. A equipe da Comunitas lidera a operação, sendo responsável por articular as parcerias e gerir a rede de stakeholders engajados no programa, em diálogo permanente com os governadores, prefeitos e secretários.
- D) O comitê **de secretários**, por sua vez, é composto por secretários próximos aos prefeitos e governadores e que tenham legitimidade para pactuar as diretrizes do Juntos com outros gestores, além de capacidade de liderança para engajar servidores públicos no atendimento das metas estabelecidas. Os membros do comitê desempenham papel fundamental no desenvolvimento das frentes de trabalho e na garantia de sustentabilidade do programa.
- E) Os **consultores especializados** são os atores que detêm o conhecimento especializado e a metodologia para subsidiar a atuação do Juntos nos desafios de cada território. Trata-

se de consultores contratados pela Comunitas com os recursos investidos pelos líderes empresariais, o que significa que o programa não representa qualquer custo para os cofres públicos. Os consultores são selecionados de acordo com os desafios identificados pelo Núcleo de Governança.

### **3. Atividades Comunitas**

#### **3.1 Coordenação**

A coordenação das frentes de trabalho de um município ou estado é uma das atividades primordiais do trabalho da Comunitas. Além de acompanhar e analisar as informações do andamento das frentes, a coordenação atua diretamente nas ações estratégicas e operacionais relacionadas aos projetos, garantindo a sua capilaridade, bem como a articulação com as atividades em andamento nos demais participantes da rede. Desta forma, identifica oportunidades e desafios das frentes e atua em sinergia com as áreas de Conhecimento e Comunicação, a fim de contribuir para a sistematização e disseminação de ações e resultados.

Entre suas diversas atividades, estão sob a responsabilidade da coordenação:

- Acompanhar o desenvolvimento das frentes de trabalho de forma sistemática com os parceiros técnicos e os governos, com o objetivo de viabilizar a execução do projeto;
- Produzir análises e revisões de propostas, planejamento de ações e relatórios para acompanhamento das frentes de trabalhos desenvolvidas;
- Mobilizar prefeitos/governadores, secretários, gestores, parceiros técnicos e servidores envolvidos na garantia do andamento das frentes, envolvendo a identificação de desvios e problemas, propondo medidas para solucioná-los;
- Articular, coordenar e executar todas as etapas de realização de eventos e reuniões do programa, envolvendo líderes de governança e demais atores do projeto.

#### **3.2 Sistemática de Acompanhamento**

Para o acompanhamento consistente dos projetos, foi desenvolvida uma sistemática de reuniões de acompanhamento classificadas por níveis funcionais das prefeituras – chamados de N3, N2 e N1. Cada um desses níveis está condicionado a um grau de decisão: o N3 é o operacional, o N2 é o tático e o N1 é o estratégico.

A equipe da Comunitas costumeiramente acompanha as reuniões de N2 e N1, mas também pode participar das reuniões de N3, quando necessário. Para um bom funcionamento das atividades de acompanhamento, são imprescindíveis a participação e o envolvimento das lideranças, principalmente da liderança pública, nas decisões e na legitimação da estratégia. A liderança dos secretários do **comitê gestor** e do **prefeito/governador** é o principal elemento de engajamento da frente. A N1 é a reunião mais importante da estrutura e sua periodicidade deve ser mantida, levando sempre em consideração a agenda do prefeito/governador.



Figura: Pirâmide de Acompanhamento

Além disso, o modelo estruturado de governança compartilhada do Programa Juntos promove a interação entre os atores sociais e a troca constante de informação e conhecimento através de uma série de reuniões e atividades estratégicas, são elas:

### 3.3 Reuniões de Governança

Trata-se de um encontro trimestral entre líderes empresariais locais e da governança e lideranças públicas municipais, com o objetivo de acompanhar os resultados do período e pactuar diretrizes para o futuro.

## 4. Informações do Projeto

### 4.1 Apresentação Institucional do Parceiro Técnico

#### 4.1.1 Consultecno GP – Consultoria e Tecnologia em Gestão Pública Ltda

Empresa especializada na área de consultoria em Gestão Pública, com ênfase na melhoria da eficiência fiscal, fazendo uso de tecnologia e inovação. Vem executando trabalhos nas Prefeituras por meio de parcerias com a Comunitas e a Gove, que é uma GovTech.

Todas as suas atuações buscam o desenvolvimento direto de ações e do estímulo da internalização das mesmas pela equipe técnica da Prefeitura, prolongando os resultados obtidos, através do aprimoramento do investimento social privado.

Essa forma de atuação está alinhada com os pilares da Comunitas com a busca de implementação de metodologias inovadoras, replicabilidade de conhecimento e boas práticas, fomento e capacitação das lideranças públicas e suas equipes, além da maior efetividade na obtenção de recursos públicos, por meio da justiça fiscal e da capacidade contributiva do contribuinte, e redução das despesas públicas sem reduzir os serviços disponibilizados à população.

#### 4.1.2 Consultor responsável pelo projeto: Fúlvio Piccinini Albertoni

Graduado em Processamento de Dados pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora

(CES/JF), especialista em Administração Pública (Faculdade Machado Sobrinho/FGV) e em Planejamento e Uso do Solo Urbano (IPPUR/UFRJ), com Mestrado em Políticas Sociais e Gestão Pública (UFJF) e Master em Liderança e Gestão Pública (MLG) pelo CLP - Liderança Pública, com módulo internacional na Harvard Kennedy School.

É servidor efetivo da Prefeitura de Juiz de Fora/MG (licenciado), como Técnico de Nível Superior em Planejamento, desde agosto de 1992, atuando sempre na área de finanças públicas, onde foi Secretário da Fazenda de janeiro de 2013 a fevereiro de 2021, Subsecretário de Receita, Chefe do Departamento de Receitas Imobiliárias e Diretor do Departamento de Planejamento e Controle de Receitas. Atuou também como Diretor-Presidente da Empresa Municipal de Pavimentação e Urbanização de Juiz de Fora (EMPAV) e Ex-Presidente do Conselho Fiscal da Companhia de Saneamento Municipal de Juiz de Fora (CESAMA). Foi um dos fundadores do Fórum Nacional dos Secretários da Fazenda e Finanças da Frente Nacional dos Prefeitos, onde exerceu o cargo de Vice-Presidente. É professor do curso ministrado pelo CLP em parceria com a Fundação Milton Campos no Programa Gestão e Efetividade – desde 2019. Técnico de Projetos da Fundação Getúlio Vargas – FGV. Sócio-Fundador da empresa Consultecno GP.

## 4.2 Justificativa

É obrigação dos municípios buscarem o seu equilíbrio fiscal, preconizado na Lei Complementar nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal/LRF, porém as últimas crises econômicas vividas pelo nosso país, obrigou os gestores públicos utilizarem de forma cada vez mais eficiente os reduzidos recursos destinados aos municípios, seja por meio de sua arrecadação própria ou por meio de transferências compulsórias e voluntárias, para suprir uma demanda crescente de serviços públicos, e com consequente aumento das despesas municipais, em especial nas áreas da saúde, educação e previdência própria, equação que se torna ainda mais desequilibrada no atual momento, face as sequelas geradas para o enfrentamento da pandemia do Covid-19 e a atual guerra da Ucrânia.

## 4.3 Objetivos

Melhoria do equilíbrio fiscal (receitas e despesas) do Município de Pelotas/RS por meio de apoio técnico e capacitação de secretários e dirigentes responsáveis pelos pacotes de receitas e despesas, com a transferência de conhecimento, tendo como prioridade a redução e maior controle das despesas públicas.

## 4.4 Metodologia

Apoio na elaboração de diagnóstico e implementação de ações com foco na melhoria da eficiência da arrecadação e da despesa pública. O gerenciamento do projeto será efetuado por meio da ferramenta Trello.

## 4.5 Resultados Esperados

- Incremento das receitas, principalmente as próprias, por meio das metas pactuadas, obtidas com base no diagnóstico efetuado.
- Redução das despesas, em especial as compressíveis, por meio das metas pactuadas, obtidas com base no diagnóstico efetuado.

#### 4.6 Prazo

04 meses sendo:

- 144 horas presenciais para reuniões com gestores e técnicos, reuniões técnicas, levantamento dos dados e acompanhamento da implementação das ações, com imersão na Secretaria Municipal da Fazenda (SMF);
- 120 horas remotas para mentoria e/ou desenvolvimento das ações e produtos do projeto.

Após término da consultoria, o projeto seguirá em acompanhamento pela Comunitas por pelo menos 8 (oito) meses.

#### 4.7 Equipe

Consultor responsável: Fúlvio Piccinini Albertoni

Consultor de apoio: Edward Rianelli de Souza Santos

#### 4.8 Fatores Críticos de Sucesso

É essencial que o projeto seja conduzido por pessoas com conhecimento do negócio, além de um forte acompanhamento das lideranças, nesse sentido é fundamental a definição e implementação de governança que tenha participação efetiva dos Secretários e suas equipes.

#### 4.9 Atividades

- 4.10.1 - Engajamento e capacitação do gestor e técnicos da Secretaria Municipal da Fazenda para o Projeto;
- 4.10.2 - Diagnóstico de receitas com possibilidade de incremento e de despesas com possibilidade de redução, sendo elaborada a respectiva lista de oportunidades, através de entrevista com gestores e técnicos da Prefeitura, e análise de documentos, legislação e relatórios técnicos;
- 4.10.3 - Definição das ações de incremento das receitas e redução das despesas, sendo elaborada a respectiva lista de ações com base no diagnóstico anterior e definição junto com os gestores da Secretaria Municipal da Fazenda - SMF, contendo meta financeira, prazo de execução e responsável da Prefeitura, separado por ação, além da Governança do Projeto e equipe envolvida;
- 4.10.4 - Implementação das ações, conjuntamente com o responsável da Prefeitura



por ação, de forma que ocorra a transferência de conhecimento e possibilite que haja a internalização de cada ação na rotina da Prefeitura;

- 4.10.5 - Controle e captura dos resultados, através da validação do resultado efetivamente obtido em cada ação e comparado com a meta estipulada na fase de Definição das ações, que será detalhado no relatório final do Projeto.

Mensalmente será gerado relatório contendo a evolução do projeto, dentro das metas e prazos definidos, entregas, resultados, aprendizados e pontos de atenção.

#### 4.10 Sustentabilidade

Desenvolvimento das ações conjuntamente com gestores/técnicos e estimulando a internalização das mesmas pela equipe técnica da Prefeitura, prolongando os resultados obtidos de forma que ocorra a sua manutenção e aprimoramento.

O estímulo se dá através da participação direta dos gestores/técnicos em todas as atividades desenvolvidas e das reuniões de acompanhamento.

[illegible]