



Gestão

Município vencedor: Itabira (MG)

População:
113.343 habitantes
(IBGE, 2022)

Características Gerais:

Município mineiro localizado no Quadrilátero Ferrífero e berço do poeta Carlos Drummond de Andrade. A atividade mineradora de larga escala no município se iniciou na década de 1940 e se destaca pela extração de minérios de ferro. Por essas duas razões, tem a alcunha de Cidade do Ferro e da Poesia.

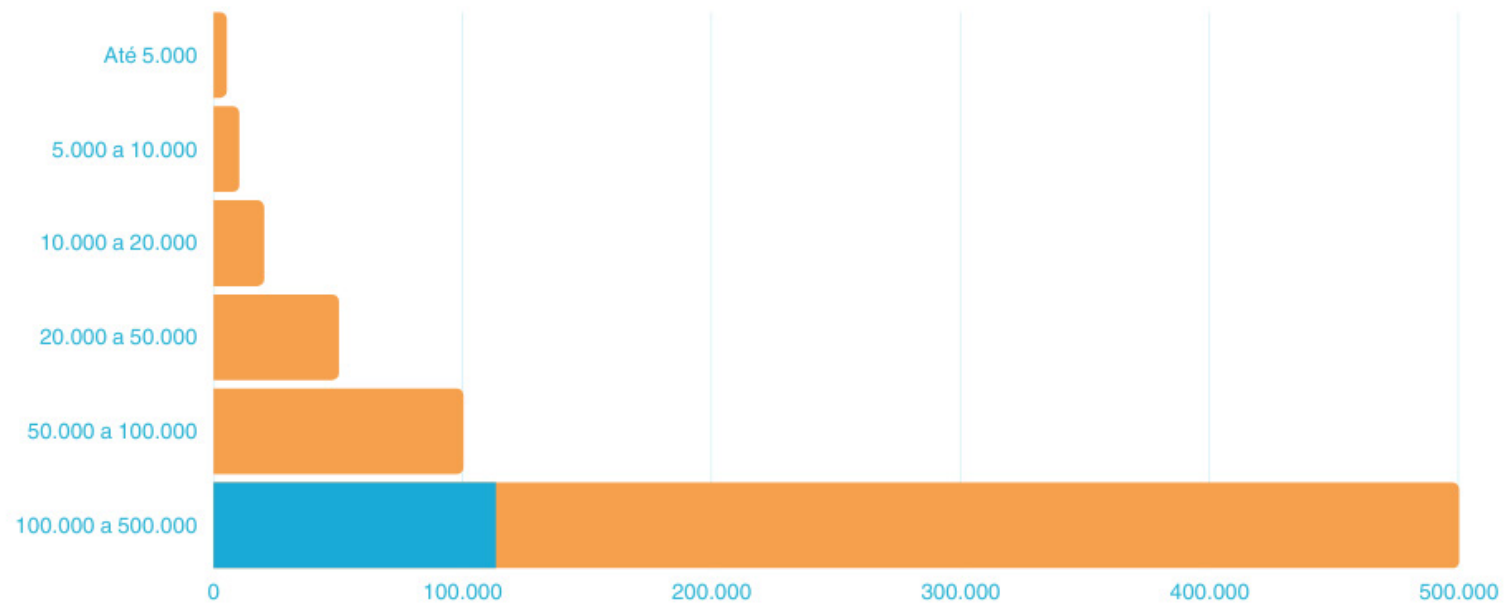
Gestão municipal em 2023 Prefeito e Vice - Partidos

Gestão 2021 - 2024
Prefeito **Marco Antônio Lage** (PSB)
Vice-prefeito **Marco Antônio Gomes** (PL)

Municípios finalistas:

Gestão

Bela Vista de Minas (MG)
Itabira (MG)
Paracatu (MG)



● Nº de habitantes - Itabira (MG)

As grandes transformações e as possibilidades de desenvolvimento sustentável no âmbito dos municípios passam pela capacidade de gestão da administração municipal, pela capacidade de resposta aos problemas identificados localmente e pela sua organização para funcionar em prol da garantia dos direitos dos seus cidadãos.

A estrutura federalista brasileira tende a condicionar obrigações e responsabilidades aos entes federados a partir de um arranjo de corresponsabilidades onde as competências municipais tendem a se expressar de maneira relativamente delimitada e definida. Os arranjos relativos à qualidade e efetividade da gestão tendem a ser mais desafiadores pois dependem sobremaneira do engajamento no nível local, sem a estrutura e suporte das políticas setoriais.

Entre os elementos dos processos de melhoria na gestão pública municipal podemos destacar a busca por mais eficiência, transparência, por maior participação da sociedade em seus processos e pela organização e design dos serviços públicos pensados a partir do usuário. Gestores municipais têm buscado estratégias inovadoras para enfrentar os desafios de governar, visando a redução dos gastos e o aumento da produtividade, além de promover o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida da população.

O processo de redução dos gastos e o aumento da produtividade se volta para a instalação de controles e análise dos processos internos, de maneira a identificar e eliminar possíveis dispêndios, além de poder ser baseado na modernização de sistemas administrativos, implementação de novas tecnologias ou formação continuada do corpo de servidores. As rotinas no interior da administração devem estar orientadas por arranjos de gestão e governança que funcionem como um arcabouço para as iniciativas.

Além disso, são importantes os investimentos em ferramentas e processos que aumentem a transparência dos gastos públicos, como maneira de atender as expectativas de controle da população e aumentar seu engajamento na interação com a gestão do interesse público e contribuir para o constante esforço de melhoria na gestão dos recursos públicos. Podem ser realizados esforços no sentido de disponibilização de diversos tipos de informação aos cidadãos, como sobre o planejamento e execução orçamentária, contratos, licitações e a execução de obras, por exemplo.

Além da transparência, é de suma importância que os governos locais assumam um compromisso com a abertura para a participação da sociedade civil em sua gestão, a partir de consultas públicas, audiências, conselhos de participação, ouvidorias e outros, como modo de captar as necessidades e anseios da população, permitindo um alinhamento das ações propostas com o interesse comum. Também se estimula que a gestão pública municipal se empodere de um caráter inovador, em busca de soluções criativas para os desafios locais. Como será visto no caso do município premiado mais adiante, um dos vários exemplos de esforços de trazer a comunidade local para o processo decisório de planejamento e alocação orçamentária é o orçamento participativo.

Como ponto de destaque também deve se enfatizar o potencial de parcerias com organizações da sociedade civil, empresas e outros níveis de governo, com a possibilidade de complementação de saberes e expertises, possibilidades de financiamento e construção de propostas de inovação. Em resumo, a gestão pública nos municípios do Brasil tem se pautado pela busca pela eficiência, transparência, participação e inovação. A redução dos gastos e o aumento da produtividade, o investimento em processos de gestão e governança, a transparência para gastos públicos, o governo participativo, o caráter inovador e as parcerias estratégicas são elementos fundamentais para a promoção do desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida nas comunidades locais.

No Prêmio Municípios Mineradores 2023, a categoria Gestão foi avaliada por critérios que envolvem⁶:

- **Os esforços da administração municipal em manter a saúde das contas públicas, representado pela capacidade de pagamento do município, apurada trimestralmente pela Secretaria de Tesouro Nacional;**
- **A efetividade da gestão pública nas áreas de saúde e educação, isto é, uma avaliação do desempenho dos municípios nestas duas políticas face aos recursos aplicados;**
- **O tamanho da máquina pública, expressado no indicador de servidores pela população residente.**

Portanto, a categoria Gestão busca dar destaque à administrações municipais comprometidas com a sustentabilidade das contas públicas, que conseguem alcançar melhores resultados com menos recursos, ou seja, empenhadas na eficiência administrativa.

A Gestão no Município de Itabira (MG)

A administração municipal de Itabira se destacou na categoria pela eficiência administrativa, refletida no desempenho de saúde, educação e no tamanho da máquina pública. A avaliação positiva pode ser associada a um conjunto de iniciativas adotadas no município que possuem correlação com o tema e projetam a perspectiva de uma gestão amadurecida, participativa e que dispõe de ferramentas e modelos de governança que possibilita ao município alcançar maiores resultados com os recursos que dispõe.

Em Itabira, a atual gestão dedicou o seu primeiro ano de mandato na elaboração de um Plano de Metas⁷, que contou com amplo envolvimento de todas as secretarias. Uma das primazias do Plano de Metas é a capacidade de promover a integração entre ações e diferentes pastas em torno de objetivos comuns. Desta forma, esforços são somados e objetivos passam a ser compartilhados. O diferencial de Itabira é uma gestão com uma visão sistêmica, ao contrário da administração compartimentalizada, na qual cada pasta olha apenas para dentro.

Um aspecto relevante do Plano de Metas de Itabira foi o estabelecimento de metas claras e bem definidas desde o início da gestão. Desta forma, há um alinhamento comum sobre onde se quer chegar, cabendo às diferentes secretarias e órgãos da prefeitura o lançamento de ações e estratégias dentro da sua área de atuação em prol do alcance das metas definidas.

Nós fazemos uma gestão planejada, com um programa de planejamento. Temos um plano de metas, de curto prazo, e um planejamento estratégico, de médio e longo prazo. Esse planejamento já tem dado resultado, com um foco muito grande nessa primeira fase no eixo Humano, porque encontramos um gap muito grande do acesso, ou seja, os serviços públicos não acessando às pessoas. Dividimos as secretarias em três eixos: Humano, Econômico e Governança. No eixo Humano, as ações têm dado resultados muito rapidamente. A gente criou uma grande integração entre essas áreas para a gente poder enxergar como a população está acessando os seus direitos e os serviços públicos em geral.

Marco Antônio Lage, Prefeito

Cabe ressaltar que, uma vez aprovado o Plano Plurianual (PPA) no primeiro ano de gestão, foi feita a revisão e adequação do Plano de Metas a esta peça de planejamento e ao ciclo orçamentário.

Após o lançamento do Plano de Metas, foi instituída uma instância local – um Comitê de Coordenação de Investimentos (CCI) – com objetivo de monitoramento, avaliação e acompanhamento dos resultados dos programas, projetos e ações do planejamento estratégico.

Municípios podem e devem se inspirar no caso de sucesso de Itabira para a realização do planejamento municipal. Foram utilizadas metodologias participativas, seguindo um caminho de alinhamento comunitário do contexto da estrutura da administração municipal, definição dos eixos estratégicos e posteriormente suas metas e objetivos.

Criamos esse planejamento com o envolvimento da sociedade civil organizada, dividida em grupos de trabalho externos, envolvendo muito as associações comunitárias, principalmente, nesses grupos temáticos, para que a gente possa trazer a opinião e a participação popular, entendendo quais são os maiores dramas da cidade para então poder canalizar os investimentos a essas áreas de maior demanda.

Marco Antônio Lage, Prefeito

A atual gestão também retomou a realização do Orçamento Participativo, que não havia sido realizado há duas décadas. Em 2023, a cidade e seus distritos foram divididos em nove regionais. Nas assembleias regionais, que aconteceram em até três ocasiões diferentes em cada, a população elencou as obras mais importantes e depois votou em quais serão realizadas pelo município no ano seguinte. No Orçamento Participativo de 2023, a sociedade civil deu destino a R\$ 40 milhões em obras em todos os territórios e distritos do município.

Recriar o Orçamento Participativo é retomar um instrumento de políticas públicas que não deveria ter sido abandonado. Quando a gente fala em ouvir, planejar e realizar, a gente fala do ciclo completo da gestão participativa.

Gabriel Quintão, Secretário Municipal de Administração

Nossa primeira etapa de gestão teve uma nítida priorização para as questões sociais. Isso era necessário devido ao cenário que encontramos em Itabira. Sempre disse que faríamos os investimentos nos bairros e isso já tem acontecido. Agora, com o Orçamento Participativo, a gente chama a comunidade para ser ainda mais parceira.

Marco Antônio Lage, Prefeito

Um outro aspecto importante no eixo Gestão de Itabira foi a valorização do servidor, com a criação e simplificação do plano de cargos e salários, o qual trouxe incentivos para a capacitação contínua dos servidores.

Neste sentido, Itabira também criou a Capacita, a escola do servidor público municipal. Seus objetivos são estimular o desenvolvimento das competências dos servidores e desenvolver uma cultura de educação corporativa, produzindo resultados que representem ganho coletivo para o servidor, para a Prefeitura e para os cidadãos; ofertar cursos diversos

no formato presencial e/ou remotos; proporcionar aos servidores programas e ações de formação, capacitação, treinamento, atualização e aperfeiçoamento permanente; promover a valorização do servidor e cumprir com o princípio da eficiência no serviço público, contribuindo para a qualidade dos serviços prestados.

Em termos práticos, a Capacita funciona habilitando servidores públicos em facilitadores, os quais poderão ofertar cursos e capacitações para demais servidores públicos por meio da escola do servidor.

O Executivo de Itabira também tem atuado para fortalecer a atuação dos conselhos de políticas públicas, em especial, mas não se restringindo, aos de Saúde, Educação e Assistência Social. A gestão entende a importância desses órgãos participativos e colegiados no controle social e na cocriação de políticas públicas, além de trazer para a tomada de decisão atores de fora da administração pública.

A conexão do servidor público com a decisão está sendo feita de maneira muito coerente e os servidores estão apoiando muito nesse modelo. Há muito diálogo com os conselhos de políticas públicas também, que antes eram muito pouco participativos, e hoje têm participado de forma muito mais ativa.

Marco Antônio Lage, Prefeito

Cabe ressaltar que a criação do plano de cargos e salários e a criação da Escola do Servidor são pontos previstos no Plano de Metas, no eixo Governança. Sendo assim, é possível observar no município um esforço de organização da gestão e desenvolvimento de suas propostas a partir da estruturação de um plano com metas claras e bem delimitadas, compatibilizado com as peças de gestão orçamentária, monitoradas durante sua execução, que permite organicidade e controle ao processo.

Boas práticas e recomendações de **Gestão**

O eixo de Gestão do Prêmio Municípios Mineradores busca identificar e valorizar administrações municipais que conseguem se manter de maneira efetiva e eficiente, sem onerar de maneira considerável os recursos públicos disponíveis.

A seguir, seguem algumas recomendações e fontes de informação que podem servir de norte para gestões municipais atingirem um nível de excelência em ações no campo. No que diz respeito às questões relacionadas à capacidade de gestão, é fundamental para a administração no nível local:





- 1 Realizar um diagnóstico de gastos**, em cada uma das pastas municipais associada ao levantamento dos seus objetivos de longo, médio e curto prazos.
- 2 Estruturar as ações em planos de metas**, pactuadas coletivamente e integradas totalmente aos instrumentos de planejamento orçamentário, para gerenciar as prioridades e facilitar o monitoramento da gestão.
- 3 Aplicação de metodologias participativas** para fomentar a criação de iniciativas conjuntas (ou a integração de iniciativas prévias) em torno de objetivos comuns, que ultrapassam o limite de responsabilidade de cada uma das pastas e possam integrar a sociedade mais efetivamente.
- 4 Investir na formação dos servidores**, a partir da mobilização de recursos disponíveis e com vistas a ciclos continuados de desenvolvimento. A isso devem ser associadas iniciativas de valorização do corpo funcional, como criação de planos de cargos e salários e incentivos para progressão por competências.
- 5 Instaurar instâncias e ferramentas de monitoramento e avaliação** para fornecer informações estratégica para a gestão e alinhar as linhas de ação para alcançar os objetivos de maneira mais eficiente.

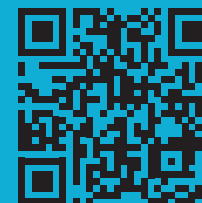
Referências adicionais

A seguir, reunimos algumas sugestões de materiais que podem servir de referência para reflexão e prática da qualificação da **gestão** municipal:

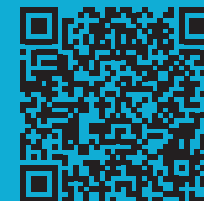
O Programa Cidades Sustentáveis (PCS) é uma agenda de sustentabilidade urbana que incorpora as dimensões social, ambiental, econômica, política e cultural no planejamento municipal e é responsável pelo **Guia de Indicadores para a Gestão Pública**, que busca apresentar uma variedade de usos e aplicações de indicadores na gestão pública municipal, para que possam se apropriar de metodologias e ferramentas de apoio às suas atividades. Acesse no QR code ao lado.



A **plataforma Rede Juntos** é uma iniciativa da Comunitas que disponibiliza conteúdo de uma iniciativa de aperfeiçoamento da gestão pública brasileira, com ações realizadas para garantir resultados positivos na administração de municípios. É um espaço colaborativo de troca de experiências, boas práticas, trilhas de conhecimento, jornadas e publicações que buscam auxiliar gestores e equipes a encontrarem soluções inovadoras para os desafios vivenciados na administração pública de hoje. Entre as publicações disponíveis em sua Biblioteca podemos encontrar diversas publicações. Acesse a biblioteca no QR code ao lado.

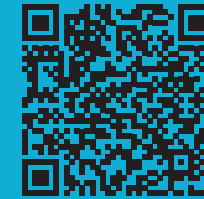


O **Caderno Planejamento Estratégico na Gestão Municipal** disponibiliza conteúdos sobre todos os temas envolvendo a gestão pública municipal, como finanças, comunicação, saúde, educação, saneamento, desenvolvimento social e econômico, economia criativa, entre outros, para auxiliar na realização dos processos de planejamento pelos gestores. Disponível no QR code ao lado.



Abaixo estão reunidos alguns manuais de orientação à gestão municipais que podem ser utilizados como modelos para inspiração:

O **Guia de Integração para Novos Servidores e Servidoras** é uma iniciativa da Secretaria Municipal de Gestão da Cidade de São Paulo para ajudar a entender e a acompanhar os procedimentos administrativos de entrada dos novos servidores, buscando facilitar a recepção, disponível no QR code ao lado.



Manual de Gestão Financeira - Prefeituras e Câmaras do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, destinado a auxiliar os gestores públicos dos municípios no desenrolar de suas atividades segundo as principais diretrizes das normas de controle, tanto interno quanto externo. Pode ser conferido no QR code ao lado.



Referências adicionais

O **Manual de Gestão de Riscos** do Município de Inhaúma é uma referência para implementação dos procedimentos de Gestão de Riscos, pelos agentes municipais, visando a operacionalização da gestão, representando um passo a passo de como deverá ser feito o gerenciamento dos riscos detectados em suas atividades. Acesse no QR code ao lado.



O **Manual para Gestores de Contratos da Administração Pública Municipal** da Prefeitura de São Caetano do Sul visa orientar a execução das atividades do gestor de contrato na gestão municipal, a partir da legislação de referência no QR code ao lado.



O **Manual de Gestão e Compliance**, da Prefeitura de Ponta Grossa, busca esclarecer fundamentos de gestão, governança, compliance e controle interno para os gestores municipais e pode ser encontrado no QR code ao lado.



O **Manual Prático do Programa de Fomento à Integridade Pública e à Gestão de Riscos** da prefeitura de Belo Horizonte é um material de apoio à gestão de um programa que visa estruturar, reforçar e manter a cultura de integridade institucional, bem como prevenir e combater potenciais atos de corrupção que possam impedir que a organização preste serviços à sociedade de forma eficiente, eficaz e de qualidade. Acesse no QR code ao lado.

