

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

LINO BARRETO JÚNIOR

COMO AUMENTAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS MUNICIPAIS

PARANAGUÁ – PR

2011

LINO BARRETO JÚNIOR

COMO AUMENTAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS MUNICIPAIS

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientadora: Karla Closs Fonseca

PARANAGUÁ – PR

2011

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	04
1.1 – APRESENTAÇÃO	04
1.2 – OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	04
1.3 – JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	05
2 – REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA	07
3 – METODOLOGIA	09
4 – A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	10
4.1 – DESCRIÇÃO GERAL	10
4.2 – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	11
5 – PROPOSTA	16
5.1 – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	16
5.2 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO	17
5.3 – RECURSOS	19
5.4 – RESULTADOS ESPERADOS	20
5.5 – RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	23
6 – CONCLUSÃO	25
7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1 - INTRODUÇÃO

1.1 – APRESENTAÇÃO

São inúmeras as dificuldades que os municípios vêm enfrentando nos últimos tempos, os recursos transferidos são cada vez menores, e por serem estes, muitas vezes, vinculados, não podem ter aplicação diferente da qual foram destinados. Neste caso, é necessário recorrer sempre aos recursos próprios, pois estes podem ter aplicação mais flexível.

Porém, os nossos gestores municipais não possuem conhecimento necessário, ou seja, não estão capacitadas a desenvolver uma política de captação de recursos. Neste cenário, tentam exercer a função da administração pública com o orçamento que se repete ano a ano, limitado e muitas vezes insuficiente, resultando num serviço público de péssima qualidade.

No caso dos municípios menores, a situação é ainda pior, pois a participação nos repasses estaduais e federais é diretamente proporcional ao seu tamanho, obras com recursos próprios são praticamente impossíveis, pois a arrecadação mal dá para manter os serviços essenciais. Outro dilema é o fato de as empresas não optarem pela instalação nesses municípios se estes não oferecerem condições essenciais como mão de obra qualificada, infra-estrutura, moradia entre outras.

Neste cenário, serão apresentadas neste trabalho de pesquisa diversas maneiras de uma administração pública municipal melhorar sua situação financeira captando recursos que possam também melhorar a infra-estrutura do município e principalmente, oferecer serviços públicos de qualidade.

Será dado um tratamento especial à criação de uma Central de Projetos especificamente na Prefeitura Municipal de Miracatu – SP, visando aumento nos recursos financeiros e conseqüentemente, melhores serviços oferecidos à população e crescimento da cidade, marcando a administração como referencia de boa gestão.

1.2 - OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Este projeto de pesquisa tem como objetivo orientar quanto às possibilidades de captação de recursos, bem como nortear o administrador municipal no tocante às oportunidades disponíveis, mostrando também, como melhorar as deficiências existentes hoje no setor de tributação do Município de Miracatu-SP.

Um município tem diversas maneiras de aumentar sua arrecadação, existem muitas fontes pouco exploradas pelos administradores públicos, e na maioria das vezes, isso se deve à falta de conhecimento, ou algumas vezes, infelizmente, pela falta de vontade em tentar fazer o bem para seu povo, prevalecendo nesse caso somente os benefícios próprios. Este trabalho vem mostrar de que maneira um município pode aumentar a captação de recursos junto ao Governo Federal e ao Governo Estadual e propor também uma readequação no setor de tributação, demonstrando quais os passos para se alcançar bons resultados e como aplicar corretamente tais recursos.

Será mostrada a importância da criação de uma Central de Projetos visando desenvolver os projetos para obter uma evolução nos recursos financeiros, onde devem estar descritas as ações programadas a executar e os possíveis benefícios alcançados, ressaltando os dados qualitativos e quantitativos, ou seja, as ações executadas devem estar de acordo com as programadas, os benefícios alcançados devem guardar coerência com os objetivos do convênio. Os municípios devem estar preparados para elaborar seus projetos, especificando corretamente o produto ou serviço a ser conveniado, de maneira clara e objetiva.

1.3 – JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Existem muitas oportunidades de desenvolvimento disponíveis hoje, porém, a falta de qualificação dos gestores públicos faz com que grande parte dos municípios brasileiros não atinja o crescimento esperado. O fato é que existem possibilidades de se alcançar bons resultados e possibilitar melhorias no atendimento aos cidadãos.

Diante disso, esse trabalho de pesquisa abordará assuntos referentes ao aumento de captação de recursos a fim de que possa ser mostrado como é possível melhorar a gestão dos nossos municípios. Será dada atenção especial à criação de uma Central de Projetos com o intuito de discutir em quais áreas são necessários os

maiores investimentos e como alcançar o apoio financeiro de órgãos superiores. O objetivo principal da Central de Projetos será criar projetos eficientes para todos os setores da administração pública a fim de que quando surgirem as oportunidades não ocorram surpresas, ampliando desta maneira as chances de sucesso.

Evidentemente que com a implantação de uma equipe qualificada, as melhorias serão significativas e paralelamente os gastos com recursos humanos não produzirá grande impacto nas finanças municipais, pois serão servidores designados, que receberão gratificações pelo exercício das atividades não deixando de exercer suas tarefas diárias.

Em relação à readequação do setor de tributação, há muito tempo espera-se uma política nesse sentido, haja vista real necessidade do município de Miracatu, em especial ao referido setor. Dessa forma, será apresentada uma proposta de reestruturação, física e política, a fim de que possam ser atingidos melhores índices financeiros.

2 - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O tema Gestão Pública vem sendo entendido de diversas formas e com diferentes visões, motivo pelo qual iniciou-se a idéia da abordagem ao tema. Estas visões diferentes sobre o tema são consideradas importantes, pois propiciam ao administrador público moderno caminhar no sentido que considerar o mais adequado às reais possibilidades e necessidades do município, tendo como embasamento teórico os trabalhos realizados por diversos autores.

“Embora o Estado seja, antes de mais nada, o reflexo da sociedade, vamos aqui pensá-lo como sujeito, não como objeto – como organismo, cuja governança precisa ser ampliada para que possa agir mais efetiva e eficientemente em benefício da sociedade. (PEREIRA, Luis Carlos Bresser, 2007, p.238)

Neste sentido, os gestores públicos necessitam possuir o poder de percepção das reais necessidades do povo e quais as formas de conseguir satisfazer essas necessidades de maneira satisfatória, ou como enfatiza o autor, de maneira mais efetiva e eficientemente em benefício da sociedade. Porém, além dessas melhorias nos serviços oferecidos, deve haver também um estudo sobre a relevância e a importância de tais serviços, haja vista que muitos recursos podem ser poupados de acordo com a necessidade. O que se percebe nas atuais administrações públicas, nas três esferas de governo, é que uma grande parte dos gastos públicos não é transformada em benefícios à população, beneficiando apenas uma pequena parcela privilegiada por ter maior influência política. Dessa forma, deve o moderno gestor público atentar-se também ao tema “economicidade” e principalmente, encontrar meios de aumentar a captação de recursos.

Ana Paula Paes de Paula descreve em “Por uma nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência, um dos dez princípios que levariam a uma reinvenção do governo”:

“Governo empreendedor, gerando receitas e não despesas – seguindo o espírito empreendedor, o governo deveria poupar mais, criar meios de gerar novas receitas, vincular a dotação orçamentária ao desempenho de cada departamento e criar remunerações variáveis para os administradores públicos”. (PAULA, Ana Paula Paes. 2007 p.63).

Fica evidente a necessidade do empreendedorismo, gerar receitas é saída para melhorar as administrações atuais. Mas quais as formas de se aumentar as

receitas? A resposta a essa questão será respondida com o desenvolvimento do trabalho, especificamente no Município de Miracatu, demonstrando quais os meios para se aumentar os recursos financeiros. Além de aumentar a captação de recursos e propor melhorias na economicidade nas administrações públicas, a atualização dos servidores sempre será fator essencial para que possam ser prestados serviços de boa qualidade. As tecnologias e a legislação se atualizam freqüentemente, dessa forma, acompanhar essas mudanças é fator primordial.

3 - METODOLOGIA

Foram levantados diversos dados junto ao Departamento de Fazenda e Planejamento, através dos quais se pôde obter informações importantes relacionadas aos diversos setores da administração, principalmente à tributação, local onde será dada uma atenção especial objetivando melhorar os resultados.

O trabalho, de maneira geral, será realizado com base nesses dados levantados, considerando as realidades cotidianas de municípios vizinhos com estruturas semelhantes, verificando onde existem possibilidades de desenvolvimento através de convênios com Secretarias Estaduais ou até mesmo o Governo Federal, e de que maneira alcançar esses recursos.

Com base no embasamento teórico a respeito do tema, utilizando os conceitos modernos existentes no cenário nacional, serão desenvolvidos os trabalhos de reestruturação municipal. Essa reestruturação partirá da parte física à mudança comportamental dos servidores que ali desempenham suas funções, como exemplificado no caso da criação de uma Central de Projetos na qual os servidores receberão treinamentos e aperfeiçoamentos.

4 – A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 – DESCRIÇÃO GERAL

O município de Miracatu está situado na região do Vale do Ribeira ao sul do Estado de São Paulo, com uma extensão de 1.001 quilômetros quadrados, 22.383 habitantes (Censo IBGE 2000) e renda per capita de R\$ 208,49. Possui clima quente e úmido, chuvas anuais concentradas entre janeiro e março, sua economia é baseada principalmente na bananicultura. A cidade fica às margens da BR 116, Rodovia Régis Bittencourt, e possui grande potencial turístico com exuberante mata atlântica, diversidade de flora e fauna e áreas de mananciais com rios encachoeirados.

Em 30 de novembro de 1.938 o município de Miracatu, até então chamado de Prainha, obteve sua emancipação político-administrativo. Porém, pelo fato de ser um município que concentra a maior parte da economia no setor rural não obteve grande desenvolvimento.

A Prefeitura Municipal de Miracatu tem um orçamento anual de aproximadamente 40 milhões de reais e conta com quatorze Departamentos assim distribuídos:

- Gabinete do Prefeito
- Departamento Jurídico Municipal
- Departamento Municipal de Fazenda e Planejamento
- Departamento Municipal de Administração
- Fundo Municipal de Assistência Social
- Fundo Municipal de Saúde
- Departamento Municipal de Educação
- Departamento Municipal de Cultura
- Departamento Municipal de Obras e Serviços
- Departamento Municipal de Transportes
- Departamento Municipal de Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente
- Departamento Municipal de Esportes
- Departamento Municipal de Compras e Projetos
- Departamento Municipal Turismo

A função desses Departamentos é auxiliar a Administração a prestar um serviço de qualidade à população, administrando de maneira correta os recursos financeiros disponíveis.

O paço municipal está situado no centro da cidade em um prédio antigo que necessita urgentemente de reformas. Não é exagero dizer que os funcionários que ali desempenham suas funções correm até mesmo riscos de acidentes de trabalho, haja vista a situação precária na qual se encontram as instalações.

Cerca de 40 funcionários trabalham na Administração, alocados nos Departamentos de Administração, Fazenda e Planejamento, Compras e Gabinete do Prefeito. O restante dos Departamentos tem suas sedes próprias e algumas locadas desempenhando seus trabalhos separados fisicamente da Administração.

Alguns serviços são terceirizados como a limpeza pública, o serviço de coleta de resíduos domiciliares, o serviço de coleta de resíduos hospitalares, o transporte escolar e outros eventuais.

Depois de decorridos 73 anos da emancipação, Miracatu encontra-se num estágio aparentemente estagnado, haja vista a localização em que se encontra, a 120 km de São Paulo e 130 km de Santos. Pode-se dizer também que o município não obteve grande desenvolvimento em toda sua história, pois o potencial existe, o que falta é um melhor aproveitamento da sua localização e capacitação dos gestores públicos.

4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Vivenciamos um grande avanço econômico, o Brasil hoje é visto como um país emergente, uma grande potência que num futuro próximo estará entre as grandes economias do mundo. Porém, sérios problemas ainda existem, citando como exemplo os problemas sociais como a pobreza, a educação deficitária e a falta de investimentos em pesquisa, a saúde pública deixa muito a desejar com o péssimo atendimento à população, os salários dos servidores públicos estão sempre inferiores ao do setor privado (fato que na maioria dos casos afasta os profissionais qualificados do setor público), as rodovias estaduais e federais estão em péssimas condições (com exceção de algumas privatizadas). Poderíamos citar muitos outros problemas existentes em nosso país que não poderiam existir levando-se em consideração a alta carga de impostos e taxas as quais pagamos.

Segundo IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário), a carga tributária de 2010 teve crescimento recorde, com arrecadação expressiva, se comprada ao ano imediatamente anterior, com um crescimento nominal de 17,80%, em comparação a 2009. O total da arrecadação em 2010 foi de R\$ 1.290,97 trilhão, contra uma arrecadação em 2009 de R\$ 1.095,92 trilhão, com um crescimento nominal de R\$ 195,05 bilhões. Os tributos que mais contribuíram para tal crescimento foram: ICMS (R\$ 40,72 bi), INSS (R\$ 32,87 bi), COFINS (R\$ 21,80 bi) e Imposto de Renda (R\$ 16,60 bi). (CARGA TRIBUTÁRIA BRASILEIRA DE 2010, PRÉVIA, IBPT, 2011)

Como explicar o atraso no desenvolvimento do país? Por que a maioria dos municípios não consegue atingir o desenvolvimento? Por que se paga tanto imposto no Brasil e os resultados não são visíveis?

Duas palavras respondem a essas e muitas outras perguntas sobre o tema: “péssima gestão”. E não é só uma, são várias que vem se arrastando eleição a eleição. A falta de qualificação dos gestores públicos representa uma grande parcela dos problemas expostos acima. É importante analisar as estratégias utilizadas por países como a China, para manter o ritmo do crescimento e como superaram as dificuldades. Temos que criar mais escolas profissionalizantes, universidades, e melhorar o ensino fundamental e médio. O país e a onda de crescimento não tem muito tempo para esperar os profissionais qualificados do qual necessitam.

Nunca se falou tanto na necessidade de melhorar a educação da população, em razão das novas tecnologias e da nova gestão do trabalho, que demandariam um trabalhador mais qualificado. (KOBBER, Cláudia Mattos. 2004 p.3)

A Prefeitura Municipal de Miracatu se encaixa nesse contexto vivido por todo o Brasil, porém, o resultado é ainda mais delicado por ser um município pequeno, com poucos investimentos estaduais e federais. A arrecadação com receitas tributárias, patrimoniais, agropecuárias, de serviços e as transferências correntes não são suficientes sequer para prestar atendimento adequado à população. Obras com esses recursos são praticamente impossíveis.

O fato é que a administração do município precisa aumentar a captação de recursos. Este ano pretendia-se criar a taxa de coleta de lixo que geraria um grande aumento de recursos, porém, por questões políticas não foi possível colocar o projeto em prática. Aliás, o tema política é tido como um grande entrave na obtenção

de avanços, oposição e governo se esbarram muitas vezes em questões simples e quem sofre com isso é sempre o povo que, isolado dos fatos, espera por melhorias em seus bairros e na cidade como um todo.

Como citado anteriormente, por falta de qualificação profissional ou até mesmo por falta de conhecimento das reais possibilidades, o município de Miracatu não consegue ampliar os recursos financeiros. Está ocorrendo a cada ano um aumento de 8 à 10% em relação ao orçamento do ano anterior, porém a capacidade de arrecadação é bem maior. Em um país como o Brasil, onde a inflação anual atinge na faixa de 6% ao ano, não se pode considerar 8% um percentual satisfatório de aumento nas receitas, o que ocorre é que o orçamento apenas acompanha a inflação. Além disso, um fato importante foi a criação de seis praças de pedágios na Rodovia Regis Bittencourt entre São Paulo e Paraná, no qual Miracatu participa na arrecadação dos serviços, tanto na construção das praças quanto da cobrança das tarifas. Por ocupar 70 km de extensão na rodovia o município é quem tem a maior participação no ISS recolhido pela concessionária.

Ora, com a exposição desses fatos, fica claro que o município nada fez para melhorar sua arrecadação. O que houve na verdade foram fatos decorrentes do desenvolvimento nacional, que por consequência atingem todos os municípios.

A sede da Prefeitura Municipal também não tem uma estrutura adequada para os servidores que ali desempenham suas funções. Existe uma enorme necessidade de reforma no prédio, uma modernização dos equipamentos e também há grandes riscos de acidentes de trabalho.

Ocorre que por ser um município muito extenso, com muitas estradas rurais, bairros distantes, famílias carentes, os gastos são grandes, pois em cada bairro existe a necessidade de uma estrutura com posto de saúde, escola, esporte, entre outros. Daí a necessidade de se aumentar os recursos financeiros a fim de que possa ser dado um atendimento melhor a essas famílias.

Considerando o Paço Municipal como a nossa própria residência, e conseqüentemente nossa administração familiar, o que dizer a respeito de uma administração municipal que não possui uma residência adequada. Evidentemente que, do ponto de vista externo, tem-se uma péssima visão sobre a administração. Em relação aos servidores que ali desempenham suas funções, o que mais se espera é a reestruturação do prédio, instalações e equipamentos de trabalho para desempenharem com satisfação suas rotinas diárias.

O fato é que há necessidade de se investir em estrutura administrativa, qualificação dos servidores e ao mesmo tempo melhorar os serviços oferecidos à população, obras de saneamento, desenvolvimento, recreação, esporte, saúde, bibliotecas, entre outras de suma importância. Esta é situação enfrentada pela Prefeitura do município de Miracatu, assim como a maioria dos municípios do Vale do Ribeira no Estado de São Paulo.

Tomando como base o setor de tributação, seção responsável pela arrecadação municipal, foram encontrados vários problemas relacionados a seguir:

IPTU:

- Dificuldades na identificação dos imóveis devido a divergência dos números residenciais , ruas sem identificação ou sem nomeação, falta de dados dos proprietários;
- Dificuldades na entrega dos carnês de IPTU devido ao espaço territorial do município;
- Espaço Físico inadequado para o bom atendimento à população;
- Atendimento centralizado na sede, o que dificulta o acesso dos cidadãos;
- Existência de loteamentos clandestinos e não cadastrados.

ISS:

- Dificuldades na identificação dos prestadores de serviço no município;
- Dificuldades do acesso dos fiscais nos bairros mais distantes da sede;
- Dificuldades dos fiscais no acesso a informação no local de trabalho;
- Falta de capacitação dos funcionários da área tributária.

ITBI:

- A arrecadação do ITBI é baixa em relação ao volume de negócios no município devido à irregularidade dos imóveis;
- Existência de muitos “contratos de gaveta” nos negócios realizados no município.

Taxas:

- Fiscalização ineficiente devido à falta de capacitação dos funcionários;
- Cadastro de contribuintes desatualizado.

Contribuição de Melhoria:

- Deficiência da conscientização da população em relação à arrecadação desse imposto.

Dívida Ativa:

- Dificuldade na identificação, localização e notificação do contribuinte;
- Dificuldade do fiscal em acessar as informações no local de trabalho;
- Cadastro de contribuinte desatualizado.

Aspectos gerais:

- Devido à geografia do município, distância e localização dos bairros torna-se extremamente necessário a viabilização do transporte e do acesso à informação dos fiscais tributários;
- Os documentos do setor tributário estão acumulados de forma dispersa e maneira desorganizada ou organizada de forma inadequada;
- Espaço insuficiente e pouco otimizado bem como deficiência de mobiliários, acondicionamento de documentos e carência de equipamentos;
- Dificuldades na identificação do perímetro urbano e rural do município.

A administração necessita também de uma equipe bem preparada para cuidar dos convênios nos quais, muitas vezes, os recursos precisam ser devolvidos por motivos hoje inadmissíveis. Em outras circunstâncias, existem recursos disponíveis, porém não há tempo hábil para elaboração de projetos claros e objetivos capazes de captar os recursos necessários para o município.

5- PROPOSTA

5.1 - DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

O ponto inicial neste projeto de melhoria é a criação de uma central de projetos formada por servidores da administração que estejam capacitados a desenvolver atividades de planejamento e desenvolvimento com a finalidade de captar recursos para o município.

É fundamental que a equipe designada para elaboração dos projetos que visem captar recursos seja qualificada, ética e engajada na sua missão. Portanto, a escolha dessa equipe é uma das peças fundamentais para a obtenção de sucesso.

Para a constituição de uma equipe coesa em seu objetivo a gestão municipal deve buscar uma avaliação profissional de perfil pessoal entre seus servidores e colaboradores, a fim de trazer para sua equipe de captadores, pessoas alinhadas psicologicamente e aptas para o trabalho que delas será exigido. Outro fato importante a ser destacado é a atualização constante desta equipe para que o município sempre obtenha dela seus melhores resultados.

A quantidade de membros da Central de Projetos pode variar de acordo com o volume das atividades e o tamanho do município. Um fator que deve ser levado em consideração é a mesclagem de servidores de setores distintos para que haja um debate mais qualificado, visto que cada profissional tem o conhecimento adequado à sua área de atuação.

Outro ponto a ser considerado é a promoção da modernização da arrecadação dos tributos municipais pelo combate sistemático à evasão fiscal, à sonegação de tributos e pelo aumento da eficiência dos sistemas de administração tributária.

Nesse sentido, deverá ser elaborado e implantado um projeto que vise oferecer serviços de qualidade aos contribuintes, promovendo a arrecadação de tributos de forma justa contribuindo ao aprimoramento do desenvolvimento econômico e social de do município de Miracatu. Ao mesmo tempo, esse projeto tende a promover a modernização da produtividade da fiscalização tributária, fato essencial ao bom funcionamento do sistema, bem como propiciar o aperfeiçoamento

da legislação e responsabilidade na gestão fiscal pelo aumento da eficiência e eficácia na arrecadação dos tributos de competência do Município.

5.2 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O objetivo da Central de Projetos será firmar convênios com Estado e Governo Federal visando à implantação de novos serviços e melhorias nos já existentes. Paralelamente a isto novas obras de desenvolvimento local, áreas de lazer e bem estar social também podem ser custeadas com recursos provenientes desta Central de Projetos. Porém, para conseguir receber estes recursos existe uma série de procedimentos que devem ser seguidos.

Em relação ao Governo Federal, são três as modalidades de repasses:

- Transferências Constitucionais: são os recursos arrecadados pelo Governo Federal e repassados diretamente aos municípios como estabelecido pela constituição. Dentre estes se destacam o Fundo de Participação dos Municípios – FPM e o Fundo de Participação dos Estados – FPE.
- Transferências Legais: são as regulamentadas em legislação específica, que determina os modos de habilitação, transferência, aplicação dos recursos e prestação de contas. Existem duas modalidades desse tipo de transferência:
 - a. cujos recursos repassados não são vinculados a um fim específico, como os royalties do petróleo a que alguns municípios tem direito; e
 - b. cujos recursos repassados são vinculados a um fim específico, como os repasses diretos do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, os repasses da Saúde e da Assistência Social (Fundo a Fundo), entre outros.
- Transferências Voluntárias: conforme definido na Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, referem-se às transferências de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação à título de cooperação, auxílio ou assistência financeira e que não decorrem de determinação constitucional, legal ou concernente aos recursos destinados ao Sistema Único de Saúde – SUS. Nesta modalidade de transferência está o Convênio, que prevê a transferência de recursos diretamente aos municípios.

A Central de Projetos tem por objetivo fortalecer a Administração Municipal com

desenvolvimento e gestão de projetos visando aumentar a quantidade e diversidade dos recursos financeiros, acelerando, dessa forma, o processo de desenvolvimento de Miracatu. Logicamente que existem dificuldades por parte dos solicitantes de pleitos para enviarem projetos que atendam os critérios técnicos e jurídicos dos órgãos repassadores de recursos, portanto, deve haver muita qualidade nos projetos e objetivos muito bem especificados.

A captação permite a alavancagem de recursos de grande porte para a realização de investimentos, em especial aqueles relacionados ao desenvolvimento urbano e ambiental, que em geral, exigem o aporte de recursos de grande vulto e de longa maturação. (OLIVEIRA, Fátima Bayma de. 2008, p.321).

Ao término de determinados projetos, todos devem estar atentos ao SICONV – Sistema de gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal, a fim de que possam cadastrar seus projetos visando captar recursos ao município.

O SICONV é o sistema informatizado do Governo Federal no qual serão registrados todos os atos relativos ao processo de operacionalização das transferências de recursos por meio de convênios, contratos de repasse e termo de cooperação, desde a sua proposição e análise, passando pela celebração, liberação de recursos e acompanhamento da execução, até a prestação de contas. (<http://www.convenios.gov.br>).

Quanto à promoção da modernização da arrecadação dos tributos municipais, algumas ações devem ser tomadas pela Prefeitura. A partir do diagnóstico da situação atual, são apresentadas a seguir as ações a serem tomadas pela Administração municipal:

Diagnóstico da situação atual	Ação
IPTU	
Dificuldade na identificação dos imóveis devido à divergência dos números residenciais, ruas sem identificação ou sem nomeação, falta de dados dos proprietários;	1. Recadastramento imobiliário e georeferenciamento. 2. Atualização da planta genérica de valores.
Dificuldades na entrega dos carnês de IPTU devido ao espaço territorial do município.	Convênio com correio e banco
Espaço físico inadequado para o bom atendimento à população.	1. Adequação de espaço físico 2. Mobiliário para arquivo de documentos
Atendimento centralizado na sede, o que dificulta o acesso dos cidadãos.	1. Aquisição de um veículo para base móvel. 2. Disponibilização de serviços on-line.
Existência de loteamentos clandestinos e não cadastrados.	Regularização de núcleos habitacionais.
ISS	

Dificuldades na identificação dos prestadores de serviço no município.	Recadastramento.
Dificuldades no acesso dos fiscais aos bairros distantes da sede.	Aquisição de motocicleta para fiscalização.
Dificuldades dos fiscais no acesso à informação no local de trabalho	Aquisição de três microcomputadores para fiscalização.
Falta de capacitação dos funcionários da área tributária	Cursos de capacitação e treinamentos para a equipe de tributação
ITBI	
A arrecadação do ITBI é baixa em relação ao volume de negócios no município devido à irregularidade dos imóveis.	Recadastramento imobiliário e georeferenciamento.
Existência de “contratos de gaveta” nos negócios realizados no município.	Regularização de núcleos habitacionais; Recadastramento imobiliário.
Taxas	
Fiscalização ineficiente devido à falta de capacitação dos funcionários.	Cursos de capacitação e treinamentos para a equipe de tributação.
Cadastro de contribuintes desatualizado	Recadastramento imobiliário.
Contribuição de Melhoria	
Deficiência da conscientização da população em relação à arrecadação desse imposto.	Campanha educativa
Dívida Ativa	
Dificuldades na identificação, localização e notificação dos contribuintes.	Recadastramento imobiliário e georeferenciamento.
Aspectos Gerais	
Devido à geografia do município, a distância e localização dos bairros torna-se extremamente necessário a viabilização do transporte e do acesso à informação dos fiscais tributários.	1. Aquisição de motocicleta para fiscalização. 2. Aquisição de um veículo para base móvel.
Dificuldades na identificação do perímetro urbano e rural do município.	Elaboração da Lei de Uso e Ocupação do Solo.

5.3 – RECURSOS

A quantidade de membros da Central de Projetos pode variar de acordo com o volume das atividades e o tamanho do município. Um fator que deve ser levado em consideração é a mesclagem de servidores de setores distintos para que haja um debate mais qualificado, visto que cada profissional tem o conhecimento adequado à sua área de atuação.

Em relação ao custo dos serviços prestados por estes servidores deve-se levar em consideração a natureza e extensão dos trabalhos realizados, devendo-se adotar um valor justo para que não haja insatisfação, fator que pode levar ao insucesso de toda a equipe. Uma forma muito eficaz de valorização destes profissionais é através de gratificação por desempenho da função, somando-se aos

seus vencimentos e vantagens pecuniárias. No que diz respeito à valores deve-se chegar à um valor justo para ambas as partes, devendo ser estabelecido de comum acordo entre todos os participantes. Para uma análise de impacto financeiro fica estipulado o valor de R\$ 300,00 para cada integrante (num total de seis) totalizando R\$ 1.800,00 e um valor de R\$ 500,00 para o Diretor da Central o qual se responsabilizará pela direção dos trabalhos. Portanto, com um valor de R\$ 2.300,00 a gestão do município contará com uma equipe preparada para desenvolver projetos que atendam de maneira satisfatória os desejos da população, evitando assim, problemas que ocorrem com frequência em muitos municípios, inclusive Miracatu, que é a inexistência de projetos em tempo hábil para pleitear recursos.

Para a reestruturação do setor de tributação o custo será bem mais elevado, visto que uma série de medidas deverá ser adotada. Dentro do que é possível quantificar supõe-se a aquisição de três microcomputadores, um veículo, uma motocicleta e mobiliário. Existe também a necessidade de alguns serviços como georeferenciamento, recadastramento imobiliário, campanhas educativas, cursos de capacitação, atualização da planta genérica de valores e outros que poderão surgir com o desenvolver do projeto.

5.4 - RESULTADOS ESPERADOS

O que se espera após a adoção das medidas citadas é, literalmente, aumentar a captação de recursos. Porém, não deve haver precipitação quanto aos resultados esperados, visto que o processo deve ser lento. Ao tempo que forem sendo implantadas as devidas correções no setor de tributação e, paralelamente, com a criação de projetos pela Central, deverá ocorrer uma evolução significativa nos recursos disponíveis para a administração utilizar, visando sempre o benefício da população como um todo.

A equipe da Central de Projetos deve sempre estar atenta aos prazos do SICONV para que não percam as oportunidades de cadastro de seus projetos. Em algumas situações o sistema disponibiliza o cadastro somente por um dia.

O SICONV é o sistema informatizado do Governo Federal no qual serão registrados todos os atos relativos ao processo de operacionalização das transferências de recursos por meio de convênios, contratos de repasse e termo de cooperação, desde a sua proposição e análise, passando pela celebração, liberação de recursos e acompanhamento da execução, até a prestação de contas. (<http://www.convenios.gov.br>)

Cadastrados os projetos, restam aos gestores municipais usar de suas forças políticas e buscar apoio para alcançar os resultados esperados. Indubitavelmente que, mesmo sendo um projeto de altíssima qualidade, cabe à Administração recorrer á órgãos superiores visando obter apoio para que o sucesso possa ser alcançado.

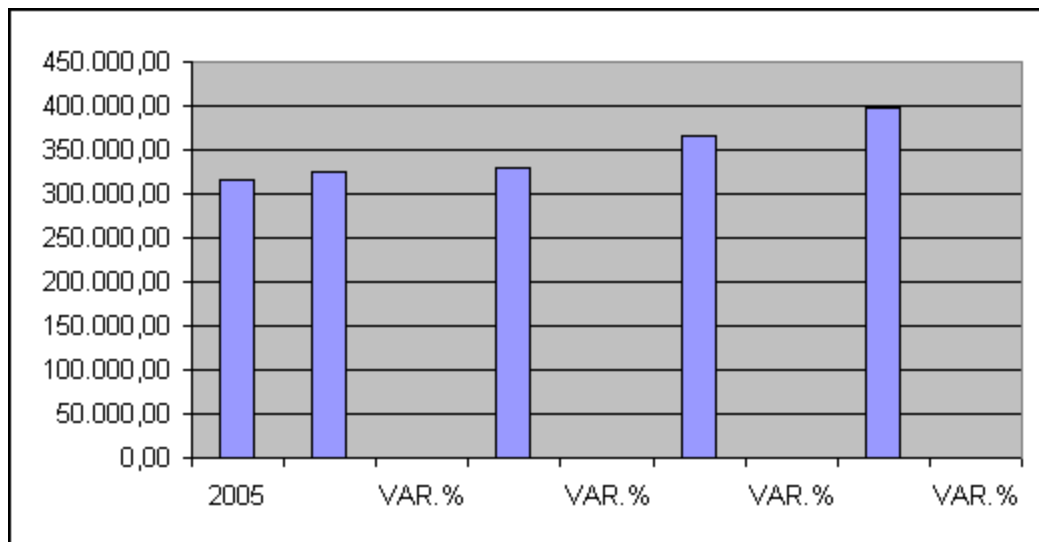
Sendo todas as etapas construídas com qualidade e empenho, as chances de sucesso tornam-se muito grandes.

Em relação à tributação, mudanças significativas poderão ocorrer. No que diz respeito ao ITBI, Taxas, Contribuições de Melhoria e Dívida Ativa, o aumento ocorrerá de maneira menos significantes, pois, mesmo ocorrendo índices satisfatórios, esses recursos representam uma pequena parcela do orçamento municipal. Já o IPTU e o ISS são juntos a maior fonte de arrecadação referente a impostos da Prefeitura de Miracatu. Neste caso o impacto financeiro positivo será percebido claramente, como mostrado nos quadros a seguir, a partir de dados extraídos da Administração Municipal:

EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO DO IPTU

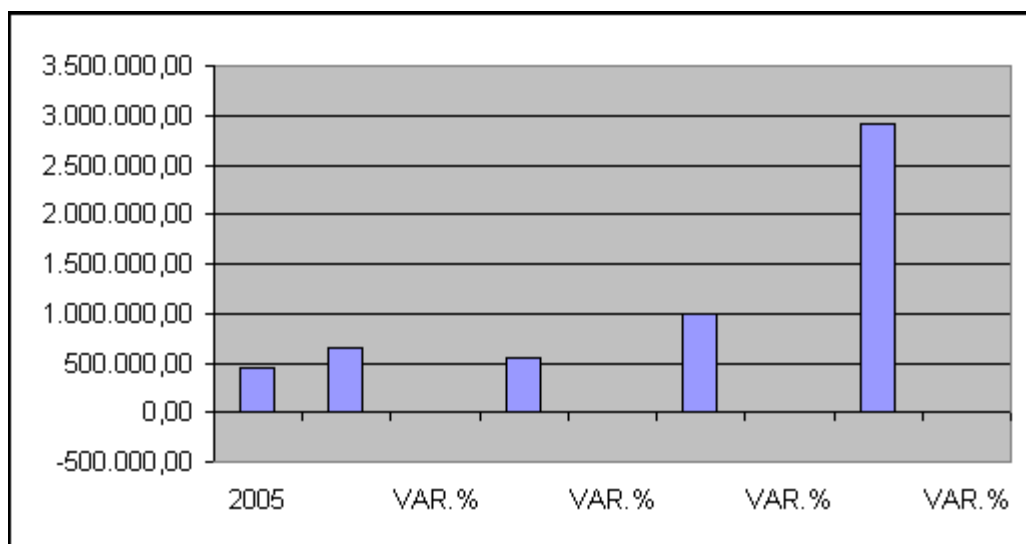
EM R\$

2006	2007	VAR.%	2008	VAR.%	2009	VAR.%	2010	VAR.%
315.929,64	325.218,93	2,94	330.442,44	1,61	365.429,12	10,59	398.497,79	9,05

**EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO DO ISS**

EM R\$

2006	2007	VAR.%	2008	VAR.%	2009	VAR.%	2010	VAR.%
445.984,30	660.914,53	48,19	552.470,00	-16,41	1.003.629,04	81,66	2.919.389,51	190,88



Como se pode perceber, a partir de 2009 houve uma evolução na arrecadação do IPTU devido essencialmente, a melhoria no sistema de cobrança, sendo realizadas algumas cobranças amigáveis, sem custos. Nenhum aumento foi realizado no período sob análise, somente correções. Com a atualização da planta

genérica de valores, o recadastramento imobiliário e georeferenciamento, poderão ocorrer um aumento de até 50% anual na arrecadação desse imposto, visto que existem muitos imóveis que não recolhem o IPTU no valor correto e em outras situações, não recolhem nenhum valor.

Já o ISS vem tendo, a cada ano, um aumento muito grande devido à criação de praças de pedágio na Rodovia Regis Bittencourt. Outro fator importante é duplicação da Serra do Cafezal que liga São Paulo a Região Sul, trecho que pertence em quase sua totalidade ao Município de Miracatu. Deve-se ressaltar que as obras terminarão em determinado período, porém a cobrança de pedágio continuará, gerando sempre aproximadamente o mesmo valor. O que deve acontecer então é o recadastramento do ISS para corrigir distorções existentes e implantar melhorias neste setor para que não haja queda nessa arrecadação.

5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETRIVAS.

Como todo projeto tem o risco da ocorrência de vários erros, alguns problemas poderão ocorrer com desenvolvimento da proposta. Nesse momento, os envolvidos no trabalho deverão estar preparados para adotar as medidas corretivas necessárias explorando ao máximo a capacidade dos envolvidos. Foi pensando nisso que, como citado anteriormente, deu-se preferência por servidores da administração que estivessem capacitados a desenvolver atividades de planejamento e desenvolvimento.

Um exemplo é a arrecadação do IPTU, mesmo com a implantação das novas medidas, pode ocorrer o fato de não haver o recolhimento do valor devido. Isso se pode aplicar também a outros impostos, porém ocorre com maior freqüência no Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana. Neste caso, há a necessidade de se adotar medidas eficientes no que diz respeito à cobrança, sem ter que recorrer à justiça, visto que na maioria das vezes, quando se tenta convocar os moradores com pendências junto à Administração, o resultado é a negociação e a regularização do imóvel e conseqüentemente, aumento de receitas.

No tocante à Central de Projetos, pode ocorrer também que, mesmo com projetos bem elaborados, claros e objetivos, não se consiga alcançar o resultado

esperado de imediato. Neste caso, os recursos devem ser pleiteados pelos próximos gestores, usando-se dos mesmos projetos. Afinal, o objetivo principal não é marcar a administração como referencial de ótima gestão, e sim o bem-estar da população e o avanço econômico e social de Miracatu.

6 – CONCLUSÃO

Através dos dados levantados, foi possível observar que muitas administrações públicas municipais não estão preparadas a desenvolver um bom trabalho de aumento na captação de recursos, especialmente no Município de Miracatu, reduzindo desta maneira as chances de sucesso na gestão. Muitas evidências levam a crer que além da falta de qualificação dos gestores, existe também a falta de confiança na possibilidade de melhorar a situação atual, ou seja, existe o conhecido pessimismo do mais alto ao mais baixo cargo dentro do organograma. Ao se levantar a hipótese de melhoria em determinado processo, na maioria das vezes ocorre oposição por parte dos colaboradores.

Outro fator a ser destacado é a necessidade de melhorias em relação à valorização dos servidores públicos, ou seja, valorizar o que existe de mais importante dentro de qualquer organização, tanto privada como pública. Com a adoção dessa medida, poderia ocorrer considerável aumento nas chances de sucesso no processo de melhoria, haja vista que são eles os responsáveis pela execução dos trabalhos. Assim, o profissional mais valorizado realizará um trabalho mais eficiente tendo em vista o seu próprio avanço profissional juntamente com o desenvolvimento de seu município.

Ao realizar o levantamento das oportunidades de recursos disponíveis ficou evidente que existem grandes chances de sucesso, tomando como base a quantidade de dias que o SICONV ficou com o sistema aberto para cadastro de projetos nas mais diversas áreas. Pôde-se perceber que estando com os projetos preparados e qualificados, basta buscar apoio político para conseguir alcançar o resultado esperado. Deve-se levar em consideração também, que ao conseguir firmar determinado contrato de convênio, os motivos são de comemoração, pois será fruto de um trabalho desenvolvido por servidores que há tempos atrás, jamais imaginariam estar vivenciando e participando de tal situação, na qual o grande beneficiário será o município de Miracatu.

Dessa forma, conclui-se que, para o bem não só do município em análise, mas para todos de maneira geral, inclusive em nível estadual ou até mesmo federal, deve haver uma evolução nas formas de administração, ficando de lado a velha política de favorecimento conforme a influência de cada um, prevalecendo sempre a eficiência e o potencial de cada município. Paralelamente a isso, cada ente da

Federação deve elaborar seu plano de trabalho e desenvolver os projetos objetivando sempre melhorar a administração e para que isso ocorra, sempre será necessário aumentar a receita.

7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **Política de Gestão Pública Integrada**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

KOBER, Cláudia Mattos. **Qualificação Profissional: uma tarefa de sísifo**. Campinas - SP: Autores associados, 2004.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser e SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV 7ª edição, 2006.

Portal dos Convênios SICONV. Disponível em: (<http://www.convenios.gov.br/siconv>), Acesso em: 20/07/2011.

Central de Projetos – Portal de Programas e Projetos Governamentais. Disponível em: (<http://www.cnm.org.br/v10>). Acesso em: 28/07/2011

Transferências Constitucionais e Legais. Disponível em: (<http://portal2.tcu.gov.br/portal/TCU/comunidades/transferencias>). Acesso em: 03/08/2011

Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário - IBPT, Carga Tributária Brasileira de 2010, Prévia. Disponível em: (http://www.ibpt.com.br/img/_publicacao/13913/191.pdf).