



DEZEMBRO DE
2023

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2023



CONTROLADORIA MUNICIPAL
Prefeitura de Jacupiranga



Ficha Técnica

Prefeito Municipal

Roberto Carlos Garcia

Controlador do Município

Arnaldo Martins dos Santos Júnior

Ouvidora Municipal

Tatiane Feitosa da Silva Prado

Elaboração e Revisão

Arnaldo Martins dos Santos Júnior





Sumário

APRESENTAÇÃO	5
1. CONTROLADORIA DO MUNICÍPIO	8
1.1 CONTROLADORIA MUNICIPAL E SUAS ATRIBUIÇÕES	8
1.2 A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA DO MUNICÍPIO EM NÚMEROS: ZELANDO PELA GESTÃO TRANSPARENTE E EFICIENTE	10
1.3 APRESENTAÇÃO SOBRE RACISMO, DISCRIMINAÇÃO, ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO À ALTA ADMINISTRAÇÃO	14
1.4 PADRONIZAÇÃO DE DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS	16
1.4.1 Benefícios da Padronização de Documentos	17
1.5 INSTITUIÇÃO INSTRUÇÃO NORMATIVA SOBRE O REGIME DE ADIANTAMENTO	18
1.6 ELABORAÇÃO DE MANUAIS PELA CONTROLADORIA INTERNA DO MUNICÍPIO	21
1.7 SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA RECOMENDAÇÃO DO CONTROLE INTERNO PARA EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA	21
2. PROCEDIMENTOS DE COMPRA E CONTRATAÇÃO	24
2.1 DIRETRIZES E RECOMENDAÇÕES PARA COMPRAS DIRETAS DE ACORDO COM A NOVA LEI DE LICITAÇÕES (Lei nº 14.133/21)	24
2.2 RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE NATUREZA RECORRENTE	25
2.3 FLUXO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO	28
2.3.1 A desconcentração dos procedimentos de compra e contratação: uma nova era para Jacupiranga ..	42
2.4 PROCEDIMENTOS DE LICITAÇÃO	53
2.5 LICITAÇÕES DE USO GERAL NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL	57
2.6 REGULAMENTAÇÃO DO AGENTE DE CONTRATAÇÃO	61
2.7 A NECESSIDADE DA REALIZAÇÃO DE LICITAÇÃO PARA AQUISIÇÃO DE PASSAGENS AÉREAS PELA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL	64
2.8 CONCESSÃO PARA EXPLORAÇÃO E PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS FUNERÁRIOS	66
2.9 A IMPORTÂNCIA DA DISTINÇÃO ENTRE TERCEIRIZAÇÃO LÍCITA E ILÍCITA	69
2.10 GRUPOS ECONÔMICOS EM PROCESSO DE CONTRATAÇÃO	70
2.11 A NECESSIDADE DOS ÓRGÃOS MUNICIPAIS APRESENTAREM O PLANO DE CONTRATAÇÃO ANUAL	72
2.12 PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS LOCAIS NOS PROCESSOS DE COMPRA E CONTRATAÇÃO: RECOMENDAÇÃO DA CONTROLADORIA	75
2.13 APRIMORANDO OS PROCESSOS DE COMPRA E CONTRATAÇÃO: RECOMENDAÇÃO DA CONTROLADORIA MUNICIPAL	77



2.14	ESCLARECIMENTOS SOBRE A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTIMATIVA TRIENAL NOS PROCEDIMENTOS QUE SEJAM OBRIGATÓRIOS	78
3.	GESTÃO DE PESSOAS	85
3.1	A VALORIZAÇÃO DA COMPETÊNCIA E DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: CASO PARADIGMA PARA ANÁLISE INSTUCIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS	85
3.2	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	89
3.3	IMPORTANTE: APRIMORAMENTO DA POLÍTICA TRIBUTÁRIA MUNICIPAL COM O FORTALECIMENTO DA EQUIPE DE FISCALIZAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	93
3.4	DESAFIOS DO E-SOCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL NO REGIME DE RGPS.....	97
3.5	GESTÃO ESTRUTURADA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL	99
3.6	A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E MULTIPLICAÇÃO DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO POR SERVIDORES MUNICIPAIS	101
3.7	ATUALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL: RUMO À EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA	104
4.	LEGISLAÇÃO E ATOS OFICIAIS	107
4.1	AUSÊNCIA DE DOCUMENTOS ESSENCIAIS NA PROPOSITURA DE PROJETOS DE LEI	107
4.2	A NECESSIDADE DE INSTITUIR UMA LEI ANTICORRUPÇÃO: FORTALECENDO A INTEGRIDADE E A TRANSPARÊNCIA	109
4.3	A NECESSIDADE DE INSTITUIR UM ESTATUTO PRÓPRIO PARA OS SERVIDORES MUNICIPAIS	112
4.4	A NECESSIDADE DE INSTITUIR UM PLANO DE CARREIRAS NO FUNCIONALISMO MUNICIPAL	114
4.5	NECESSIDADE DE INSTITUIR A CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO	116
4.6	APRIMORAMENTO DA PUBLICIDADE DOS ATOS OFICIAIS	120
4.7	NECESSIDADE DE GARANTIR A SEGURANÇA E LEGALIDADE NO USO DE VEÍCULOS OFICIAIS	125
5.	EXECUÇÃO DE CONTRATOS E TERCEIRO SETOR	129
5.1	TRANSPORTE COLETIVO – AUSENCIA DE UM ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E OPERACIONAL	129
5.2	A SOBREPOSIÇÃO DE ROTAS DO TRANSPORTE COLETIVO E O DESCUMPRIMENTO CONTRATUAL NA LINHA VILA VITAL	132
5.3	FRAGILIDADES NA GESTÃO PÚBLICA: RESPONSABILIDADE DOS GESTORES E NECESSIDADE DE SANÇÕES.....	134
5.4	CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO VEICULAR.....	141
5.4.1	Irregularidades no Contrato de Manutenção de Veículos: necessidade de um Processo Sancionador	143
5.5	INSTITUIÇÃO DE AUDITORIA DE CONSTATAÇÃO EM OBRAS PÚBLICAS PELA CONTROLADORIA DO MUNICÍPIO	146



5.6	FOMENTANDO PARCERIAS EFICAZES NO TERCEIRO SETOR: DIRETRIZES PARA A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL	151
6.	OUVIDORIA MUNICIPAL	155
6.1	OUVIDORIA MUNICIPAL: PAPEL ESSENCIAL NA GESTÃO PÚBLICA	155
7.	OUTROS ASSUNTOS	161
7.2	COOPERAÇÃO ENTRE SECRETARIAS MUNICIPAIS: UMA NECESSIDADE CRUCIAL PARA O MUNICÍPIO - RECOMENDAÇÃO	161
7.3	DESAFIOS NA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: RECOMENDAÇÃO PARA GESTÃO PATRIMONIAL	162
7.4	A IMPORTÂNCIA DO CONSELHO TUTELAR: ESTRUTURA ADEQUADA PARA PROTEGER NOSSAS CRIANÇAS E ADOLESCENTES.	164
7.5	A IMPORTÂNCIA DO CADASTRAMENTO DE PROCURADORES MUNICIPAIS NA PLATAFORMA ELETRÔNICA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO	167
7.6	NECESSIDADE DE REVISÃO DOS DADOS POPULACIONAIS: UM IMPERATIVO PARA O MUNICÍPIO DE JACUPIRANGA	170
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	174



APRESENTAÇÃO

Mensagem do Controlador

É com grande honra e responsabilidade que me dirijo a todos vocês hoje, como o Controlador do Município de Jacupiranga. Estar à frente da Controladoria deste município não é apenas um privilégio, mas também uma oportunidade única de contribuir significativamente para o crescimento e desenvolvimento de nossa sociedade.

Assumir a liderança da Controladoria de Jacupiranga é uma honra imensurável. Esta posição permite-me trabalhar diretamente na salvaguarda dos recursos municipais, garantindo que sejam utilizados de forma eficiente e transparente em benefício de todos os cidadãos.

Iniciar os trabalhos de controle em uma gestão municipal que, até então, não tinha um histórico estabelecido neste campo, apresenta desafios únicos. Estabelecer padrões e processos do zero requer não apenas habilidade técnica, mas também uma compreensão profunda das necessidades da cidade e da gestão municipal.

O sucesso da Controladoria do Município depende crucialmente do comprometimento dos gestores municipais e dos servidores em geral. É essencial que todos nós, como uma equipe unida, trabalhem juntos para garantir a integridade e a eficácia da administração pública.

A implementação de controles eficazes na gestão municipal é um passo fundamental para assegurar a transparência e a responsabilidade. Cada passo que damos em direção a um controle mais rígido é um passo em direção a uma governança mais justa, transparente e eficiente.

É com grande satisfação que apresento o Relatório de Atividades 2023 da Controladoria do Município. Este documento não é apenas uma ferramenta de transparência, mas também uma prestação de contas das ações que foram desenvolvidas sob a nossa supervisão. O Relatório de Atividades serve como uma poderosa ferramenta de transparência.

Além de oferecer transparência, o relatório também representa nossa prestação de contas à sociedade. É uma demonstração do nosso compromisso, nos atos de controle, em gerir os recursos do município com responsabilidade e integridade.

As ações desenvolvidas e documentadas no relatório deixam um legado valioso para a administração municipal. Elas estabelecem um padrão de excelência e uma base sólida para o futuro.



Este legado não beneficia apenas a administração municipal, mas toda a coletividade. Ele serve como um marco na história de Jacupiranga, mostrando nosso compromisso com um governo aberto e responsável.

Um dos nossos principais objetivos é fortalecer e ampliar os canais de comunicação com a sociedade. Acreditamos que um diálogo aberto e contínuo com os cidadãos é fundamental para uma gestão eficaz. A Ouvidoria do Município é uma ferramenta essencial neste processo. Estamos empenhados em ampliar sua atuação, tornando-a mais acessível e responsiva às necessidades e preocupações dos cidadãos.

Uma Ouvidoria ativa e eficiente é o coração de uma administração transparente e responsiva. Ela não apenas recebe feedback e reclamações, mas também age sobre eles, garantindo que a voz dos cidadãos seja ouvida e respeitada.

Embora o Relatório de Atividades da Controladoria do Município trate das demandas mais urgentes do município de Jacupiranga, conforme indicado pelo chefe do poder executivo e também avocados por nós é importante destacar que algumas áreas específicas não foram completamente abrangidas. Matérias relacionadas à saúde, educação, assistência social e fazenda municipal, apesar de sua importância crítica, não foram cobertas em detalhes neste relatório.

Esta lacuna deve-se principalmente à excessiva demanda de trabalho nas outras áreas de atuação da Controladoria do Município combinada com a limitação de recursos humanos disponíveis em nossa equipe (apenas 02 pessoas). Embora a Controladoria esteja comprometida com a abrangência e profundidade de seus relatórios, a atual configuração de equipe não nos permite interagir com todos esses assuntos de maneira tão extensiva quanto gostaríamos.

Reconhecendo essa limitação, estamos planejando formas de expandir e fortalecer nossa equipe. Isso inclui a busca por mais colaboração interdepartamental e a possibilidade de trazer novos membros para contribuir com futuros relatórios e auditorias.

Esse esforço é parte do nosso compromisso contínuo com a melhoria e a eficácia da Controladoria. Estamos trabalhando para que, em futuros relatórios, possamos oferecer uma visão mais completa e abrangente de todas as áreas cruciais da administração municipal.

Assumir a liderança da Controladoria de Jacupiranga é uma jornada desafiadora, mas extremamente gratificante. Juntos, estamos estabelecendo novos padrões de transparência, eficiência e responsabilidade na gestão municipal.

Agradeço a confiança depositada neste órgão de controle e asseguro que estamos comprometidos em honrar essa responsabilidade com o mais alto grau de integridade e dedicação.



Encerro esta mensagem reiterando nosso compromisso com um governo aberto, transparente e responsivo. Estou ansioso para continuar trabalhando com todos vocês para garantir um futuro brilhante para o nosso querido município de Jacupiranga.

ARNALDO MARTINS DOS SANTOS JÚNIOR
Controlador do Município





1. CONTROLADORIA DO MUNICÍPIO

1.1 CONTROLADORIA MUNICIPAL E SUAS ATRIBUIÇÕES

A Controladoria do Município de Jacupiranga possui a responsabilidade, entre outras, de garantir a defesa do patrimônio público, promover a transparência e prevenir a corrupção na administração municipal. De modo a possuir ferramentas capazes de alcançar seus objetivos institucionais, vale-se da instituição do sistema de controle interno.

A criação de um sistema de controle interno em qualquer município é um passo fundamental para garantir a transparência, eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. No caso específico do município de Jacupiranga, a implementação do sistema de controle interno através da Lei Municipal nº 1.417/2022 representa um avanço significativo na administração pública local.

Primeiramente, é importante destacar que um sistema de controle interno eficaz é uma ferramenta essencial para prevenir e detectar fraudes, desperdícios e ineficiências na administração pública. Com este sistema em vigor, a prefeitura de Jacupiranga estará melhor equipada para monitorar e avaliar a aplicação dos recursos públicos, assegurando que eles sejam utilizados de maneira eficiente e em conformidade com as leis e regulamentos.

Além disso, a implementação de um sistema de controle interno, conforme estabelecido pela Lei Municipal nº 1.417/2022, promove uma maior transparência na gestão pública. A transparência é um elemento chave para fomentar a confiança da população na administração municipal, além de ser um poderoso instrumento de combate à corrupção.

Outro aspecto relevante é que, com um sistema de controle interno robusto, a gestão municipal pode se tornar mais responsiva às necessidades e demandas da população. Isso porque o controle interno não apenas fiscaliza a correta aplicação dos recursos, mas também avalia a eficácia das políticas públicas implementadas, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Por fim, é importante salientar que a Lei Municipal nº 1.417/2022, ao estabelecer o sistema de controle interno, alinha Jacupiranga a um conjunto de práticas de boa governança já adotadas em diversas outras localidades. Isso coloca o município em um patamar mais elevado de gestão pública, o que pode atrair mais investimentos e melhorar a qualidade de vida dos seus habitantes.

A criação do sistema de controle interno em Jacupiranga, através da Lei Municipal nº 1.417/2022, é uma medida louvável e necessária. Ela representa um passo importante na direção de



uma gestão mais transparente, eficiente e responsável, trazendo benefícios não só para a administração pública, mas para toda a sociedade.

Na busca contínua por aprimorar a gestão pública, a Controladoria do município realizou uma apresentação essencial, destinada ao Chefe do Poder Executivo e membros da Alta Administração, com o propósito de discutir o significado da controladoria interna e suas atribuições no contexto da administração municipal.

Esta iniciativa visou fornecer aos gestores municipais um entendimento mais aprofundado sobre o papel e a importância da controladoria no funcionamento dos órgãos públicos. A apresentação propiciou um espaço para esclarecimentos sobre as funções exercidas pela controladoria e como ela contribui para a eficiência, a transparência e a conformidade na administração pública.

Durante a apresentação, foram abordados tópicos essenciais, como o fortalecimento da transparência, a necessidade de prestação de contas à sociedade, as responsabilidades e funções da controladoria, bem como a sua contribuição para o controle dos gastos públicos e a mitigação de riscos. Além disso, foram destacados exemplos práticos de como a controladoria atua no dia a dia dos órgãos municipais.

Esta interação promoveu um ambiente propício à discussão de desafios e oportunidades que se apresentam à administração pública. Também incentivou a identificação de áreas que demandam aprimoramento e processos que podem ser otimizados, com vistas a garantir uma gestão pública mais eficiente e eficaz.

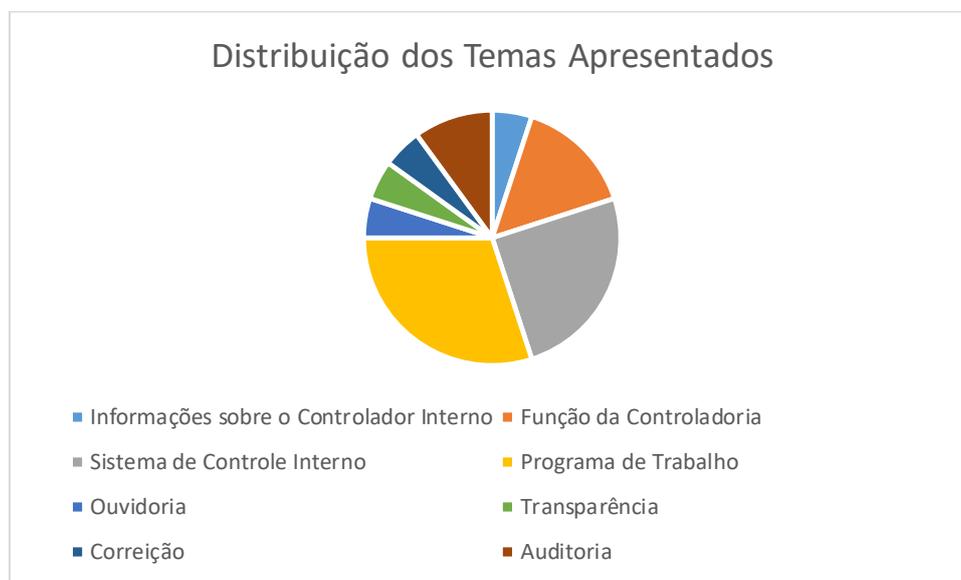
A apresentação marcou o início de um diálogo construtivo entre a Controladoria do Município e os Gestores municipais, ressaltando a importância da colaboração contínua para aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e cumprir as metas estabelecidas para o desenvolvimento do município.

Os esclarecimentos realizados, apresentou um passo relevante em direção à promoção da eficiência na gestão pública e ao aperfeiçoamento das práticas de controle interno, que, por sua vez, impactam positivamente a vida dos cidadãos e a aplicação responsável dos recursos públicos.

A apresentação sobre a controladoria e suas atribuições aos gestores municipais demonstrou o compromisso com uma gestão pública transparente e eficaz e inaugura uma fase de colaboração ativa para promover o bem-estar da sociedade e atingir as metas de desenvolvimento do município.

O gráfico abaixo ilustra os principais temas abordados na apresentação da Controladoria Municipal, conforme mencionado.

Essa representação visual ajuda a identificar as áreas de foco, o programa de trabalho e as prioridades da Controladoria do Município. Os temas foram distribuídos da seguinte maneira:



1.2 A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA DO MUNICÍPIO EM NÚMEROS: ZELANDO PELA GESTÃO TRANSPARENTE E EFICIENTE

A Controladoria Interna de um município desempenha um papel de extrema relevância na gestão pública, atuando como um pilar fundamental na garantia da legalidade, transparência e eficiência dos atos administrativos. Em números, a complexidade dessa atuação se revela de forma impressionante, refletindo o compromisso inabalável em zelar pelo patrimônio público e pelo interesse da sociedade.

Ao longo de 08 (oito) meses, foram emitidos 54 pareceres e diversos despachos e enunciados em procedimentos de compra e contratação. Essa cifra demonstra o rigor na análise de processos licitatórios, visando assegurar que sejam conduzidos de acordo com a legislação, promovendo a concorrência justa e a economicidade nas contratações.

Além disso, a Controladoria emitiu 151 pareceres em processos de adiantamento, o que evidencia o comprometimento com a correta utilização de recursos públicos, verificando se os adiantamentos foram realizados de acordo com critérios estabelecidos e com a devida prestação de contas.



No âmbito das consultas, foram recebidas, respondidas e direcionadas 168 consultas (média de 07 atendimentos por dia). Esse diálogo permanente com os demais servidores da administração pública permite a orientação e esclarecimento sobre questões legais e procedimentais, contribuindo para a tomada de decisões mais seguras.

A Controladoria também emitiu 02 orientações técnicas, 01 instrução normativa e elaborou 02 manuais, fornecendo diretrizes claras para a correta execução de políticas e procedimentos internos, contribuindo para uma gestão mais eficiente e transparente.

Outra face importante do trabalho da Controladoria reside nas auditorias e fiscalizações realizadas. Estão sendo conduzidas 02 auditorias e 03 fiscalizações, as quais possibilitarão a identificação de eventuais falhas e irregularidades, permitindo a correção e o aperfeiçoamento dos processos internos.

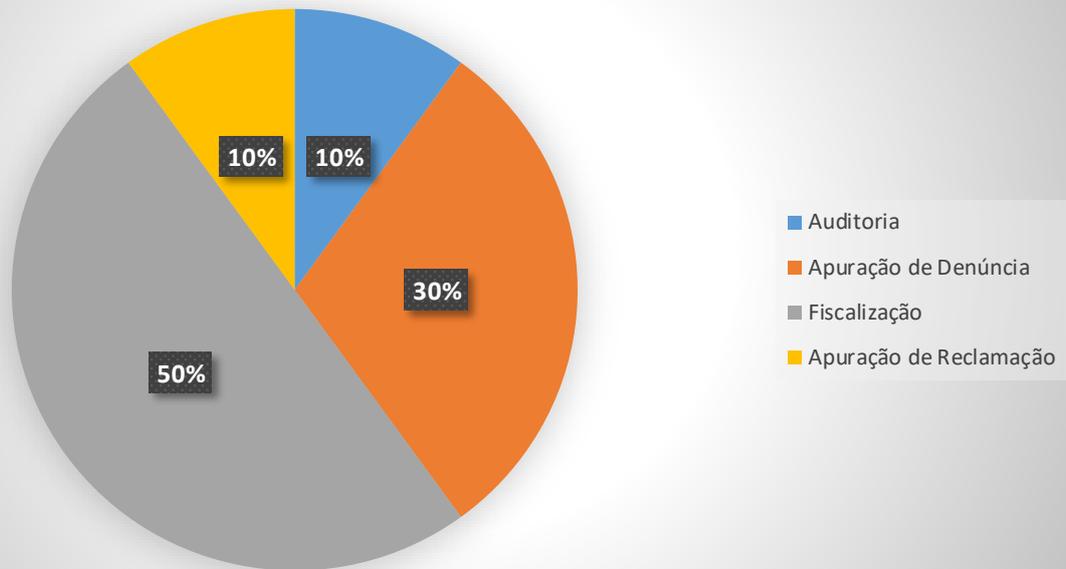
A Controladoria realizou, ao longo desse período, 01(uma) capacitação destinada aos servidores municipais. Esse evento teve como objetivo aprimorar o conhecimento dos servidores municipais, proporcionando-lhes as ferramentas necessárias para uma atuação cada vez mais eficaz e alinhada às melhores práticas na administração pública. A capacitação é uma peça-chave para a melhoria da gestão e a prestação de serviços públicos de qualidade.

Além disso, foram realizadas 02 (dois) apresentações/workshops junto a alta administração, permitindo a promoção de debates e discussões relevantes sobre temas de interesse público. Esses eventos proporcionaram um espaço para a troca de ideias e experiências entre os servidores, com o intuito de fomentar o aprimoramento de políticas e procedimentos internos.

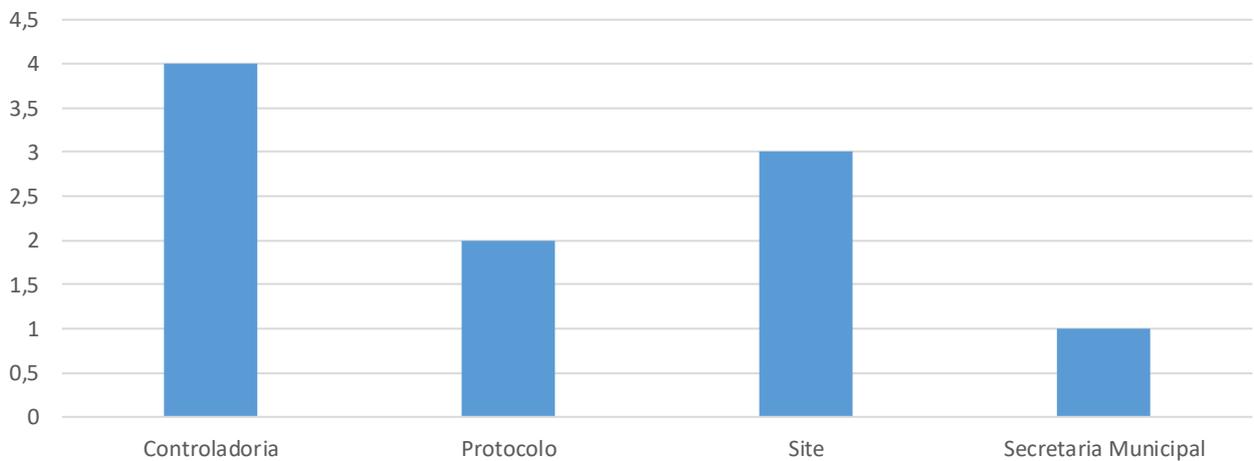
Por fim, a controladoria realizou outros 02 (dois) procedimentos de saúde do trabalhador, em andamento, refletindo a preocupação com o bem-estar dos servidores municipais, visando assegurar que as condições de trabalho sejam adequadas e seguras.



Procedimentos Fiscalizatórios

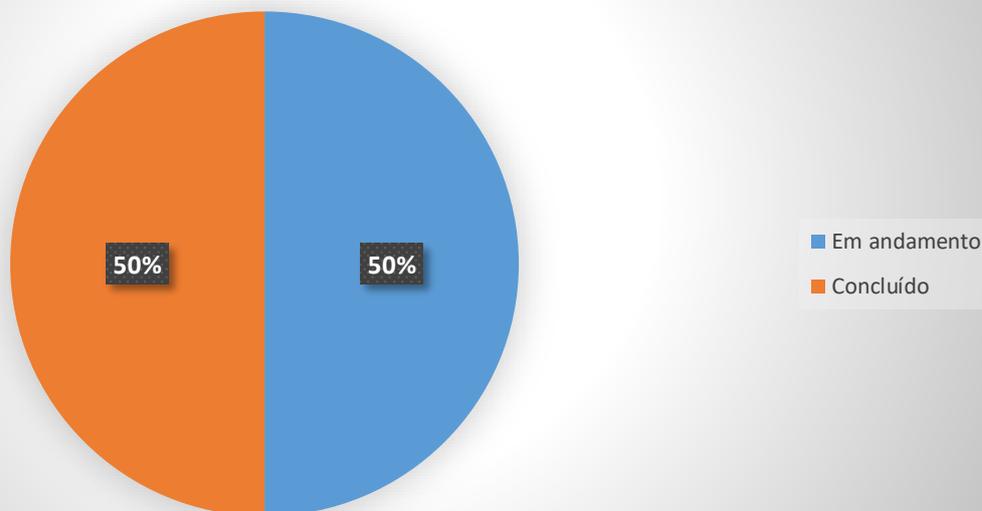


Origem dos Procedimentos Fiscalizatórios

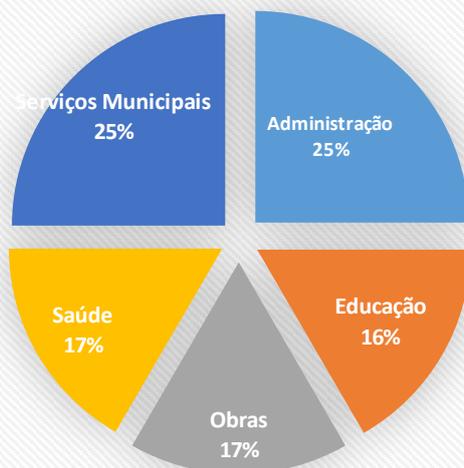




Situação dos Procedimentos Fiscalizatórios



Órgão Destino dos Procedimentos Fiscalizatórios



Esses números refletem o intenso trabalho e comprometimento da Controladoria do Município em assegurar a legalidade, transparência, a conformidade e eficiência da gestão pública. A atuação abrangente e minuciosa desse órgão é essencial para a construção de uma administração



pautada na integridade, na ética e no compromisso com o interesse público. Por meio desses números, percebemos a importância desse órgão na construção de uma administração mais transparente e responsável.

1.3 APRESENTAÇÃO SOBRE RACISMO, DISCRIMINAÇÃO, ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO À ALTA ADMINISTRAÇÃO

No intuito de promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, respeitoso e sensível às questões de diversidade, a Controladoria Interna do município realizou uma apresentação relevante abordando temas críticos, como racismo, discriminação, assédio moral e assédio sexual, junto aos membros da Alta Administração.

A iniciativa buscou sensibilizar e conscientizar os gestores municipais da administração municipal sobre a importância de prevenir e combater quaisquer manifestações de racismo, discriminação, assédio moral e assédio sexual no ambiente de trabalho. O foco da apresentação foi destacar o compromisso do município com a promoção de um local de trabalho seguro, inclusivo e respeitoso, onde todos possam se sentir valorizados e protegidos.

Durante a apresentação, foram abordados conceitos-chave relacionados a esses temas sensíveis, fornecendo informações essenciais sobre o que constitui comportamentos inaceitáveis e prejudiciais. Além disso, se buscou conscientizar os colaboradores sobre o impacto negativo dessas práticas tanto no âmbito individual como na coletividade.

A discussão também envolveu a identificação de mecanismos para denunciar e combater o racismo, a discriminação, o assédio moral e o assédio sexual, destacando a importância de relatar tais comportamentos para que medidas apropriadas possam ser tomadas, junto a Ouvidoria Municipal.

A apresentação ressaltou a responsabilidade de todos na promoção de um ambiente de trabalho respeitoso e inclusivo e que a prevenção dessas práticas começa com a conscientização e a educação. Fornecer informações e ferramentas para que os colaboradores possam reconhecer, relatar e combater situações de racismo, discriminação e assédio é fundamental para criar um local de trabalho mais saudável e acolhedor.

A controladoria acredita que a construção de um ambiente de trabalho livre dessas práticas prejudiciais é essencial para melhorar o bem-estar dos colaboradores e garantir que a administração municipal possa cumprir sua missão de servir à sociedade de forma ética, justa e responsável.

Esta iniciativa se destaca pelos seguintes pontos positivos:



- a) **Conscientização e Sensibilização:** A apresentação focou em sensibilizar os gestores sobre a importância de prevenir e combater comportamentos prejudiciais, promovendo um entendimento das questões de diversidade e respeito mútuo.
- b) **Educação sobre Comportamentos Inaceitáveis:** Foram abordados conceitos-chave que esclarecem o que constitui racismo, discriminação, assédio moral e sexual, informando sobre as práticas inaceitáveis e suas consequências.
- c) **Enfatizando a Responsabilidade Individual e Coletiva:** A apresentação ressaltou a responsabilidade de cada membro da administração municipal na promoção de um ambiente de trabalho respeitoso, destacando que a prevenção começa com a conscientização e a educação.
- d) **Mecanismos de Denúncia e Combate:** A discussão sobre os mecanismos disponíveis para denunciar e combater essas práticas, especialmente através da Ouvidoria Municipal, enfatiza a seriedade com que a administração deve tratar estas questões.
- e) **Compromisso com um Ambiente de Trabalho Seguro:** A iniciativa demonstra o compromisso do município com a criação de um local de trabalho seguro, onde todos se sintam valorizados e protegidos, livre de práticas discriminatórias e de assédio.
- f) **Promoção de Valores de Igualdade e Integridade:** A apresentação alinhou a administração municipal com valores fundamentais de igualdade, respeito e integridade.
- g) **Abordagem Colaborativa:** Ao envolver ativamente membros da Alta Administração e abrir espaço para dúvidas e sugestões,



a apresentação promoveu uma abordagem colaborativa, essencial para a eficácia da implementação das práticas recomendadas.

Essa apresentação visou não apenas alinhar a administração municipal com os valores de igualdade, respeito e integridade, mas também estabelecer o compromisso com a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e harmonioso, onde cada colaborador se sinta valorizado e protegido.

1.4 PADRONIZAÇÃO DE DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

A Controladoria Municipal, órgão responsável pelo controle interno e pela fiscalização das atividades administrativas do município, empenha-se em promover a eficiência, a transparência e a qualidade na gestão pública. Nesse sentido, após análises detalhadas, a Controladoria Municipal emitiu uma importante recomendação: **a padronização de documentos elaborados pelos diversos setores da administração municipal**, haja vista que havia ausência de procedimento de comunicação institucional.

A padronização de documentos é uma prática que visa estabelecer diretrizes e modelos para a elaboração de documentos oficiais, tais como relatórios, ofícios, pareceres, dentre outros. Essa medida tem como objetivo principal otimizar a comunicação interna e externa, garantindo maior clareza, uniformidade e agilidade nos processos.

A recomendação da Controladoria Municipal ressaltou a importância de que todos os documentos sejam produzidos de acordo com os padrões previamente estabelecidos pela Assessoria de Comunicação do Município, em respeito à segregação de funções, o que facilitará a compreensão por parte dos servidores públicos, dos órgãos de controle e, especialmente, da população.

A padronização de documentos não apenas aprimora a qualidade da gestão, mas também contribui para a organização administrativa, a redução de erros e a garantia de que informações essenciais não se percam no processo burocrático. Além disso, fortalece a capacidade de auditoria e controle da administração municipal.

A iniciativa é mais um passo importante em direção à modernização e profissionalização da gestão pública, com foco na eficiência e na prestação de serviços de qualidade à sociedade.

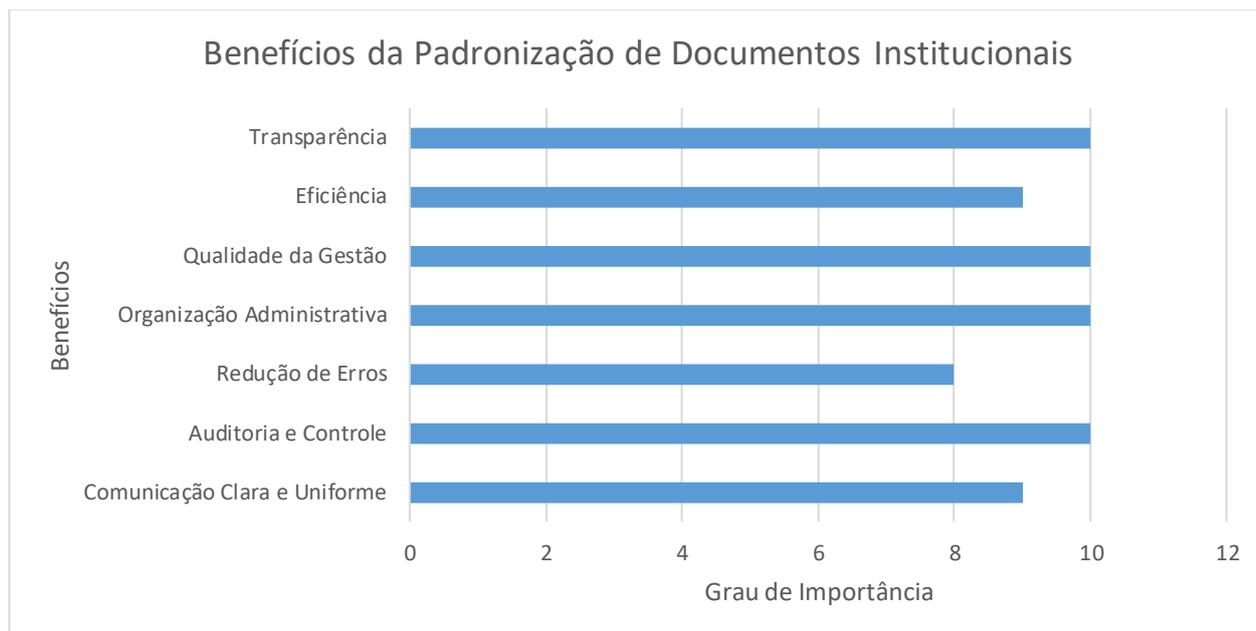


Dessa forma, a Controladoria Municipal reafirma seu compromisso com a transparência e a eficiência na administração, buscando sempre o aprimoramento das práticas e processos internos em prol do interesse público e do bem-estar da população.

1.4.1 Benefícios da Padronização de Documentos

Para ilustrar os impactos positivos desta medida, a Controladoria Municipal preparou um gráfico que destaca os principais benefícios da padronização de documentos institucionais. Este gráfico evidencia como a padronização contribui para diversos aspectos fundamentais da administração pública, incluindo:

- a) **Transparência:** Facilitando a compreensão e o acesso às informações por parte da população e dos órgãos de controle.
- b) **Eficiência:** Otimizando processos e reduzindo o tempo necessário para a elaboração e análise de documentos.
- c) **Qualidade da Gestão:** Aprimorando a qualidade dos documentos oficiais e, conseqüentemente, das decisões administrativas.
- d) **Organização Administrativa:** Criando uma estrutura mais coesa e sistemática para a documentação.
- e) **Redução de Erros:** Minimizando equívocos e discrepâncias em documentos oficiais.
- f) **Auditoria e Controle:** Reforçando as capacidades de auditoria e controle sobre as atividades do município.
- g) **Comunicação Clara e Uniforme:** Estabelecendo um padrão claro e uniforme para todos os documentos, o que facilita a comunicação interna e externa.



1.5 INSTITUIÇÃO INSTRUÇÃO NORMATIVA SOBRE O REGIME DE ADIANTAMENTO

A Controladoria Municipal, em busca do aprimoramento da gestão de recursos públicos, implementou uma Instrução Normativa referente ao regime de adiantamento, baseada na Lei Municipal nº 053/84. A iniciativa visou fornecer diretrizes claras e atualizadas para a correta aplicação do regime de adiantamento de despesas no âmbito da administração municipal.

O adiantamento de despesas é uma ferramenta fundamental para o funcionamento eficiente da administração, permitindo a realização de despesas que não podem aguardar o trâmite normal de processos licitatórios ou pagamento posterior. No entanto, sua correta utilização requer regras bem definidas para evitar possíveis irregularidades e garantir a eficiência no uso dos recursos públicos.

A Instrução Normativa aborda aspectos como a definição das despesas que podem ser cobertas pelo regime de adiantamento, os critérios para a sua concessão, o limite máximo permitido para cada servidor, os prazos para prestação de contas e a documentação necessária para respaldar as solicitações de adiantamento, prestação de contas.

A Controladoria Municipal, ao instituir essa Instrução Normativa, buscou aprimorar a transparência e o controle dos recursos públicos, uma vez que a correta utilização do regime de adiantamento é essencial para evitar possíveis desvios e assegurar que os valores adiantados sejam devidamente comprovados e justificados.



Além disso, a nova Instrução Normativa reforça o compromisso da administração municipal com a legalidade e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos, alinhando-se com as boas práticas de governança e a busca constante pela melhoria da qualidade dos serviços públicos.

O trabalho da Controladoria Municipal na elaboração e implementação dessa Instrução Normativa é um importante passo na direção da modernização e aprimoramento da gestão pública municipal, contribuindo para a eficiência e transparência na aplicação dos recursos em benefício dos administrados.

A Controladoria Municipal deu um passo significativo no aprimoramento da gestão de recursos públicos com a implementação da nova Instrução Normativa sobre o regime de adiantamento. Essa iniciativa trouxe vários benefícios para a administração municipal:

- a) **Clareza e Atualização de Diretrizes:** A instrução fornece diretrizes claras e atualizadas a luz da Lei vigente, para a correta aplicação do regime de adiantamento, garantindo um entendimento uniforme e preciso das regras.
- b) **Eficiência Administrativa:** Permitindo despesas urgentes e extraordinárias, a instrução facilita o funcionamento eficiente da administração, especialmente em situações que não podem aguardar os processos licitatórios regulares.
- c) **Prevenção de Irregularidades:** Ao definir regras claras para o regime de adiantamento, a instrução ajuda a evitar possíveis irregularidades, aumentando a eficiência no uso dos recursos públicos.
- d) **Transparência e Controle:** A instrução reforça a transparência e o controle dos recursos públicos, assegurando que os valores adiantados sejam devidamente comprovados e justificados.



- e) **Compromisso com a Legalidade:** Alinhando-se com as boas práticas de governança, a instrução reafirma o compromisso da administração municipal com a legalidade e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

- f) **Modernização da Gestão Pública:** A Instrução Normativa é um importante passo na modernização e aprimoramento da gestão pública municipal, contribuindo significativamente para a eficiência e transparência na aplicação dos recursos públicos.

A implementação desta Instrução Normativa pela Controladoria Municipal evidencia o esforço contínuo para melhorar a qualidade dos serviços públicos e garantir uma gestão mais eficaz e transparente em benefício da sociedade local.

Todavia, ainda que haja o referido ato normativo, recomenda-se a modernização da Lei do regime de suprimento de fundos. Na impossibilidade de atualização ou até sua realização, recomenda-se que a municipalidade a luz da Lei nº 053/84, regule os termos abaixo descritos, até que seja proposta do anteprojeto pela Procuradoria Geral do Município, sobre a nova lei de suprimento de fundos, conforme solicitação realizada por este órgão de controle no memorando nº 3.476/23:

- a) despesas **extraordinárias e urgentes** que não comportem delonga na realização do pagamento;

- b) despesas com a **conservação** de bens imóveis e móveis, quando a demora na realização e pagamento da despesa possa afetar o normal funcionamento da repartição ou equipamento imprescindível à atividade do Município;

- c) **despesas pequenas e de pronto pagamento**, desde que, por comprovante, não ultrapassem o limite de 25% (vinte e cinco por cento) do valor-referência, exceto para aquisição de material permanente.



1.6 ELABORAÇÃO DE MANUAIS PELA CONTROLADORIA INTERNA DO MUNICÍPIO

A Controladoria Interna do município tem a satisfação de informar sobre a elaboração de dois importantes manuais, que visam aprimorar os processos internos e garantir maior transparência e eficiência na administração municipal. Os manuais em questão são: um referente ao processo de adiantamento e outro abordando o processo de dispensa de licitação com base no parecer referencial.

O **Manual de Adiantamento** tem como propósito estabelecer diretrizes claras e procedimentos para solicitação, concessão, utilização e prestação de contas dos recursos destinados a adiantamentos no âmbito da administração pública municipal. Este manual visa simplificar e tornar mais eficiente o processo de concessão de adiantamentos, garantindo que tais recursos sejam utilizados exclusivamente para fins públicos, de acordo com as normas legais vigentes e agora com instrução exclusivamente, em formato eletrônico. Além disso, pretende-se assegurar a correta prestação de contas, possibilitando uma gestão mais transparente e responsável dos recursos públicos.

Já o **Manual de Dispensa de Licitação com Base no Parecer Referencial** é um instrumento que orienta os gestores públicos e servidores na correta aplicação da Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133/21) no que tange à dispensa de licitação em razão do valor. Este manual descreve os critérios e procedimentos que devem ser adotados para a análise e fundamentação das dispensas de licitação, baseando-se em pareceres referenciais que garantem a legalidade e a eficiência na tomada de decisões.

Ambos os manuais foram elaborados com base em princípios de legalidade, economicidade, eficiência e transparência, visando garantir a correta aplicação dos recursos públicos e o cumprimento das normas legais. A disponibilização desses guias de orientação é um importante passo no sentido de aprimorar a gestão pública municipal e fortalecer os mecanismos de controle e fiscalização.

1.7 SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA RECOMENDAÇÃO DO CONTROLE INTERNO PARA EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA

A administração pública desempenha um papel essencial na vida dos cidadãos, oferecendo serviços e tomando decisões que afetam diretamente a qualidade de vida de todos. Nesse contexto, a gestão eficiente, transparente e ética é imprescindível.

Uma das medidas fundamentais para atingir esses objetivos é a segregação de funções, uma prática que envolve a distribuição de responsabilidades e a criação de barreiras entre diferentes áreas



e cargos, de modo a evitar conflitos de interesse e garantir a integridade das operações governamentais.

O controle interno desempenha um papel crucial na promoção da segregação de funções na administração pública. Essa recomendação visa à prevenção de fraudes, à promoção da transparência e à melhoria da eficiência dos processos governamentais. Por meio da segregação de funções, o controle interno propõe que a administração municipal desenvolva uma divisão clara de atribuições, de modo a reduzir a concentração de poder e responsabilidades em um único indivíduo ou área.

Um dos princípios básicos da segregação de funções é a separação entre as áreas de planejamento, autorização, execução e controle. A área de planejamento identifica as necessidades para implementação de determinada política pública, ou atos de gestão necessários para seu funcionamento, a área de autorização é responsável por aprovar as transações e as decisões, a área de execução realiza as ações necessárias e a área de controle monitora e verifica a conformidade das operações.

Essa divisão de responsabilidades reduz a possibilidade de erros e fraudes, uma vez que vários agentes estão envolvidos em cada etapa do processo.

A recomendação do controle interno é que a segregação de funções seja implementada em todas as áreas da administração pública. Isso inclui, por exemplo, a gestão de recursos financeiros, a contratação de fornecedores e prestação de serviços, a administração de pessoal e a tomada de decisões estratégicas.

Ao adotar a segregação de funções, a administração pública promove a responsabilidade e a prestação de contas, garantindo que as operações sejam conduzidas de forma ética e transparente.

Além disso, a segregação de funções contribui para o cumprimento das leis e regulamentos, minimizando riscos e irregularidades. Ela cria uma camada adicional de supervisão e controle, tornando mais difícil a ocorrência de desvios ou comportamentos antiéticos. Isso resulta em uma administração pública mais confiável e eficaz, o que, por sua vez, aumenta a confiança da população nas instituições governamentais.

A segregação de funções na administração pública é uma recomendação fundamental do controle interno para promover a eficiência, a transparência e a integridade. Ela contribui para a prevenção de fraudes, a conformidade com as leis e a melhoria dos processos governamentais.

Portanto, é essencial que a administração pública adote essa prática em todas as suas áreas e operações, assegurando uma gestão responsável e ética em benefício de todos os cidadãos.



Para melhorar a eficiência, transparência e integridade na administração pública, a implementação de uma efetiva segregação de funções é crucial. Aqui estão algumas recomendações para a administração municipal adotar essa prática:

- a) **Clara Definição de Funções e Responsabilidades:** Estabelecer claramente as funções e responsabilidades de cada departamento, setor e cargo, garantindo que as tarefas de planejamento, autorização, execução e controle sejam realizadas por diferentes indivíduos ou equipes.
- b) **Desenvolvimento de Processos Internos Rígidos:** Criar processos internos que reforcem a segregação de funções, com procedimentos claramente definidos para cada etapa das operações governamentais.
- c) **Capacitação e Conscientização dos Funcionários:** Promover treinamentos regulares para garantir que os funcionários estejam cientes da importância da segregação de funções e compreendam suas responsabilidades específicas.
- d) **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Estabelecer sistemas de monitoramento e avaliação contínuos para assegurar a efetividade da segregação de funções e realizar ajustes conforme necessário.
- e) **Implementação de Tecnologia de Suporte:** Utilizar tecnologia, como sistemas de gestão integrados, para apoiar a segregação de funções e melhorar a eficiência dos processos.
- f) **Comunicação Eficaz entre Departamentos:** Promover a comunicação eficaz entre departamentos e equipes, garantindo que a segregação de funções não leve a silos operacionais ineficientes.



Implementando essas medidas, a administração municipal pode significativamente reduzir a possibilidade de erros e fraudes, garantindo que as operações governamentais sejam conduzidas de forma ética, transparente e responsável, aumentando assim a confiança da população nas instituições governamentais.

2. PROCEDIMENTOS DE COMPRA E CONTRATAÇÃO

2.1 DIRETRIZES E RECOMENDAÇÕES PARA COMPRAS DIRETAS DE ACORDO COM A NOVA LEI DE LICITAÇÕES (Lei nº 14.133/21)

A Controladoria do município promoveu uma apresentação esclarecedora sobre as diretrizes para a realização de compras diretas, pautadas na nova Lei de Licitações (Lei 14.133/21). Essa iniciativa visou orientar os servidores municipais sobre as mudanças na legislação e os procedimentos a serem seguidos na aquisição de bens e serviços, de forma ágil, transparente e de acordo com a conformidade legal.

A apresentação abordou detalhadamente as principais alterações trazidas pela nova lei em relação as compras diretas, destacando as situações em que esta forma de aplicação pode ser aplicada. Além disso, foram apresentados os critérios de elegibilidade, os procedimentos de pesquisa de preços, as formalidades para a realização de cotações e a documentação necessária para instruir os processos de compra direta.

Foi enfatizada a importância do cumprimento das novas diretrizes, que tem como objetivo garantir a eficiência, a economicidade e a legalidade nas aquisições realizadas pela administração municipal. Salientou-se que o uso correto das ferramentas proporcionadas pela nova Lei de Licitações é fundamental para evitar possíveis irregularidades e assegurar a lisura nos procedimentos.

Durante a apresentação, houve espaço para a interação dos servidores, permitindo esclarecer dúvidas e promover a compreensão das mudanças. A Controladoria do Municipal destacou que a transparência e a capacitação dos servidores são essenciais para garantir a conformidade com a legislação e a eficácia na gestão dos recursos públicos.

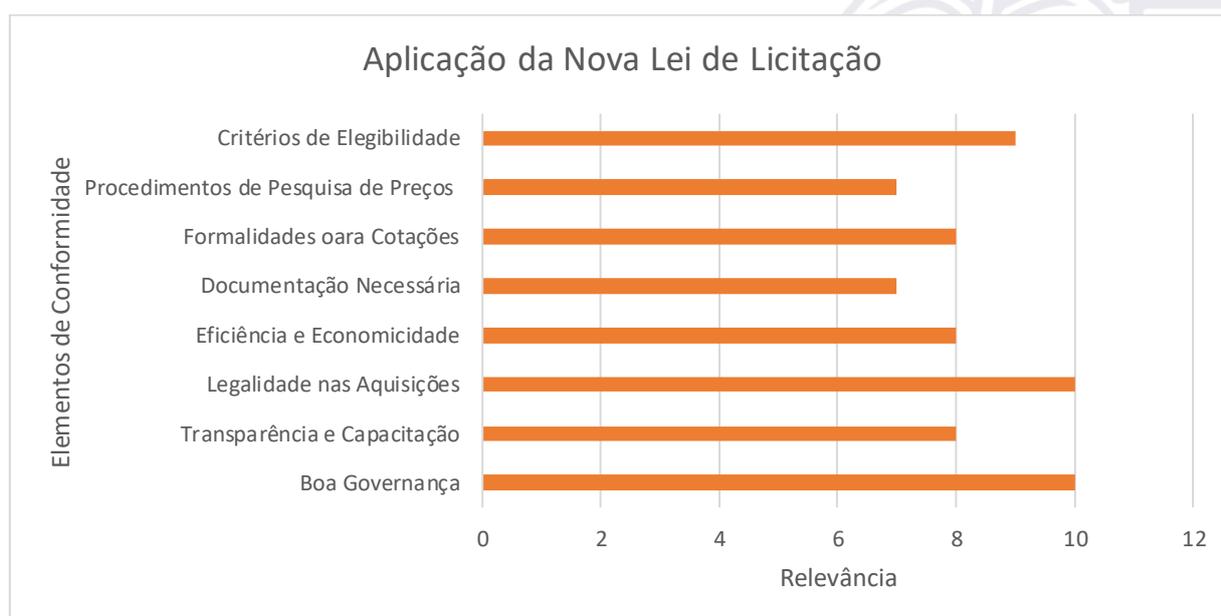
A apresentação sobre as diretrizes para compra direta com base na nova Lei de Licitações teve como objetivo alinhar os procedimentos internos da administração municipal com as novas exigências legais, reforçando o compromisso com a boa governança e a responsabilidade na gestão



pública. Com isso, o município busca assegurar que as compras diretas sejam realizadas de maneira eficiente e em estrita conformidade com a lei, contribuindo para o benefício da sociedade local.

A Controladoria do Municipal conduziu uma apresentação esclarecedora sobre as novas diretrizes para compras diretas, conforme a recente Lei de Licitações (Lei 14.133/21). Essa apresentação foi uma iniciativa vital para orientar os servidores municipais sobre as alterações na legislação e os procedimentos adequados na aquisição de bens e serviços.

Para auxiliar na compreensão das mudanças e das novas práticas, a Controladoria elaborou um gráfico com a relevância dos tópicos apresentados:



A apresentação visou alinhar os procedimentos internos da administração municipal com as exigências da nova lei, reforçando a responsabilidade e o compromisso com a boa governança. As diretrizes e recomendações apresentadas são fundamentais para garantir que as compras diretas sejam realizadas de maneira eficiente e em estrita conformidade com a lei, trazendo benefícios significativos para a sociedade local.

2.2 RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE NATUREZA RECORRENTE

A controladoria observou que determinados procedimentos de objetos corriqueiros para administração carregava consigo variados atos administrativos de caráter objetivo e recorrente,



acarretando aos responsáveis (destinatários dos atos) acúmulo de serviços para estas tarefas operacionais.

Nesses moldes, entendeu-se que se fazia necessário sua racionalização, por não haver necessidade de aferição jurídica ou técnica em determinados expedientes em razão de sua periodicidade constante e aplicação de atos repetitivos.

A racionalização, iniciou-se com base em um parecer referencial desenvolvido pela Controladoria do Município e a Procuradoria Geral do Município, cuja medida proporcionou segurança e eficiência à gestão pública. Nesse contexto, a Controladoria desempenhou um papel fundamental na formulação de diretrizes e práticas que buscam otimizar o uso dos recursos públicos, ao mesmo tempo em que assegurou a integridade e a transparência em todas as etapas das aquisições governamentais, padronizando os atos.

A utilização de um parecer referencial elaborado por estes dois órgãos oferece uma série de benefícios a municipalidade, incluindo:

- a) **Segurança Jurídica:** estabelece diretrizes sólidas e legais para os processos de compras diretas. Isso garante que todas as aquisições, em razão do valor, estejam em conformidade com a legislação e regulamentações aplicáveis.
- b) **Padronização e Consistência:** O documento referencial estabelece padrões e procedimentos uniformes para as compras diretas, em razão do valor, assegurando que todas as aquisições sejam tratadas de maneira consistente, transparente e sempre com os mesmos critérios de aceitabilidade.
- c) **Redução de Erros e Fraudes:** Com a aplicação das diretrizes da Controladoria, a probabilidade de erros, fraudes e irregularidades nas compras diretas é significativamente reduzida. Isso protege os recursos públicos e fortalece a integridade da gestão pública
- d) **Eficiência e Economia:** A racionalização dos processos de compras diretas com base no parecer referencial contribui para uma gestão



mais eficiente dos recursos públicos, resultando em economias substanciais. A compra de bens e serviços de forma eficaz e econômica beneficia diretamente a população e melhora a relação custo-benefício para o município.

- e) **Integração de Melhores Práticas:** O parecer referencial pode trazer a experiência e aprendizado, permitindo que o município aplique estes conceitos em outros temas.

A racionalização dos processos de compras diretas com base em um parecer referencial da Controladoria do município representa uma abordagem responsável e estratégica para a gestão dos recursos públicos. Essa prática garantiu a segurança jurídica, a eficiência, a transparência e a economia, ao mesmo tempo em que cumpre os princípios de integridade e prestação de contas, fortalecendo a administração municipal em benefício da sociedade.

A Controladoria do município realizou treinamento aos servidores municipais, voltado para os novos procedimentos de compra direta. Foi uma iniciativa crucial para implementar as diretrizes e práticas de racionalização dos processos de aquisição com base no parecer referencial. Esse treinamento representou um passo significativo na busca pela eficiência, conhecimento transparência e segurança nas operações de compras governamentais.

A realização desses treinamentos é um investimento no desenvolvimento de competências dos servidores municipais e na garantia de que os novos procedimentos de compra direta sejam efetivamente implementados. Ao capacitar os envolvidos, a Controladoria do município contribui para a construção de uma administração pública mais eficiente, responsável e alinhada com as melhores práticas de gestão. Isso, por sua vez, beneficia diretamente a sociedade e a qualidade dos serviços públicos oferecidos pelo município.

Após uma análise detalhada do problema que afetou o desempenho do sistema de compras e licitações, a Controladoria concluiu que não bastou apenas alterar o procedimento, mas recomendar readequação de alguns setores subaproveitados.

Nesta senda, observou-se que haviam servidores sobrecarregados, subaproveitados e outros com nomeação em determinado cargo em comissão e/ou confiança, mas que não exerciam tais atribuições, em claro desvio de função.



Ademais, a controladoria recomendou a divisão de tarefas no setor de Compras e Licitações em: a) Compras Diretas; b) Processos de Licitação; e Acompanhamento dos Contratos e Atas ou Divisão Processual

Saliento que tais medidas serão apresentadas em tópico próprio.

2.3 FLUXO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

A Controladoria do Municipal realizou uma apresentação esclarecedora junto aos servidores municipais e membros da alta administração, sobre o novo fluxo do processo administrativo, visando aprimorar e simplificar a gestão interna. Essa iniciativa tem como objetivo principal otimizar o funcionamento dos procedimentos administrativos, tornando-os mais eficazes e eficientes.

O novo fluxo do processo administrativo foi elaborado com base em uma análise crítica dos procedimentos anteriores, identificando possíveis gargalos e oportunidades de melhoria. Durante a apresentação, foram destacadas as principais mudanças e inovações introduzidas, a fim de promover maior transparência, celeridade e controle nos processos internos.

No encontro foram abordadas de forma clara e acessível, as etapas e responsabilidades de cada setor envolvido nos processos administrativos. Além disso, foram apresentadas as ferramentas e recursos que serão disponibilizados para facilitar o acompanhamento e a gestão desses procedimentos.

Ressaltou-se a importância do novo fluxo do processo administrativo na promoção de uma administração mais eficiente e na garantia de que os recursos públicos sejam geridos de maneira responsável. Destaca-se ainda, que a simplificação dos processos é um passo significativo na busca pela melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

A apresentação contou com espaço para esclarecimento de dúvidas e para ouvir as sugestões dos servidores municipais, promovendo a participação ativa de todos os envolvidos.

O novo fluxo no processo administrativo, visou otimizar e simplificar a gestão interna. Essa mudança trouxe diversos benefícios, incluindo:

- a) **Otimização dos Procedimentos:** A reestruturação do processo administrativo promove uma gestão mais eficaz, tornando os procedimentos internos mais eficientes.



- b) **Análise Crítica para Melhoria Contínua:** A avaliação dos procedimentos antigos identifica gargalos e oportunidades de melhoria, assegurando a evolução constante da administração.
- c) **Transparência Aumentada:** As mudanças introduzidas buscam promover uma maior transparência nos processos internos, essencial para uma gestão pública responsável.
- d) **Celeridade nos Processos:** Com a simplificação e aprimoramento dos processos, a administração torna-se mais ágil, respondendo às necessidades do município de forma mais efetiva.
- e) **Participação e Feedback dos Servidores:** A abordagem colaborativa adotada na implementação do novo fluxo, reforça a importância da participação ativa dos envolvidos no processo.
- f) **Compromisso com a Qualidade de Serviço:** Esta iniciativa reflete o compromisso do município em prestar serviços de alta qualidade à população, alinhando-se às boas práticas de governança.

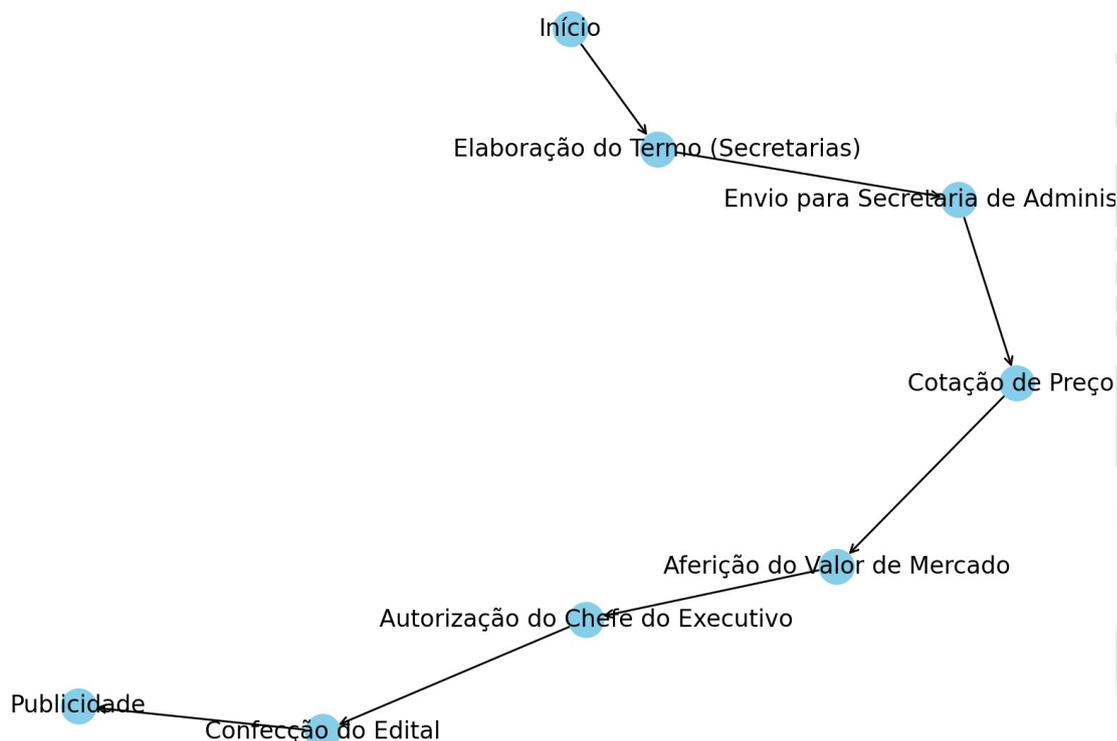
A implementação deste novo fluxo foi um passo significativo na jornada de aprimoramento da administração municipal, estabelecendo um marco para uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada às necessidades do município.

Com essa iniciativa, o município buscou promover uma gestão pública mais eficaz e transparente, alinhada com as boas práticas de governança e com o compromisso de prestar serviços de qualidade à população. Esta Controladoria reforça, que a modernização dos processos é um passo importante na jornada de aprimoramento da administração municipal.

Para ilustrar de forma clara as mudanças implementadas pelo no processo administrativo, apresentamos dois diagramas de fluxo comparativos. Estes diagramas destacam a transição do modelo anteriormente concentrado para o novo modelo desconcentrado de administração.



Fluxo Concentrado de Gestão



O gráfico ilustra o fluxo centralizado antigo, onde as etapas iniciavam com a elaboração de um termo de referência pelas secretarias municipais, seguido por uma série de processos conduzidos pela Secretaria de Administração, em direto conflito com a segregação de funções. Este fluxo, embora abrangente, era marcado por atrasos e ineficiências devido à centralização excessiva das atividades.

Com esse fluxo administrativo, a demanda se apresentava com 99 (noventa e nove) procedimentos pendentes de tramitação por insuficiência de documentos, afetando assim o atendimento às necessidades da população.

Processo Adm	Setor solicitante	Objeto	Status
020/2021	Serviços Municipais	Compra de peças de maquinas	Em cotação
217/2022	Educação	Brinquedos Pedagógicos	Atualizando orçamentos
257/2022	Serviços Municipais	Aquisição de ferramentas e materiais diversos	Em cotação



277/2022	Educação	Material de Educação Física	Atualizando orçamentos
279/2022	Saúde	Aquisição de areia sanitária para gatos	Em cotação
305/2022	Assistência Social	Embalagem	Atualizando orçamentos
359/2022	Educação	Material de Papelaria e Expediente	Atualizando orçamentos
460/2022	Serviços Municipais	Aquisição de peças para manutenção de veículos	Aguardando retificação do termo de referência por parte do solicitante.
577/2022	Saúde	Aquisição de kits para higiene bucal	Em cotação
581/2022	Serviços Municipais	Aquisição de peças para manutenção de veículo Master L3H2 - Ambulância Prefixo 239	Aguardando retificação do termo de referência por parte do solicitante.
667/2022	Educação	Higienização de ar condicionado	No setor de cotação para despacho e início das cotações
772/2022	Administração	Aquisição de pneu e câmara de a para carrinho de carga do setor de Almojarifado e Patrimônio	No setor de cotação para despacho e início das cotações
912/2022	Educação	Protocolos WISC	No setor de cotação para despacho e início das cotações
1026/2022	Educação	Higienização de caixas d'água e reservatório	Em cotação
1035/2022	Educação	Itens para nova sala de creche	No setor de cotação para despacho e início das cotações
1072/2022	Educação	Utensílios e equipamentos de uso nas cozinhas das unidades escolares	No setor de cotação para despacho e início das cotações



1080/2022	Assistência Social	Ferramentas para manutenção no recinto expojac e prédio CCI - CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
1165/2022	Serviços Municipais	Aquisição de filtros de ar, motor, cabine, óleo, combustível e outros	No setor de cotação para despacho e início das cotações
1189/2022	Saúde	Aquisição de material de enfermagem	Em cotação
1/2023	Administração	Aquisição de EPI's	Em cotação
3/2023	Administração	Aquisição de itens de Informática para instalação	Em cotação
19/2023	Serviços Municipais	Serviço de poda de árvores em vias e passeios públicos bem como as localizadas nos imóveis públicos do Município de Jacupiranga-SP	No setor de cotação para despacho e início das cotações
23/2023	Serviços Municipais	Serviços de seguro com cobertura total para os veículos tratores e máquinas pesadas pertencentes à frota municipal do Município de Jacupiranga.	Processo orçado. Em elaboração de mapa comparativo para prosseguimento das demais fases
31/2023	Saúde	Aquisição de medicamentos	Em cotação
33/2023	Saúde	Aquisição de materiais para atendimento ao Programa Nacional de Vigilância da Qualidade da Água	Em cotação
35/2023	Finanças	Aquisição de bens: desumidificador de papel - friobar	No setor de cotação para despacho e início das cotações
56/2023	Saúde	Prestação de serviço de Transporte sanitário	No setor de cotação para despacho e início das cotações
57/2023	Saúde	Medicamentos Zoonoses	Em cotação



60/2023	Serviços Municipais	Solicitação de aquisição de placas categoria oficial padrão MERCOSUL para diversos veículos pertencentes a Frota Municipal	No setor de cotação para despacho e início das cotações
76/2023	Saúde	Aquisição de medicamentos emergenciais	Em cotação
98/2023	Finanças	Aquisição de kit contendo painel de senha, guichê com impressora de senhas de atendimento	No setor de cotação para despacho e início das cotações
106/2023	Finanças	Serviço de instalação de ar condicionado - seção de contabilidade	No setor de cotação para despacho e início das cotações
127/2023	Finanças	Manutenção de impressora tributos	No setor de cotação para despacho e início das cotações
145/2023	Finanças	Aquisição de grampeadores e pranchetas	No setor de cotação para despacho e início das cotações
208/2023	Saúde	Aquisição de uniforme motoristas	Em cotação
210/2023	Educação	Aquisição de uniforme de monitores e condutores de transporte escolar	No setor de cotação para despacho e início das cotações
212/2023	Assistência Social	Aquisição de itens de gênero alimentício em atendimento ao ILPI e SAICA	Em cotação
213/2023	Educação	Serviço de higienização de reservatório e análise de água (Emergencial)	No setor de cotação para despacho e início das cotações
215/2023	Gabinete	Aquisição de impressora multifuncional ecotank para corpo de bombeiro e recepção do gabinete	No setor de cotação para despacho e início das cotações



216/2023	Social	Aquisição de material de construção em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
217/2023	Social	Aquisição de material de aviamento em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
218/2023	Social	Aquisição de material de alimentos em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
219/2023	Social	Aquisição de material de embalagem em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
220/2023	Social	Aquisição de material de expediente em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
221/2023	Social	Aquisição de móveis em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
222/2023	Social	Aquisição de equipamento em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
223/2023	Social	Aquisição de material de limpeza em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
224/2023	Social	Aquisição de livros em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
225/2023	Social	Aquisição de ferramentas em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações



226/2023	Social	Aquisição de itens de gênero alimentício em atendimento ao CRAS	Em cotação
234/2023	Saúde	Aquisição de coletes e mochilas para os ACS	Em cotação
238/2023	Serviços Municipais	Solicitação de materiais para uso do Setor de borracharia	No setor de cotação para despacho e início das cotações
250/2023	Social	Manutenção/limpeza e instalação de ar condicionado	No setor de cotação para despacho e início das cotações
280/2023	Serviços Municipais	Aquisição pneus Pick-up Ranger	No setor de cotação para despacho e início das cotações
282/2023	Educação	Aquisição de gêneros	Em cotação
287/2023	Social	Aquisição fraldas descartáveis para ILPI	No setor de cotação para despacho e início das cotações
289/2023	Serviços Municipais	Peças para manutenção do veículo KOMBI PREF 222	Verificar orçamentos
295/2023	Saúde	Serviços gráficos e impressão de crachás	Em cotação
297/2023	Serviços Municipais	Manutenção e peças do veículo SANDERO AUTHENTIQUE	No setor de cotação para despacho e início das cotações
298/2023	Serviços Municipais	Serviço de confecção de adesivos com brasão municipal para a frota municipal	No setor de cotação para despacho e início das cotações
351/2023	Saúde	Aquisição de equipamento e material permanente para o Pronto atendimento	No setor de cotação para despacho e início das cotações
355/2023	Saúde	Aquisição uniformes para agentes de combate a endemias	Em cotação



365/2023	Serviços Municipais	Aquisição peças para manutenção do Caminhão Cargo	No setor de cotação para despacho e início das cotações
366/2023	Serviços Municipais	Aquisição peças para manutenção do Caminhão VW	Verificar orçamentos
367/2023	Serviços Municipais	Aquisição de Reagente Arla 32 em galões	No setor de cotação para despacho e início das cotações
368/2023	Serviços Municipais	Contração de serviço de recarga de toner para impressora da garagem municipal	No setor de cotação para despacho e início das cotações
369/2023	Serviços Municipais	Aquisição peças para manutenção do Ônibus 15.180	No setor de cotação para despacho e início das cotações
370/2023	Serviços Municipais	Serviço de gerenciamento eletrônico de manutenção preventiva de veículos e máquinas	Mudança no termo de referência, atualizar orçamentos
400/2023	Social	Aquisição de itens residenciais em atendimento ao SAICA	No setor de cotação para despacho e início das cotações
401/2023	Social	Aquisição de itens de cozinha em atendimento ao SAICA	No setor de cotação para despacho e início das cotações
413/2023	Serviços Municipais	Contratação de horas máquinas	Em cotação
424/2023	Saúde	Contratação de clínica veterinária ou castra móvel	Em cotação
425/2023	SESMT	Aquisição de EPIs para cozinha e defesa civil	No setor de cotação para despacho e início das cotações
426/2023	Finanças	Material de escritório	No setor de cotação para despacho e



			início das cotações
435/2023	Gabinete	Aquisição de itens para curso de confeitiro	Em andamento
464/2023	Educação	Aquisição de Material de Ornamentação	No setor de cotação para despacho e início das cotações
465/2023	Educação	Aquisição de Material de Papelaria e Expediente	No setor de cotação para despacho e início das cotações
466/2023	Educação	Aquisição de Materiais para oficina de origami	No setor de cotação para despacho e início das cotações
477/2023	Social	Prestação de serviços funerários	No setor de cotação para despacho e início das cotações
478/2023	Social	Aquisição de itens Hortifrutigranjeiro em atendimento ao CRAS	No setor de cotação para despacho e início das cotações
495/2023	Meio ambiente	Contratação de serviços de palestra lúdicas	No setor de cotação para despacho e início das cotações
512/2023	Serviços Municipais	Aquisição de caixas para ossos para exumação	No setor de cotação para despacho e início das cotações
513/2023	Administração	Aquisição e instalação de persianas	Em cotação
517/2023	Gabinete	Instalação de ar condicionado para o gabinete	Em cotação
518/2023	Serviços Municipais	Aquisição de peças para manutenção da frota do dep. Saúde	Em cotação
520/2023	Saúde	Aquisição material para núcleo de zoonoses	Em cotação



575/2023	Administração	Aquisição de material de escritório para atendimento das secretarias	Em cotação
577/2023	Administração	Aquisição de botijão de gás GLP-13, GLP-45	Em cotação
581/2023	Administração	Aquisição de equipamento de informática do tipo Servidor	No setor de cotação para despacho e início das cotações
588/2023	Serviços Municipais	Serviço de locação de máquinas pesadas	Em cotação
594/2023	Serviços Municipais	Aquisição de peças para manutenção do veículo CARGO 1317	No setor de cotação para despacho e início das cotações
582/2023	Obras	Construção Muro de Arrimo	Em andamento
514/2023	Serviços Municipais	Revisão veículo Nova estrada	Em cotação
489/2022	Administração	Aquisição de itens para impressoras municipais	Aguardando elaboração de edital
253/2023	Administração	Aquisição de ventiladores para diversos departamentos	Aguardando elaboração de edital
352/2023	Desenvolvimento, cultura, agricultura, esporte e lazer.	Credenciamento de artistas e grupos culturais para a prestação de serviços (apresentações, exposições, atrações, oficinas e afins) a comporem a programação de festivais, circuitos, festas e eventos	Aguardando elaboração de edital
485/2023	Obras	Requalificação de Centro Histórico 1º e 2º etapa	Aguardando manifestações e correção das ressalvas apontadas pelo Controlador Interno
486/2023	Obras	Contrato de prestação de serviço de arrecadação de multas municipais, que entre si fazem o município de Jacupiranga/SP, representado pela	Aguardando elaboração da minuta contratual

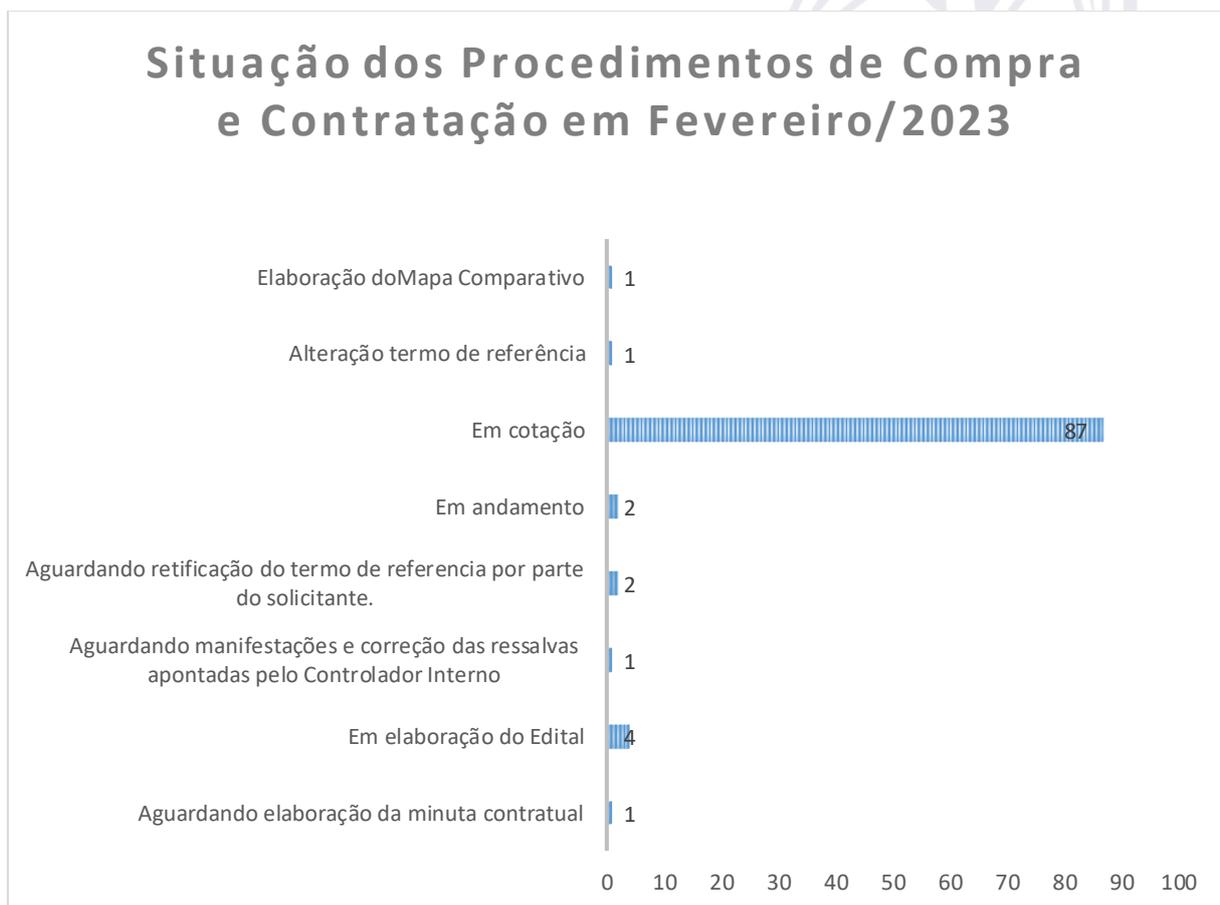


		secretaria de trânsito municipal e o banco do brasil s.a.	
524/2023	Obras	Construção de Centro de Convivência	Aguardando elaboração de edital

Observa-se que, neste formato, ainda havia licitação pendente do ano de 2021 e 2022, além das demandas de 2023. Cabe salientar que haviam demandas pendentes também de confecção de contratos e atas de registro de preços.

De modo a esquematizar a forma de gestão dos procedimentos de compra e contratação de serviços no sistema concentrado, segue abaixo um gráfico comparativo, onde demonstra o órgão responsável não conseguia dar vazão nas etapas de cotação de mercado, ocasionando baixa produtividade na conclusão dos procedimentos.

Situação dos Procedimentos de Compra e Contratação em fevereiro/23





Segue abaixo o fluxo de gestão desconcentrado:

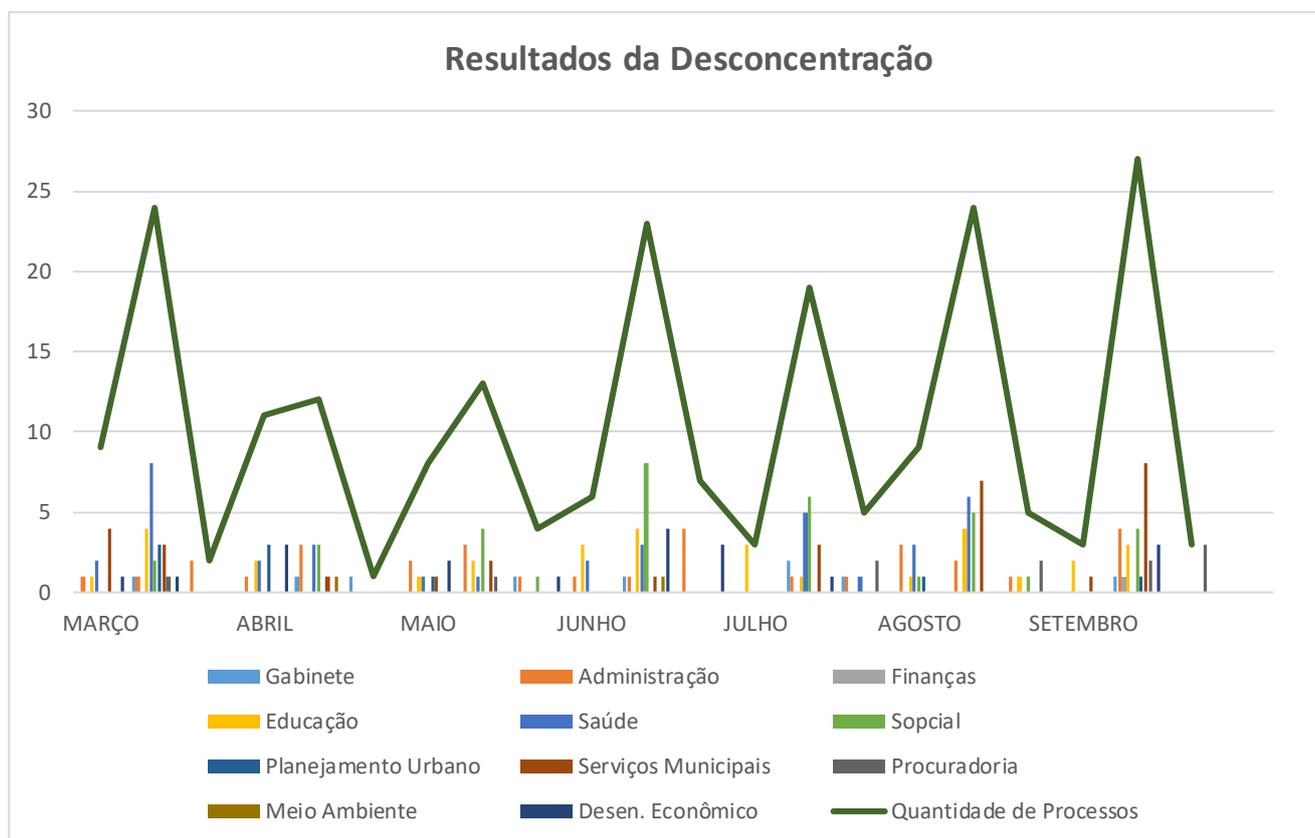
Novo Fluxo Desconcentrado de Gestão Administrativa



Em contraste, o Gráfico mostra o novo fluxo desconcentrado, iniciando-se com os atos preparatórios realizados diretamente pelas secretarias municipais e órgãos correlatos. A simplificação das etapas e a delegação de responsabilidades visam agilizar os processos e aumentar a eficácia administrativa. Este novo modelo enfatiza a desconcentração, permitindo uma resposta mais rápida e eficiente às demandas administrativas.

De modo a esquematizar a forma de gestão dos procedimentos de compra e contratação de serviços no sistema desconcentrado, segue abaixo um gráfico comparativo, onde demonstra o aumento substancial dos procedimentos, saindo de aproximadamente 03 processos por mês no antigo modelo centralizado para uma média geral de 10,38 processos finalizados por mês no sistema desconcentrado.

Resultados da Desconcentração



Todavia, considerando que já existe a racionalização dos procedimentos de compras direta, através do parecer Referencial, o que por si só representa maior efetividade e agilidade, recomenda-se a municipalidade em instituir ferramentas de aferição de resultados, haja vista que este órgão de controle observa que a eficiência ainda se encontra prejudicada, em razão das demandas municipais, dada a espera de autuação processual, superior a 30 dias.

Esses diagramas e gráficos apresentados evidenciam a evolução significativa na gestão administrativa de Jacupiranga, demonstrando como a desconcentração promoveu maior eficiência e agilidade nos processos. A implementação do novo fluxo representa um marco importante na busca contínua por uma administração mais eficaz e transparente, alinhada às melhores práticas de governança e às necessidades do município.



2.3.1 A desconcentração dos procedimentos de compra e contratação: uma nova era para Jacupiranga

Sabe-se que desde o advento da Lei Complementar nº 033/2022, o município elevou o status dos departamentos municipais para secretarias municipais e órgãos equivalentes.

Diante da nova norma, observa-se que sua meta é, entre outras, realizar a desconcentração administrativa da tomada de decisões e elevar a produtividade dos servidores municipais, nos termos do art. 3º.

Ademais, o fundamento principal da desconcentração é de liberar os dirigentes das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para concentrarem-se nas atividades de planejamento, supervisão e controle (art. 6º), cujo instrumento para materializar este fenômeno é a delegação de competências (art. 7º).

Por se tratar de norma de eficácia limitada, haja vista que depende de regulamentação futura para produzir todos os seus efeitos, a administração municipal editou ato normativo – Decreto nº 2.159/23 – que dispõe sobre a delegação de competências para ordenação, empenho e liquidação de despesas e dá outras providências.

O decreto delegou a competência de ordenador de despesas aos Secretários Municipais e Procurador-Geral do Município, à exceção do(a) Secretário(a) Municipal de Fazenda, Orçamento e Finanças, em razão do princípio da segregação de funções na administração pública.

Todavia, ao observar a incompatibilidade dos atos de gestão concentrados, a controladoria propôs a desconcentração administrativa, de modo que as secretarias municipais e demais órgãos correlatos, possam atender o mandamento legal e infralegal apresentado.

A desconcentração é um conceito essencial na administração pública, buscando otimizar processos e aumentar a eficiência das ações governamentais. No município de Jacupiranga, um desenvolvimento notável e altamente benéfico foi observado com a recente desconcentração dos procedimentos de compra e contratação. Agora, os responsáveis pela fase preparatória dos certames são as próprias Secretarias Municipais e órgãos correlatos, em respeito a delegação de competência fornecida.

Anteriormente, a concentração de todo o processo de compra e contratação no âmbito da Prefeitura de Jacupiranga frequentemente resultava em atrasos, burocracia excessiva e falta de agilidade nas aquisições necessárias para o funcionamento adequado das demandas do município.



A decisão de delegar parte dessa responsabilidade às Secretarias Municipais e órgãos correlatos, representa um avanço na desconcentração, permitindo que as áreas técnicas, especializadas e mais próximas das necessidades reais conduzam o processo.

Esse movimento estratégico não apenas agiliza os procedimentos de compra e contratação, mas também garante que as Secretarias Municipais e órgãos correlatos, que têm um conhecimento profundo de suas necessidades e prioridades, possam tomar decisões mais informadas e ágeis. Além disso, essa desconcentração pode resultar em maior eficiência na alocação de recursos e na promoção de uma melhor relação custo-benefício.

Contudo, a desconcentração não deve ser interpretada como um processo que sacrifica a transparência e a conformidade legal. A Controladoria do Município de Jacupiranga continua desempenhando um papel crítico na supervisão, na revisão e no monitoramento desses processos desconcentração, garantindo que todas as ações estejam em conformidade com a legislação vigente e os princípios da administração pública.

Este novo modelo de desconcentração é uma mudança positiva que demonstra a capacidade de adaptação e a busca contínua de aprimoramento na administração pública de Jacupiranga.

Ao colocar a responsabilidade nas mãos das Secretarias Municipais e órgãos correlatos, o município está no caminho certo para aprimorar a eficiência e a eficácia de suas ações, o que, por sua vez, resultará em melhores serviços públicos para a sociedade.

A Controladoria do Município de Jacupiranga está comprometida em continuar monitorando e supervisionando essa transição para garantir que todos os processos sejam realizados com integridade, transparência e conformidade.

A recente desconcentração dos procedimentos de compra e contratação em Jacupiranga marca o início de uma nova era na administração pública municipal. Este movimento estratégico trouxe diversos benefícios significativos:

- a) **Agilidade nos Processos:** Com as Secretarias Municipais agora responsáveis pela fase preparatória dos certames, o processo tornou-se mais ágil, evitando atrasos e burocracia excessiva que marcavam o antigo sistema centralizado.

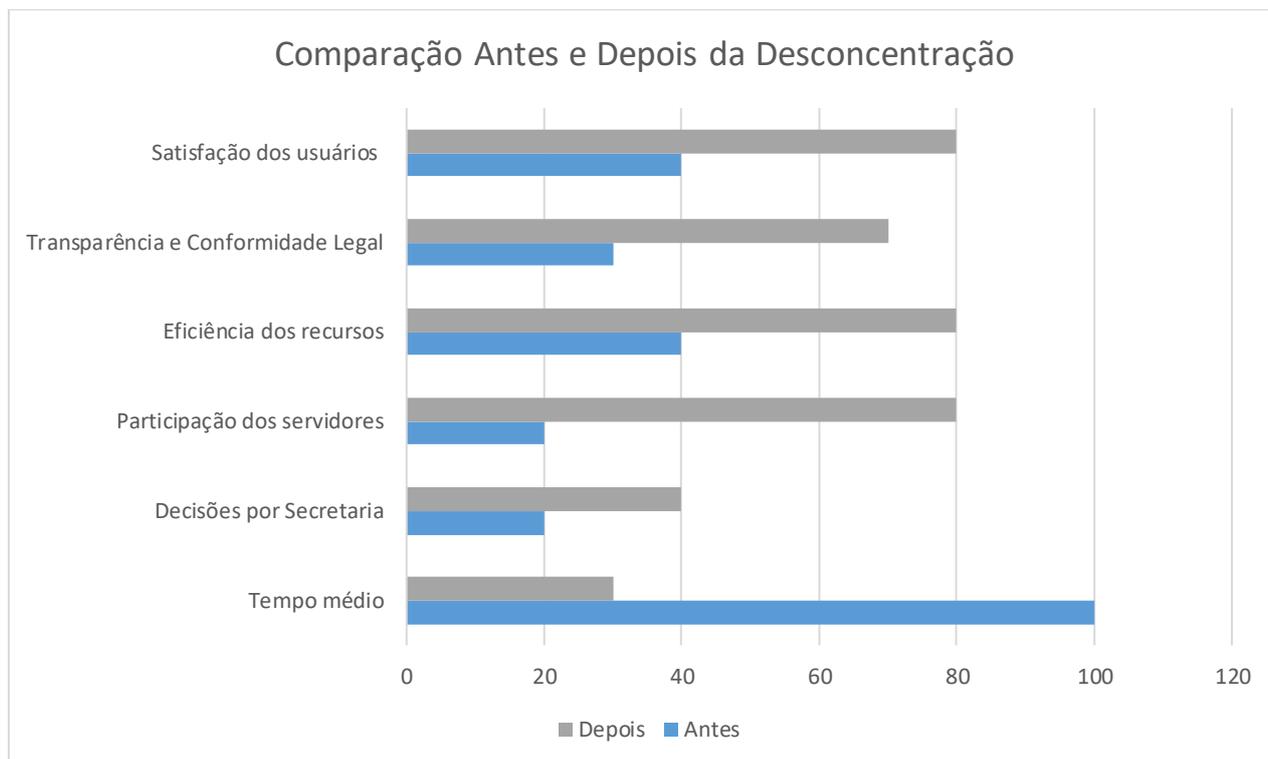


- b) **Decisões Informadas e Rápidas:** As Secretarias, possuindo conhecimento profundo de suas necessidades e prioridades, estão agora mais capacitadas para tomar decisões, melhorando a qualidade das aquisições.
- c) **Eficiência na Alocação de Recursos:** A desconcentração promove uma alocação mais eficiente de recursos, garantindo uma melhor relação custo-benefício nas compras e contratações.
- d) **Melhoria nos Serviços Públicos:** Esta mudança é um passo importante em direção a uma administração mais eficaz e transparente, resultando em melhores serviços públicos para a sociedade de Jacupiranga.

Jacupiranga demonstra assim, seu compromisso em promover a eficiência e a agilidade em sua administração. A desconcentração, quando bem implementada, tem o potencial de aprimorar a alocação de recursos e a qualidade dos serviços públicos. A recomendação da Controladoria visa garantir que essa transição seja realizada de maneira responsável e benéfica aos administrados. É um passo importante em direção a uma administração mais eficaz e transparente, que atende de maneira mais eficiente às necessidades da população de Jacupiranga.

Para ilustrar as mudanças significativas trazidas pela desconcentração, apresentamos o seguinte gráfico comparativo (ver Gráfico 3). Este gráfico destaca os impactos antes e depois da implementação da desconcentração em cinco categorias chave: Tempo Médio para Conclusão de Processos; Número de Decisões de Compra e Contratação por Secretaria; Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos; Eficiência na Alocação de Recursos e Índice de Transparência.

Comparação Antes e Depois da Desconcentração em Jacupiranga



Como ilustrado observa-se uma melhora substancial no tempo médio necessário para a conclusão dos processos, indicando um aumento significativo na agilidade operacional.

Além disso, a distribuição das decisões de compra e contratação pelas Secretarias Municipais demonstrou uma maior capacidade de atender às necessidades específicas de cada área, refletida no aumento do número de decisões por secretaria.

A satisfação dos usuários dos serviços públicos também apresentou uma melhoria, sugerindo que as mudanças implementadas estão em alinhamento com as necessidades da sociedade.

Também se observa, maior participação dos servidores municipais nos procedimentos de compra e contratação, o que proporciona no ganho de eficiência e gestão administrativa. Quanto a eficiência na alocação de recursos e o índice de transparência mostram avanços, reforçando a eficácia da desconcentração.

Esses dados corroboram a visão de que a desconcentração trouxe não apenas mais eficiência e agilidade para os processos de compra e contratação em Jacupiranga, mas também melhorou a qualidade dos serviços prestados à sociedade, mantendo um alto padrão de transparência e conformidade legal.



2.3.2 Desconcentração como mecanismo para se alcançar a eficiência. Ressalvas

Após a desconcentração do setor de licitações e compras da administração municipal de Jacupiranga, era esperado um aumento na eficiência dos procedimentos. Curiosamente, isso não ocorreu, apesar da redução nas atribuições do setor, o que nos leva a questionar os motivos dessa baixa produtividade.

Anteriormente, a maior parte dos atos preparatórios eram realizados pelos servidores setor de licitação e compras. Com a desconcentração, o setor ficou com menos tarefas de cunho preparatório, essas atribuições foram distribuídas para secretarias municipais, de modo que aumentasse a participação e acompanhamento dos servidores municipais nos expedientes, bem como proporcionando a estes órgãos maior autonomia administrativa.

A expectativa era de que essa redução de carga de trabalho resultasse em processos mais ágeis e eficientes. No entanto, o que se observa é um acúmulo de processos pendentes, sugerindo que a produtividade não acompanhou as mudanças promovidas pela desconcentração.

Existem várias razões potenciais para essa baixa produtividade. Uma delas pode ser a falta de adaptação dos servidores às novas dinâmicas de trabalho após a reestruturação. A resistência à mudança é um fenômeno comum em organizações. Mesmo com menos atribuições, os funcionários podem não estar completamente adaptados ao novo modelo de trabalho.

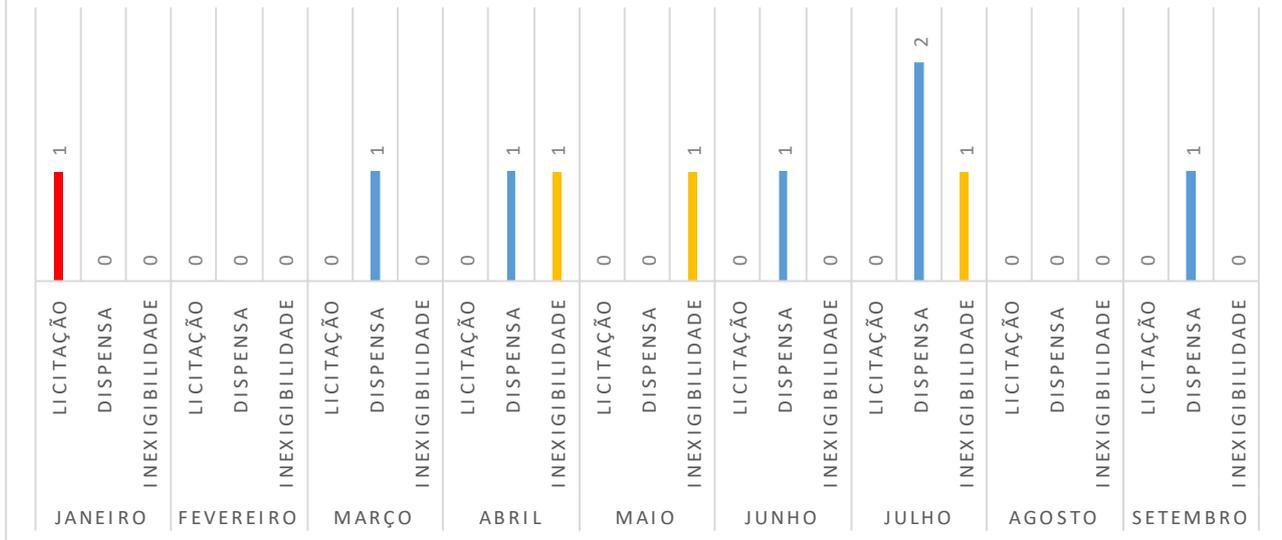
Outro fator pode ser a falta de coordenação eficiente no setor e falhas na comunicação interna, ou até mesmo a gestão da liderança. A comunicação e orientação ineficaz dos gestores municipais, entre os departamentos envolvidos nos processos de licitação pode estar contribuindo para atrasos e ineficiências.

Se faz necessário, que o município realize o monitoramento e avaliação contínua dos processos, de modo a diagnosticar os elementos que originam a baixa produtividade.

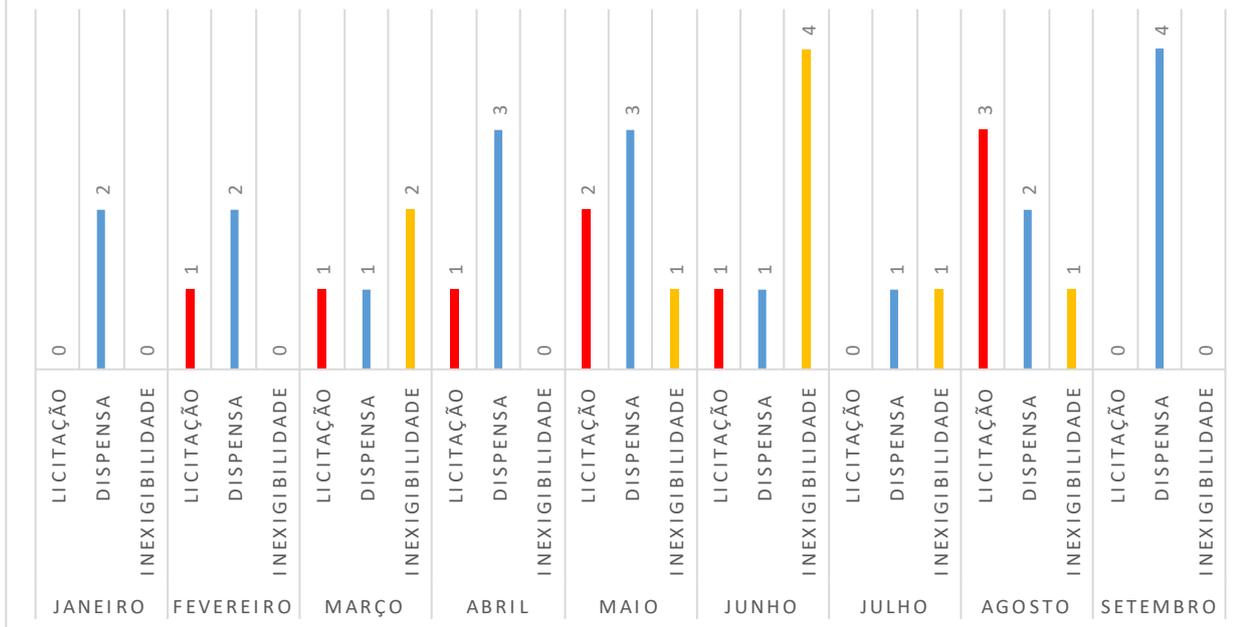
Segue abaixo, a relação dos processos administrativos finalizados, separados por órgão municipal, no período de janeiro a setembro de 2023.



GABINETE



ADMINISTRAÇÃO

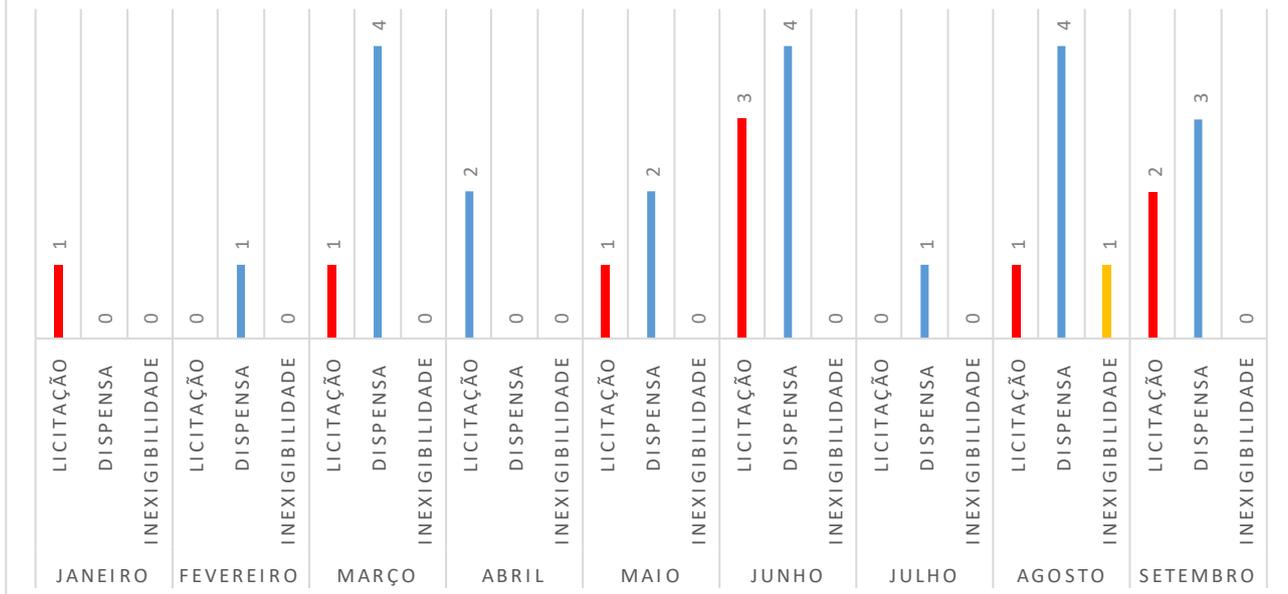




FINANÇAS

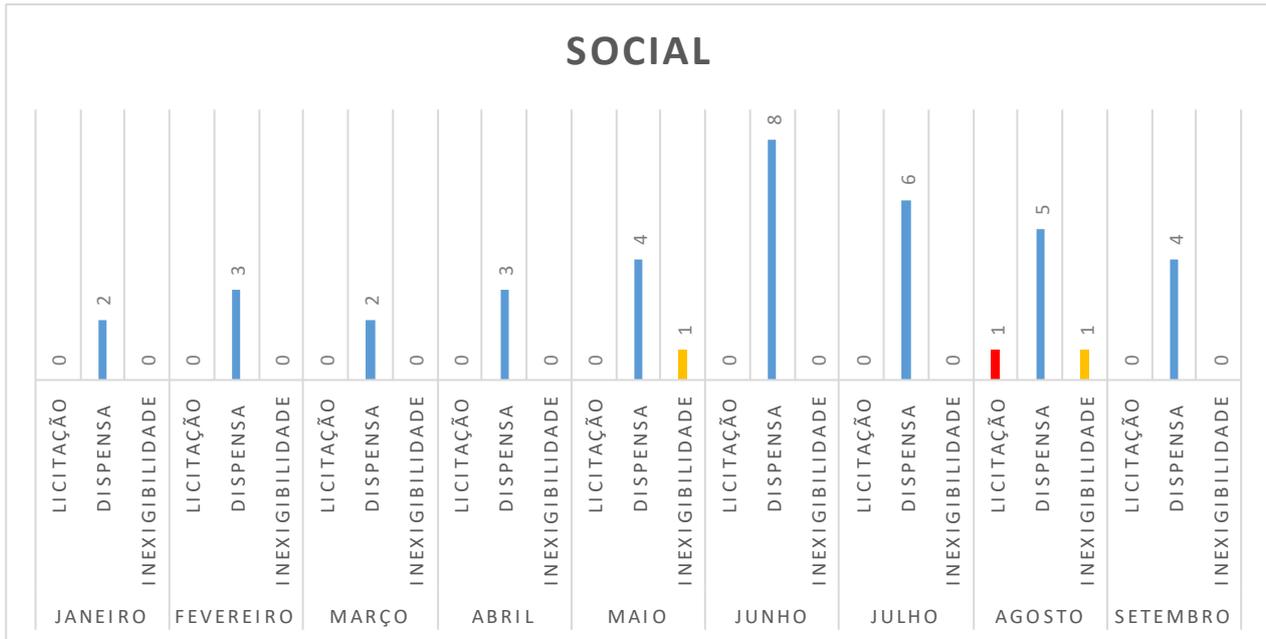


EDUCAÇÃO

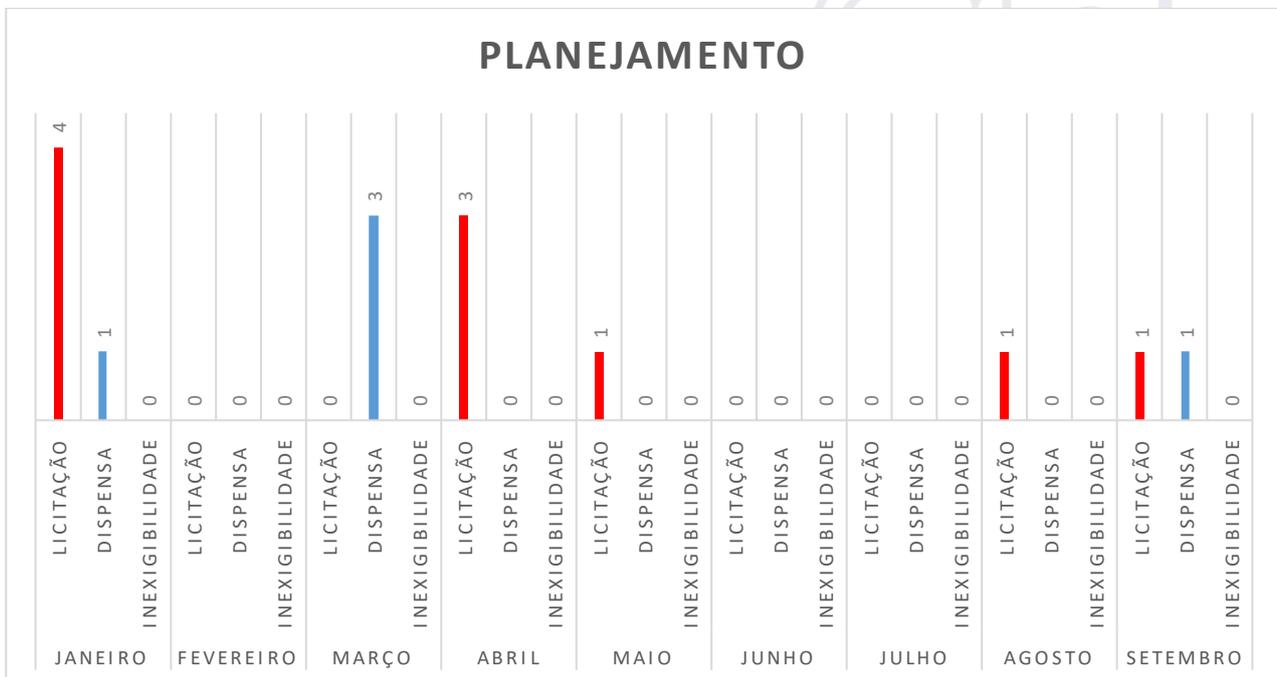




SOCIAL

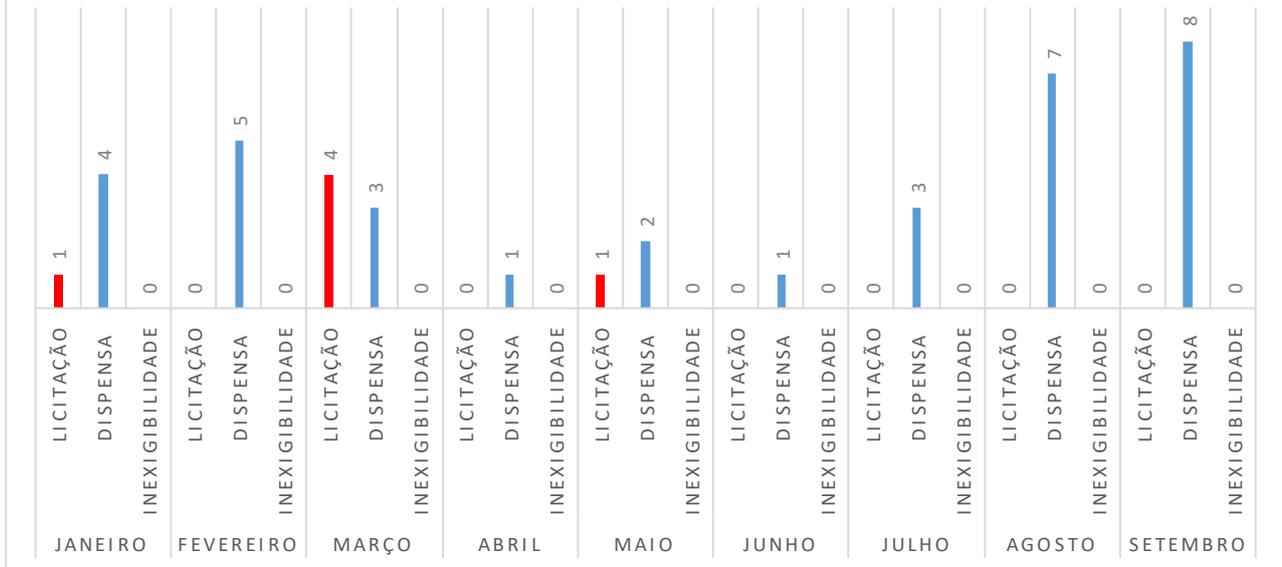


PLANEJAMENTO

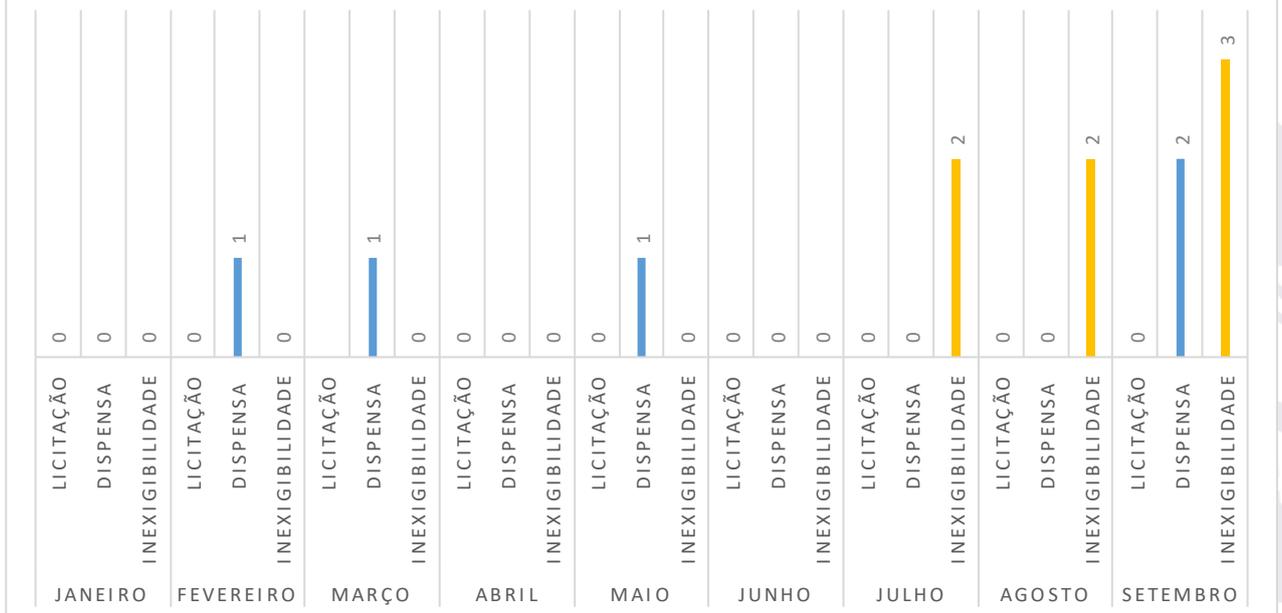




SERVIÇOS MUNICIPAIS



PROCURADORIA

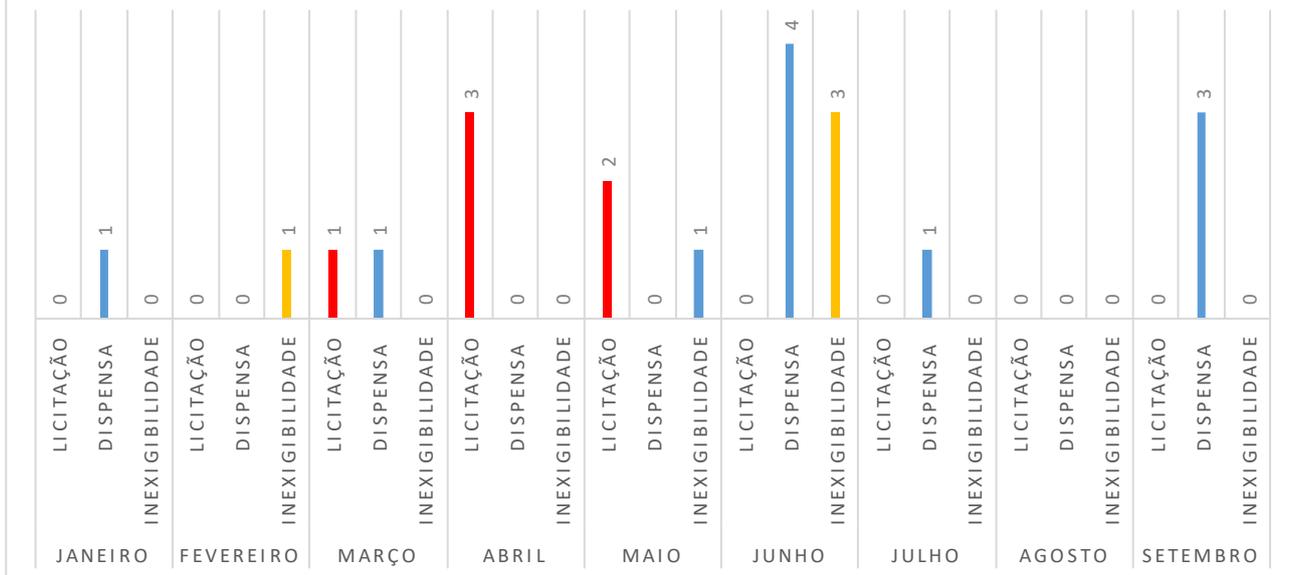


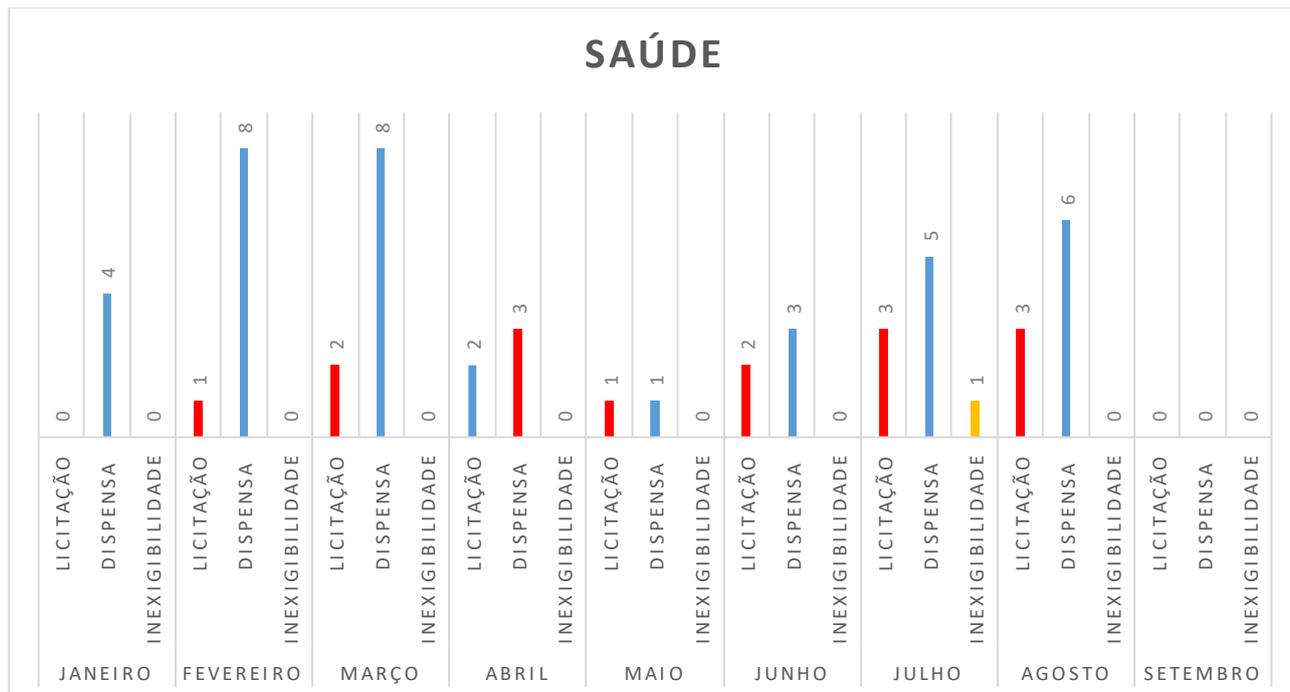


MEIO AMBIENTE



DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO





Observa-se que a produtividade na finalização dos procedimentos de compra e contratação, não aumentou em razão da desconcentração, o que seria a consequência lógica, mas permaneceu em patamares similares ao período anterior a desconcentração.

Ocorre que, ao acompanhar a abertura dos procedimentos administrativos, nota-se o excessivo tempo (as vezes superior a 30 dias), como nos expedientes 1.663/2020, 1.685/2023 e 1.695/2023 para tramitação regular. Há outros também, pendentes de análise de documentos há mais de 03 meses, como o caso do Proc. Adm. nº 1.585/2023

Diante dessa análise, referente a produtividade, efetividade e eficiência, algumas recomendações de controle interno podem ser consideradas.

- a) **Melhoria na Coordenação e Comunicação:** É essencial melhorar a coordenação e a comunicação entre os departamentos envolvidos, estabelecendo canais claros e eficientes para a troca de informações (definição de prioridades).
- b) **Gestão de liderança:** Proporcionar aos chefes de setor de compras e licitação ferramentas de gestão e aperfeiçoamento dos processos gerenciais.



- c) **Monitoramento e Avaliação dos Processos:** Implementar sistemas de monitoramento e avaliação rigorosos para acompanhar o andamento dos processos e identificar gargalos.
- d) **Criar incentivos** para melhorar a produtividade, reconhecendo e recompensando os esforços para processos mais eficientes (mediante meta cumprida).
- e) **Revisão e Ajustes no Modelo de Desconcentração:** Realizar uma revisão crítica do modelo de desconcentração implementado, fazendo ajustes conforme necessário para melhorar a eficiência.

A desconcentração do setor de licitações e compras é uma estratégia que requer monitoramento constante e ajustes. Estamos comprometidos em identificar e resolver os problemas que impedem o aumento da produtividade, garantindo a eficiência e eficácia dos processos de licitação do município de Jacupiranga, conforme suas necessidades.

2.4 PROCEDIMENTOS DE LICITAÇÃO

No cenário de março de 2023, o chefe do Poder Executivo identificou uma situação preocupante relacionada aos processos de licitação. Ficou evidente que esses procedimentos estavam experimentando atrasos consideráveis, com alguns processos ainda pendentes desde o ano de 2021. Essa descoberta gerou uma preocupação legítima com a eficiência e o andamento adequado das operações do governo.

Diante desse quadro, o chefe do Poder Executivo tomou uma medida importante e estratégica: solicitou análise da Controladoria do Município para identificar os motivos que levaram a essa demora nos processos de licitação. Além disso, solicitou que a Controladoria propusesse recomendações, orientações e estratégias para aprimorar a eficiência do sistema de licitações do governo.

Essa ação demonstra um compromisso com a transparência, responsabilidade e eficiência na gestão pública. Ao buscar uma avaliação interna dos problemas e solicitar orientações para



aprimoramento, o chefe do Poder Executivo sinaliza a importância de resolver as questões pendentes, garantir a regularidade dos processos de licitação e assegurar que o governo possa cumprir suas obrigações de forma eficaz e de acordo com a legislação vigente.

O trabalho da Controladoria desempenhou um papel fundamental nesse processo, pois ajudou a identificar os obstáculos que causavam os atrasos nos processos de licitação e a desenvolver soluções práticas para otimizar a eficiência do sistema.

A cooperação dos órgãos envolvidos foi essencial para garantir que o governo cumpra sua missão de servir à sociedade de maneira eficaz, econômica e transparente. Esse esforço conjunto demonstra um compromisso contínuo com a melhoria da gestão pública e o uso responsável dos recursos públicos.

A Controladoria identificou problemas de ausência de segregação de funções, eficiência e transparência nos processos de compras e licitação da administração pública, que eram realizados de forma concentrada na Secretaria Municipal de Administração.

Para melhorar a qualidade e a agilidade desses processos, a Controladoria sugeriu a implementação de um novo método, baseado na desconcentração das atividades e na segregação de funções entre as diferentes secretarias municipais.

Dessa forma, cada secretaria seria responsável por planejar, executar e fiscalizar as suas próprias compras e licitações, seguindo as normas e os princípios da gestão pública.

Concentração e desconcentração são conceitos que se referem à distribuição de competências e responsabilidades entre os órgãos e entidades da administração pública. A concentração ocorre quando a execução dos atos administrativos é concentrada em um único órgão ou entidade, que detém o poder de decisão e controle sobre as atividades.

A desconcentração ocorre quando a execução dos atos administrativos é delegada ou transferida para outros órgãos ou entidades, que passam a ter autonomia e independência para realizar as atividades.

Já como segregação de funções na Administração Pública, podemos definir como um princípio que visa garantir a eficiência, a transparência e a responsabilidade dos agentes públicos.

Segundo esse princípio, as atividades administrativas devem ser distribuídas entre diferentes órgãos ou servidores, de forma que nenhum deles **acumule funções incompatíveis ou conflitantes**. Por exemplo, quem planeja uma ação não deve executá-la, quem realiza o orçamento não deve contratar, quem executa não deve fiscalizar, quem fiscaliza não deve julgar, e assim por diante.



A segregação de funções visa evitar a concentração de poder, o abuso de autoridade, a fraude, a corrupção e o nepotismo na Administração Pública. Além disso, contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e para a prestação de contas dos resultados alcançados.

Significa que, com base nesse princípio, há uma incompatibilidade quando os atos são concentrados no mesmo órgão, pois isso pode gerar conflitos de interesse, falta de transparência, morosidade, ineficiência administrativa e riscos de fraude.

Por exemplo, se o mesmo órgão que define a especificação de um objeto para outro órgão e também realiza a cotação de mercado e tramita o procedimento de contratação, pode haver favorecimento de determinados fornecedores ou manipulação de preços, além de haver clara sobrecarga de trabalho no setor e, conseqüentemente perder eficiência, problema este, identificado pela Controladoria do Município.

Por isso, é recomendável que essas atividades sejam realizadas por órgãos distintos, com autonomia e responsabilidade, para garantir a eficiência, a economicidade, a lisura e a legalidade das contratações públicas.

O novo formato desconcentrado de compras e licitações foi recomendado com o objetivo de agilizar e otimizar os procedimentos administrativos.

Nesse formato, a Secretaria de Administração atua apenas na fase intermediária do processo, realizando a análise de documentos, a autuação e sua tramitação até a confecção contratual ou outro documento similar, enquanto os órgãos demandantes atuam na fase inicial (planejamento) e na fase final (execução).

Assim, a Secretaria de Administração se concentra nos atos relacionados à contratação, enquanto os órgãos desconcentrados ficam responsáveis pela fase preparatória, planejamento da compra ou contratação dos serviços, definindo as especificações, as quantidades e as fontes de recursos necessárias para consecução da política pública e na fase final (execução) por serem detentores da expertise.

Dessa forma, o novo formato desconcentrado buscou garantir maior eficiência, transparência e controle nas compras e licitações públicas.

Em outro ponto, a Controladoria do município orientou que, em consonância com o processo de desconcentração, todos os órgãos e entidades municipais devem observar e cumprir as disposições da nova lei de licitações e contratos administrativos, que entraria em vigor em abril deste ano, adiada pela MP 1.167/2023.



A nova lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e visa garantir maior eficiência, transparência e controle dos atos públicos, a qual adota os seguintes princípios: da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável.

Diante da evolução apresentada, recomenda-se:

- a) **Implementação de um Sistema de Monitoramento de Licitações:** Desenvolver um sistema para monitorar o progresso de todas as licitações, identificando e abordando atrasos de forma proativa.
- b) **Segregação de Funções e Desconcentração:** Adotar o princípio de segregação de funções, garantindo que diferentes etapas do processo de licitação sejam gerenciadas por diferentes órgãos ou departamentos, para evitar conflitos de interesse e aumentar a eficiência.
- c) **Capacitação e Treinamento dos Funcionários:** Promover treinamentos regulares para os funcionários envolvidos nos processos de licitação, focando nas melhores práticas e na nova legislação de licitações.
- d) **Transparência e Acesso Público à Informação:** Garantir que todos os processos de licitação sejam transparentes e que as informações relevantes estejam acessíveis ao público, fortalecendo a confiança na administração pública.



- e) **Feedback e Melhoria Contínua:** Estabelecer um mecanismo de feedback para coletar sugestões de melhoria dos processos de licitação por parte dos funcionários, fornecedores e cidadãos.
- f) **Promoção da Concorrência e Imparcialidade:** Assegurar que os processos de licitação promovam a concorrência justa e sejam conduzidos de maneira imparcial e objetiva.
- g) **Avaliação Regular dos Procedimentos:** Realizar avaliações periódicas dos procedimentos de licitação para identificar áreas de melhoria e implementar as mudanças necessárias.

Adotando essas recomendações, a administração municipal de Jacupiranga pode melhorar significativamente a eficiência e a transparência de seus processos de licitação, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma responsável e eficaz.

2.5 LICITAÇÕES DE USO GERAL NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

Na busca contínua pela eficiência e transparência nos processos administrativos, a Controladoria Municipal identificou um desafio significativo na gestão de licitações gerais, aquelas que envolvem bens e serviços utilizados em comum, por todas as secretarias municipais, como material de escritório, mobiliário, correios e ar-condicionado, por exemplo.

O diagnóstico revelou a inexistência de regulamentos, administração adequada e controle nesse importante aspecto da administração pública. Conforme apurado pela Controladoria do Município, a Administração Municipal não possuía gerenciamento das licitações de caráter geral, havendo inclusive a ausência deste tipo de expediente, perdendo assim economia de escala.

Contudo, como solução a Controladoria do Município recomendou, ao analisar o perfil da estrutura administrativa a definição de responsabilidades para esta demanda. Indicou-se uma servidora que demonstrava habilidades excepcionais em áreas relacionadas às licitações, mas que estava sendo subaproveitada e **em duplo desvio de função (se isso é possível)**. Essa servidora, com sua vasta experiência e conhecimento, foi identificada como alguém cujas competências eram intrinsecamente compatíveis com as necessidades da gestão administrativa, especialmente no que diz respeito às licitações gerais.



Sua nomeação para a função de gestão administrativa foi um passo decisivo na resolução desse desafio. Com sua experiência e compreensão abrangente dos procedimentos de compra e contratação, essa servidora estava bem posicionada para desenvolver e implementar controles eficazes e administrar o processo de licitação de maneira transparente e eficiente.

Essa mudança representou não apenas um reforço na gestão de licitações gerais, mas também um avanço significativo em direção a uma administração municipal mais eficiente e responsiva. A servidora nomeada para essa função passou a desempenhar um papel fundamental na promoção da transparência, na busca pela economia de recursos públicos e no cumprimento rigoroso das normas legais.

Ao recomendar o alinhamento das competências da servidora com as necessidades da administração, a Controladoria Municipal demonstrou seu compromisso em aprimorar a gestão pública e em assegurar a utilização eficaz dos recursos públicos. Essa iniciativa é um exemplo de como a administração municipal pode aproveitar as habilidades de seus servidores para superar desafios e promover uma governança mais eficiente e transparente.

Nesta senda, recomenda-se:

- a) **Desenvolvimento de Regulamentos Específicos:** Criar e implementar regulamentos específicos para a gestão de licitações gerais, abrangendo bens e serviços utilizados por todas as secretarias.
- b) **Implementação de Controles Efetivos:** Desenvolver e implementar controles eficazes para monitorar e gerenciar o processo de licitação, garantindo transparência e prevenção de fraudes.
- c) **Aproveitamento de Economias de Escala:** Utilizar as licitações gerais para obter economias de escala, assegurando a aquisição eficiente e econômica de bens e serviços.
- d) **Avaliação Regular das Práticas de Licitação:** Realizar avaliações periódicas das práticas de licitação gerais para identificar áreas de melhoria e implementar as mudanças necessárias.



Implementando estas recomendações, a administração municipal pode melhorar significativamente a eficiência e a transparência de suas licitações gerais, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficaz e responsável e promovendo uma administração mais eficiente e alinhada com as melhores práticas de gestão pública.

Segue abaixo as licitações de uso geral já concluídas, em andamento ou na fase preparatória, já realizada pela administração municipal.

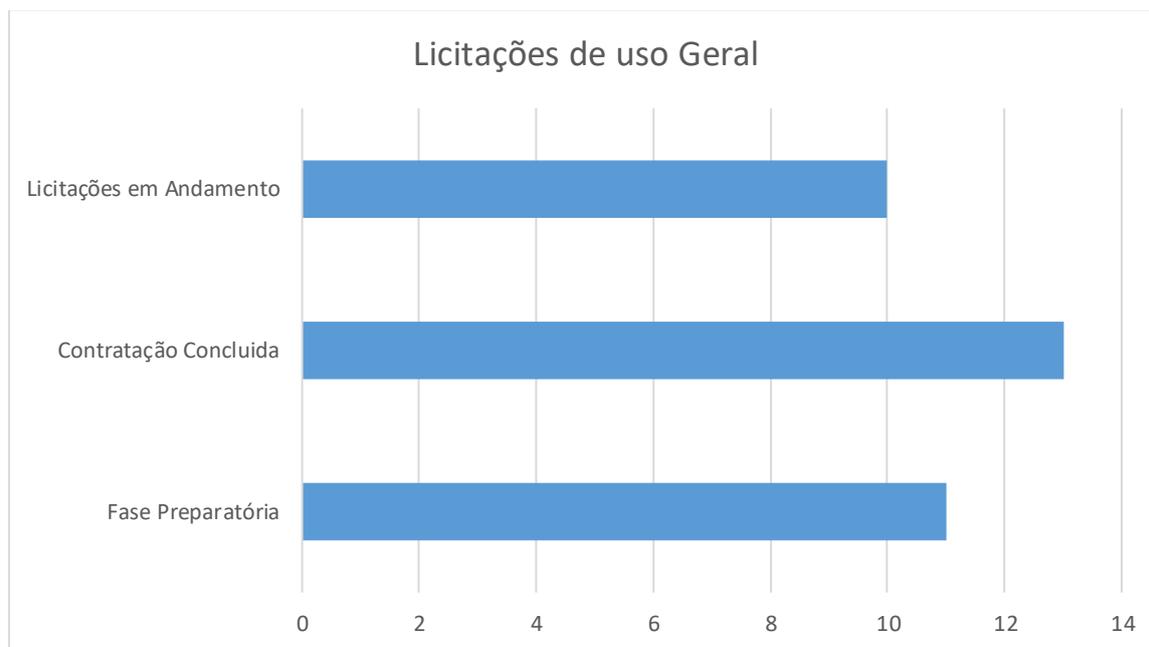
LICITAÇÃO GERAL	Status
Contratação de empresa prestadora de serviços especializados de telecomunicações necessários à implantação, operação, manutenção e gerenciamento de 01 (uma) rede IP multisserviços (OSPF/MPLS/VPN/EoIP) com a disponibilização de links de acesso à rede mundial de computadores (internet)	Contratação concluída
Aquisição de vales transporte para os servidores públicos Municipais de Jacupiranga/SP, por período de 12 (doze) meses.	Contratação concluída
Contratação de empresa para o fornecimento de botijões e recargas de gás Liquefeito de petróleo – GLP- 13 e GLP-45 e água Mineral 20 Litros, destinado a diversas Secretarias da Prefeitura do Município de Jacupiranga SP, com entrega fracionada.	Contratação concluída
Contratação de pessoa jurídica especializada na prestação de serviços postais de documentos oficiais da Prefeitura Municipal de Jacupiranga, para atender às necessidades e demandas em atendimento exclusivo para as atividades afins deste órgão.	Contratação concluída
Contratação de empresa especializada na prestação de serviços de fornecimento, recarga e manutenção de extintores de incêndio e sinalização de incêndio para atender as Secretarias da Prefeitura do Município de Jacupiranga.	Contratação concluída
Contratação de serviço de informática, contemplando serviços presenciais de manutenção corretiva e preventiva de computadores e periféricos, assim como levantamento de itens necessários para reposição; estruturação, proteção e manutenção de rede interna dos órgãos municipais; serviços de instalação e configuração de: roteadores, impressoras, telefones IP, relógios-ponto e outros dispositivos tecnológicos necessários de forma que permita a interconexão dos aparelhos entre si mesmo estando em diferentes locais; apoio técnico em instalações de sistema de gestão de dados, serviço de internet e serviço de telefonia.	Contratação concluída/ Rescisão
Contratação de empresa para fornecimento de refeições tipo marmitex, entregues in loco, para atender a demanda dos diversas Secretarias e Seções da Prefeitura Municipal de Jacupiranga/SP.	Contratação concluída
Aquisição de materiais de limpeza e higiene para uso das diversas Secretarias da Prefeitura Municipal de Jacupiranga.	Contratação concluída
Outorga de concessão de direito real de uso de 02 (dois) Boxes da Rodoviária e 01 (um) Box da Praça Adhemar de Barros, pertencentes ao Município de Jacupiranga, em conformidade com o disposto na Lei Municipal Nº 1.193/2015 e 1.127/2013.	Contratação concluída
Contratação de empresa para o fornecimento de cestas básicas de alimentos. (Fundo Social)	Contratação concluída
Contratação de Agente de Integração de Estágio visando o desenvolvimento de atividades conjuntas para a operacionalização de programa de estágios curriculares remunerados de estudantes de nível superior para atuarem em diversas Secretarias da Prefeitura Municipal de Jacupiranga/SP	Contratação concluída
Contratação de empresa especializada para prestação de serviços de exames ocupacionais clínicos laboratoriais e complementares	Contratação concluída



Contratação de empresa especializada para Outsourcing da gestão de frequência dos servidores da Prefeitura Municipal de Jacupiranga, incluindo locação de hardwares e softwares.	Contratação concluída
Aquisição de equipamentos de proteção individual (EPI'S), Equipamentos para Defesa Civil, creme protetor para pele e sabonete líquido desengraxante para uso dos servidores dos diversos departamentos da municipalidade.	Licitação em andamento
Aquisição de equipamentos de proteção individual (EPI'S) e creme bloqueador solar com repelente para uso dos servidores das diversas Secretarias da Prefeitura Municipal de Jacupiranga/SP.	Licitação em andamento
Aquisição de materiais de escritório para uso das diversas Secretarias da Prefeitura Municipal de Jacupiranga.	Licitação em andamento
2 Aquisição de equipamentos de sinalização e delimitadores de área para uso das diversas Secretarias da municipalidade	Licitação em andamento
Contratação de empresa especializada para fornecimento de gêneros alimentícios (açúcar, água, café e chá) para consumo das Secretárias da Prefeitura Municipal de Jacupiranga.	Licitação em andamento
Aquisição de equipamentos ergonômicos para escritório visando adaptar as condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente no trabalho dos servidores das diversas Secretarias da municipalidade. De modo a atender a Norma Regulamentadora 17- Ergonomia	Licitação em andamento
Aquisição de toner para impressoras;	Licitação em andamento
Serviços de dedetização;	Licitação em andamento
Aquisição ventiladores de parede e de coluna;	Licitação em andamento
Aquisição de suprimentos de T.I	Licitação em andamento
Contratação de empresa para fornecimento de salgados, lanches, bolo e refrigerantes de forma parcelada, entregues in loco, para atender a demanda dos diversos Departamentos e Seções da Prefeitura Municipal de Jacupiranga/SP.	Fase preparatória
Aquisição de computadores, notebooks;	Fase preparatória
Aquisição de aparelhos de ar condicionado;	Fase preparatória
Aquisição de móveis para escritório;	Fase preparatória
Manutenção preventiva de ar condicionado;	Fase preparatória
Instalação e remoção de aparelhos de ar condicionado;	Fase preparatória
Aquisição de utensílios domésticos;	Fase preparatória
Serviços de carro de som; (Ata registro de preços vigente – Vencimento em 24/10/2023);	Fase preparatória
Serviços de identificação (confecção e instalação de placas em aço galvanizado, placas com banners, confecção de banner ou faixas plásticas, adesivo perfurado para vidro, adesivos de vinil e placas de identificação/sinalização).	Fase preparatória
Terceirização de impressão com fornecimento de impressora	Fase preparatória
Concurso Público	Fase preparatória



Diante da demanda apresentada, atualmente as licitações de uso geral estão com status:



Observa-se que o município não possuía licitações que pudessem absorver a demanda dos demais órgãos municipais. A partir desta definição e compreensão da necessidade, a Prefeitura de Jacupiranga caminha para boa gestão de licitações de uso geral, medida necessária para se evitar fracionamento indevido das despesas e a realização de excessivas compras diretas em razão da ausência de mecanismo gerencial.

2.6 REGULAMENTAÇÃO DO AGENTE DE CONTRATAÇÃO

A Lei 14.133/21 trouxe inovações significativas no cenário das contratações públicas, estabelecendo diretrizes claras e rigorosas para garantir a transparência e eficiência nos processos licitatórios.

No entanto, diante dessas mudanças, tornou-se evidente a necessidade de regulamentar a atuação do agente de contratação e sua equipe de apoio, especialmente quando se prevê a possibilidade de atuar com o suporte dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno.

O agente de contratação, como definido na legislação, desempenha um papel crucial no impulsionamento de todas as fases externas do processo licitatório. Ele toma decisões pertinentes e executa atividades necessárias para que o certame seja adequadamente conduzido até sua homologação.



Os agentes de contratação devem ser servidores públicos efetivos, com atribuições relacionadas a licitações, formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo pública e não podem possuir vínculos que possam comprometer sua imparcialidade.

O art. 8º da Lei 14.133/21 estabelece a necessidade de que os agentes de contratação sejam servidores efetivos, integrantes do quadro permanente da Administração. Isso implica que não é permitida a designação de servidores detentores de cargos em comissão para atuar como agentes de contratação.

A limitação de acesso à função de agente de contratação apenas aos servidores efetivos da Administração Pública é considerada uma norma geral e, como tal, não pode ser alterada por normas específicas.

Essa restrição visa garantir a imparcialidade e a ética nos procedimentos de licitação, evitando possíveis conflitos de interesse.

Portanto, recomenda-se a regulamentação da atuação do agente de contratação e sua equipe de apoio, fundamental para garantir a eficiência e transparência dos processos licitatórios.

Diante do exposto, recomenda-se:

- a) **Elaboração de Regulamento Específico:** Desenvolver um regulamento específico para a atuação do agente de contratação, detalhando suas funções, responsabilidades e limitações, em conformidade com a Lei 14.133/21.
- b) **Seleção de Agentes de Contratação Qualificados:** Garantir que os agentes de contratação sejam servidores públicos efetivos, com formação e qualificação compatíveis com as exigências da função.
- c) **Treinamento e Capacitação:** Promover treinamentos regulares e certificação para os agentes de contratação, focando em práticas de licitação, legislação aplicável e ética profissional.



- d) **Garantia de Imparcialidade:** Assegurar que os agentes de contratação não tenham vínculos que possam comprometer sua imparcialidade, evitando conflitos de interesse.
- e) **Suporte de Órgãos de Assessoramento Jurídico e Controle Interno:** Proporcionar suporte contínuo dos órgãos de assessoramento jurídico e controle interno para os agentes de contratação, garantindo a conformidade legal e a transparência.
- f) **Monitoramento e Avaliação Contínua:** Estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação para acompanhar a atuação dos agentes de contratação, identificando áreas de melhoria.
- g) **Promoção da Transparência e Acesso à Informação:** Garantir transparência total nos processos licitatórios, incluindo a publicação de editais e resultados, bem como a adequada instrução processual e promover o acesso fácil à informação para os cidadãos.
- h) **Revisão Regular das Práticas de Licitação:** Revisar periodicamente as práticas e procedimentos de licitação para garantir que estejam alinhados com as melhores práticas e a legislação vigente.

Ao implementar essas recomendações, a administração municipal pode garantir que a gestão de licitações seja conduzida de maneira eficiente, transparente e em conformidade com as diretrizes estabelecidas na Lei 14.133/21, fortalecendo assim as práticas de licitação e contribuindo para uma administração pública mais responsável e eficaz.



2.7 A NECESSIDADE DA REALIZAÇÃO DE LICITAÇÃO PARA AQUISIÇÃO DE PASSAGENS AÉREAS PELA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

A aquisição de passagens aéreas pela administração municipal é um processo delicado e sujeito a regulamentações rigorosas, que buscam assegurar a transparência e a utilização eficiente dos recursos públicos. O marco legal que o procedimento de compra é a Lei nº 14.133/21, que estabelece as normas gerais para licitações e contratos na administração pública.

Antes de adentrar no mérito apresentado, se faz necessário algumas anotações de modo a esclarecer alguns conceitos.

Nota-se que, no art. 105, caput da Lei 14.133/21, dispõe, como regra geral, que os prazos de vigência dos contratos administrativos não podem ultrapassar o crédito orçamentário, ou seja, **o término de um contrato não pode ocorrer após o final de cada ano fiscal.**

No entanto, a própria Lei de Licitações apresenta exceções a essa regra. O artigo 107 oferece a possibilidade de prorrogação dos **contratos de prestação de serviços e de fornecimento de natureza contínua**, desde que essa prorrogação seja vantajosa para a Administração. Que esses contratos podem ser prorrogados em períodos iguais e sucessivos, até a vigência máxima decenal.

Dada esta conceituação inicial, aqui reside um dos pontos de discussão em relação à aquisição de passagens aéreas.

A caracterização de um serviço ou fornecimento como contínuo é um requisito fundamental para a aplicação art. 107, citado. A própria Lei define serviços e fornecimentos contínuos como: **serviços contratados e compras realizadas pela Administração Pública para a manutenção da atividade administrativa, decorrentes de necessidades permanentes ou prolongadas**, nos termos do art.6º, inc. XV.

No caso das passagens aéreas, há uma divergência doutrinária sobre se essa atividade se enquadra na categoria de serviço contínuo, uma vez que, em alguns casos, é considerada uma obrigação de dar (uma compra). A essencialidade do serviço é um critério importante para determinar se ele é contínuo.

Um serviço contínuo é aquele que é essencial à Administração, habitual devido à sua própria destinação e cuja interrupção causaria prejuízos significativos ao interesse público.

Portanto, a Administração municipal deve avaliar, inicialmente, em que medida a ausência do contrato acarretaria uma paralisação ou ineficiência nas atividades administrativas. Se a interrupção não resultar em graves prejuízos ao interesse público, o serviço não será considerado contínuo.



Além disso, a modalidade de licitação é uma consideração importante na aquisição de passagens aéreas. Em geral, o tipo da licitação deve ser o menor preço e o critério de julgamento será o maior percentual de desconto sobre a fatura.

O desconto é geralmente aplicado sobre a comissão da agência de viagens, que é o percentual sobre o qual ela pode dispor.

O maior desconto constitui um critério de julgamento decorrente do tipo de licitação menor preço. Na aplicação desse critério, o menor preço é apurado em razão de desconto oferecido pelos licitantes sobre o parâmetro de preços definido pela Administração no ato convocatório.

- a) os particulares atuam na condição de intermediário, sem poder para compor preços dos produtos que repassam à Administração Pública contratante, restando-lhes se diferenciarem competitivamente por meio de descontos incidentes sobre as comissões recebidas pelas vendas efetuadas.*

Ao utilizar o maior desconto como critério de aceitabilidade de preços em licitação, a Administração deve adotar medidas tendentes a diminuir o risco de fraudes e majoração de preços alheias ao controle da Administração, visto que as tabelas de preços utilizadas como parâmetro nessas hipóteses são, normalmente, prefixadas pelo próprio fabricante.

A conclusão se forma no sentido de que a aquisição de passagens aéreas pela administração municipal é um processo complexo, que envolve planejamento, análise da natureza contínua do serviço e observância das regras de licitação.

Independentemente do método escolhido, a Administração deve garantir que as compras sejam realizadas de forma transparente, eficiente e econômica, sempre com o objetivo de servir ao interesse público da melhor maneira possível.

Diante de todo exposto, recomenda-se:

- a) **Planejamento Estratégico da Aquisição ou Contratação:**
Estabelecer um planejamento estratégico para a aquisição de passagens aéreas, considerando as necessidades futuras e os padrões de uso.



- b) **Análise da Natureza Contínua do Serviço:** Avaliar criteriosamente se a aquisição de passagens aéreas se enquadra como um serviço contínuo, com base na essencialidade e habitualidade do serviço para a administração municipal.
- c) **Elaboração de Critérios de Licitação Claros:** Definir critérios claros e transparentes para a licitação de passagens aéreas, priorizando o menor preço e o maior percentual de desconto.
- d) **Fortalecimento da Transparência e Conformidade Legal:** Assegurar a transparência em todo o processo de aquisição e garantir que todas as ações estejam em conformidade com a Lei nº 14.133/21 e outras regulamentações aplicáveis.
- e) **Análise de Custos e Benefícios:** Realizar análises de custo-benefício para garantir que as aquisições de passagens aéreas sejam realizadas de forma econômica e eficiente, alinhadas ao interesse público.

Ao implementar estas recomendações, a administração municipal pode melhorar a eficiência, a transparência e a conformidade legal nos processos de aquisição de passagens aéreas, garantindo que as compras atendam às necessidades da administração de maneira econômica e responsável.

2.8 CONCESSÃO PARA EXPLORAÇÃO E PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS FUNERÁRIOS

A concessão de serviços funerários e cemitérios é um tema de grande relevância para as administrações municipais, especialmente quando consideramos a ausência de concessões vigentes nessa área. Esta lacuna na prestação de serviços essenciais afeta diretamente a qualidade do atendimento à população em momentos críticos, como a perda de um ente querido. Por isso, é fundamental que se realize uma concessão desses serviços na modalidade de concorrência, com a



adoção da concessão mediante outorga onerosa dos serviços cemitérios, funerários, velórios e de cremação.

Primeiramente, a ausência de uma concessão vigente para a exploração e prestação desses serviços fundamentais acarreta uma série de desafios para o município. Isso pode resultar em uma gestão ineficiente e em condições inadequadas nos cemitérios e instalações funerárias, além de sobrecarregar os recursos municipais que poderiam ser mais bem empregados em outras áreas de necessidade pública.

A realização de uma concessão na modalidade de concorrência para esses serviços é o caminho mais adequado para garantir a eficiência e a qualidade. Esta modalidade permite uma seleção mais criteriosa do concessionário, assegurando que a empresa escolhida tenha a expertise, os recursos e a capacidade necessária para prestar um serviço de alto padrão.

A concessão mediante outorga onerosa, por sua vez, traz benefícios financeiros diretos para o município. Além de aliviar o orçamento público das despesas relacionadas à manutenção e operação desses serviços, a outorga onerosa proporciona uma fonte de receita adicional que pode ser reinvestida em outras áreas vitais para a sociedade.

A gestão, operação e manutenção dos cemitérios e serviços funerários sob concessão podem trazer melhorias significativas na qualidade desses serviços. A empresa concessionária, operando sob rigorosos padrões e diretrizes estabelecidas pelo município, pode garantir um nível de profissionalismo e eficiência que muitas vezes o setor público não consegue alcançar sozinho.

Além disso, a revitalização e expansão dos cemitérios públicos municipais, que pode ser parte essencial dessa concessão, são cruciais para atender adequadamente a demanda da população. A expansão planejada e a revitalização garantem não só que haverá espaço suficiente para atender às necessidades futuras, mas também que o cemitério será um local digno e respeitoso para a memória dos falecidos.

A prestação desses serviços sob a modalidade de concessão permite, ainda, a implementação de novas tecnologias e práticas mais sustentáveis, como a cremação, que é uma tendência crescente em muitos municípios. Essa prática, além de ser uma alternativa mais sustentável, requer menos espaço, um recurso cada vez mais escasso em áreas urbanas.

Ademais, é fundamental que haja um acompanhamento constante e efetivo por parte do município para assegurar que o concessionário esteja cumprindo com todas as suas obrigações contratuais. Isso garante que os serviços prestados atendam às expectativas da administração pública e, principalmente, da população.



A questão da acessibilidade e da equidade também deve ser considerada na concessão desses serviços. É crucial que os serviços funerários e cemitérios sejam acessíveis a todos os estratos da população, garantindo que nenhuma família seja privada de um serviço digno por questões financeiras.

A longo prazo, a concessão desses serviços pode trazer benefícios não apenas financeiros, mas também sociais e ambientais para o município. Uma gestão eficiente desses serviços é fundamental para a sustentabilidade urbana e para o bem-estar da sociedade.

Para garantir a qualidade e eficiência na prestação dos serviços funerários, cemitérios, de velórios e cremação, é imperativo que a administração municipal de Jacupiranga considere seriamente a implementação de uma concessão na modalidade de concorrência. Esta recomendação de controle interno visa abordar a lacuna existente devido à ausência de concessões vigentes e propõe a adoção de uma concessão mediante outorga onerosa. As recomendações são as seguintes:

- a) **Estabelecimento de Critérios de Concorrência:** Definir critérios claros e justos para a seleção do concessionário é essencial. Isso deve incluir a capacidade técnica, experiência na área, e a proposta financeira (outorga). O processo deve ser transparente para garantir a seleção do melhor candidato.
- b) **Cláusulas de Outorga Onerosa:** As regras do edital devem estipular claramente as condições da outorga, incluindo os valores, prazos e as condições de pagamento, bem como as obrigações do concessionário em termos de investimentos e manutenção dos serviços.
- c) **Monitoramento e Avaliação:** O município deve estabelecer um sistema robusto de monitoramento e avaliação para assegurar que o concessionário cumpra com todas as obrigações contratuais, mantendo a qualidade e a eficiência dos serviços.



- d) **Foco na Acessibilidade e Equidade:** Garantir que todos os cidadãos tenham acesso aos serviços funerários e cemitérios de forma equitativa é fundamental. Isso inclui a necessidade em se prever no edital os benefícios eventuais para famílias de baixa renda.
- e) **Avaliação Periódica e Feedback:** Realizar avaliações periódicas dos serviços prestados e estabelecer canais de feedback para que a população possa expressar suas opiniões e preocupações.
- f) **Cumprimento Rigoroso da Legislação:** Assegurar que todos os aspectos da concessão estejam em conformidade com a legislação local, estadual e federal.

Em conclusão, a concessão dos serviços cemitérios, funerários, velórios e de cremação através de outorga onerosa representa uma estratégia inovadora e eficaz para melhorar a qualidade desses serviços essenciais. É uma solução que alia eficiência operacional com benefícios financeiros para o município, garantindo ao mesmo tempo que os cidadãos recebam um serviço digno e respeitoso.

2.9 A IMPORTÂNCIA DA DISTINÇÃO ENTRE TERCEIRIZAÇÃO LÍCITA E ILÍCITA

A atuação do Controle Interno em um município envolve uma série de atribuições cruciais para garantir a legalidade, a transparência e a eficiência da administração pública. Dentre essas atribuições, uma que merece destaque é a análise e o monitoramento dos contratos de terceirização de serviços, que têm se tornado prática comum na gestão pública.

O Controle Interno do município, ciente da relevância dessa questão, tem se manifestado sobre a importância de distinguir claramente a terceirização lícita, realizada sob a forma de prestação de serviços, da terceirização ilícita, que consiste no fornecimento de mão de obra. Essa diferenciação é essencial para assegurar a legalidade e a adequação dos contratos celebrados pelo município.



A terceirização lícita, de acordo com a legislação vigente, envolve a contratação de empresas especializadas para a prestação de serviços, tais como limpeza, segurança, manutenção, e outros, de forma a atender às necessidades da administração pública. Nesse contexto, o município deve observar rigorosamente as normas legais e regulamentações que regem a terceirização, garantindo a correta aplicação dos recursos públicos.

Por outro lado, a terceirização ilícita ocorre quando a administração contrata empresas que fornecem mão de obra sem a devida especialização para a execução de tarefas inerentes aos servidores públicos, burlando as regras trabalhistas e a obrigação em realizar um concurso público. Essa prática é ilegal e prejudicial tanto aos trabalhadores terceirizados quanto à qualidade dos serviços prestados.

A manifestação de Controle Interno destacou a necessidade de atenção às condições de trabalho dos terceirizados, bem como à observância das normas trabalhistas e previdenciárias. Além disso, ressalta a importância de evitar a subcontratação irregular, que pode acarretar em precarização das relações de trabalho e prejuízos à administração pública.

A distinção entre terceirização lícita e ilícita é fundamental para assegurar a conformidade dos contratos, a regularidade dos serviços e a responsabilidade do município como empregador. O Controle Interno, em parceria com as demais instâncias administrativas, continua atuando de forma preventiva e orientadora, visando garantir que a terceirização no município ocorra dentro dos limites legais e em conformidade com os princípios da administração pública.

Diante da maturidade da gestão municipal, recomenda-se a verificação se as empresas contratadas estão cumprindo suas obrigações trabalhistas e previdenciárias, bem como implementar mecanismos eficientes de fiscalização e gestão de contratos para prevenir e identificar a execução contratual e as práticas de terceirização ilícita. Por fim, recomenda-se que seja assegurada a adesão aos princípios de Concurso Público evitando a substituição de cargos que deveriam ser preenchidos por servidores públicos concursados por trabalhadores terceirizados.

A implementação destas recomendações ajudará a administração municipal a garantir a legalidade e a eficácia na terceirização de serviços, promovendo um ambiente de trabalho justo e ético e assegurando que os recursos públicos sejam utilizados de maneira responsável e transparente.

2.10 GRUPOS ECONÔMICOS EM PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

A atuação da Controladoria Interna em um município desempenha um papel fundamental na fiscalização e no monitoramento dos processos de contratação, visando assegurar a legalidade, a



transparência e a eficiência na gestão pública. Recentemente, a Controladoria identificou uma situação relevante em um processo de contratação em andamento: **a existência de um grupo econômico envolvido.**

Essa descoberta se deu por meio de uma análise criteriosa dos documentos e informações relacionados ao processo de contratação. A identificação de um grupo econômico, que consiste na união de empresas aparentemente independentes, mas que compartilham interesses e recursos, despertou a atenção da Controladoria.

A existência de um grupo econômico em um processo de contratação pode levantar questões importantes, tais como a possibilidade de direcionamento do contrato, falta de concorrência real e isonomia entre os concorrentes, ou ainda a divisão artificial de contratos para evitar a realização de licitações.

Diante disso, a Controladoria decidiu tomar medidas para investigar a situação com maior profundidade, visando garantir que os princípios da legalidade e da impessoalidade sejam rigorosamente respeitados. Essa ação preventiva buscou evitar quaisquer irregularidades que possam surgir em decorrência da identificação desse grupo econômico e recomendou o refazimento do expediente.

A Controladoria segue atuando de forma proativa para assegurar que os interesses da administração pública sejam preservados, evitando práticas que possam comprometer a lisura e a legalidade dos processos de contratação. A transparência e a integridade nas contratações públicas são prioridades para a Controladoria, e a identificação desse grupo econômico é mais uma demonstração do compromisso em zelar pelo patrimônio público e pelos interesses da sociedade.

Diante desse fato apresentado, recomenda-se que a municipalidade adote, como medida preventiva, análise Criteriosa dos Processos de Contratação, através da verificação das informações inseridas no CNPJ das empresas contatadas, nos endereços de *e-mails* recebidos, nos telefones e endereços informados, entre outras medidas.

Além dessas medidas, recomenda-se a adoção de Políticas Anticorrupção e de *compliance* de modo a prevenir práticas ilegais e antiéticas.



2.11 A NECESSIDADE DOS ÓRGÃOS MUNICIPAIS APRESENTAREM O PLANO DE CONTRATAÇÃO ANUAL

A gestão eficaz dos recursos municipais e a busca por transparência e eficiência são desafios constantes para a administração pública. Nesse contexto, a apresentação do Plano de Contratação Anual pelos órgãos municipais surge como uma necessidade fundamental para garantir uma contratação pública responsável e alinhada com os interesses da sociedade, sendo possível alcançar:

a) Planejamento Estratégico e Transparência

A elaboração do Plano de Contratação Anual é um exercício de planejamento estratégico no âmbito municipal. Ele permite que os órgãos identifiquem suas reais necessidades de contratação, levando em consideração as demandas da população e as metas da administração municipal. Dessa forma, a contratação de bens e serviços se torna mais estruturada e alinhada com as prioridades do município.

b) Controle dos Gastos Públicos

A apresentação do Plano de Contratação Anual também desempenha um papel crucial no controle dos gastos públicos. Ao definir previamente quais contratações serão realizadas ao longo do ano, a municipalidade consegue estabelecer um orçamento mais preciso, evitando surpresas financeiras no decorrer do exercício. Isso contribui para a sustentabilidade financeira do município.

c) Economia e Eficiência

Além disso, a apresentação do Plano de Contratação Anual promove a eficiência no processo de contratação. Os órgãos municipais podem antecipar suas necessidades, planejar licitações e processos seletivos de forma mais eficaz, e buscar as melhores condições de contratação. Isso pode resultar em economias significativas para o município.

d) Transparência e Participação Cidadã

A transparência é um pilar fundamental da administração pública responsável. Ao tornar o Plano de Contratação Anual disponível ao público, a municipalidade demonstra seu compromisso com a transparência e possibilita que os cidadãos compreendam as prioridades de contratação. Isso



promove a participação cidadã, uma vez que a sociedade pode acompanhar e fiscalizar o uso dos recursos públicos.

e) Descumprimento do Decreto 2.171/2023 e Necessidade de Revisão

É importante ressaltar que o Decreto 2.171/2023 estabeleceu um prazo até a primeira quinzena de julho para a apresentação do Plano de Contratação Anual. O descumprimento desse prazo realça a necessidade de revisão e atualização do decreto, a fim de torná-lo mais eficaz e aplicável à realidade administrativa. Portanto, é essencial que os órgãos municipais incorporem a revisão do decreto como parte de sua rotina de planejamento e gestão, garantindo o cumprimento adequado da obrigação legal.

Em um cenário em que a responsabilidade fiscal, a eficiência e a transparência são cada vez mais valorizadas, a apresentação do Plano de Contratação Anual pelos órgãos municipais se torna uma necessidade incontestável. Esse plano não apenas fortalece a gestão dos recursos públicos, mas também promove uma relação mais transparente e participativa entre a administração municipal e a sociedade. Portanto, é essencial que os órgãos municipais incorporem essa prática como parte de sua rotina de planejamento e gestão e assegurem a conformidade com o Decreto vigente.

Recomenda-se, portanto, a atualização do decreto 2.171/23 e que órgãos municipais apresentem o plano de contratação anual, de modo que sua validade inicie em 01/01/2024.

Para otimizar a gestão de contratações na administração municipal e garantir conformidade com o Decreto 2.171/2023, é fundamental a implementação de um Plano de Contratação Anual eficiente e transparente. Seguem recomendações detalhadas para a administração municipal:

- a) **Revisão e Atualização do Decreto 2.171/2023:** Atualizar o decreto municipal para refletir práticas mais realistas e eficazes, considerando as peculiaridades administrativas do município.
- b) **Elaboração do Plano de Contratação Anual:** Cada órgão municipal deve elaborar seu plano de contratação, detalhando as necessidades de contratação para o ano, incluindo prazos, orçamentos estimados e especificações dos serviços ou produtos.



- c) **Planejamento Estratégico e Orçamentário:** Integrar o plano de contratação com o planejamento estratégico e orçamentário do município para garantir que as contratações estejam alinhadas com as metas e prioridades municipais.
- d) **Transparência e Acesso Público:** Disponibilizar o Plano de Contratação Anual ao público, promovendo transparência e permitindo o acompanhamento e fiscalização por parte dos cidadãos.
- e) **Mecanismos de Monitoramento e Avaliação:** Estabelecer sistemas de monitoramento para acompanhar a execução do plano de contratação e avaliar sua eficácia, ajustando estratégias conforme necessário.
- f) **Cumprimento de Prazos:** Assegurar que todos os órgãos municipais cumpram os prazos estipulados pelo decreto, evitando atrasos e garantindo a eficiência no processo de contratação.
- g) **Avaliação de Riscos e Conformidade Legal:** Cada órgão municipal deve realizar uma análise de riscos e assegurar que todas as contratações estejam em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis.

Ao implementar essas recomendações, a administração municipal atenderá a Lei 14.133/21 e também promover uma gestão de contratações mais responsável, transparente e alinhada com as necessidades e expectativas da sociedade. O planejamento estratégico e a transparência não apenas fortalecem a confiança pública, mas também contribuem para a eficiência e eficácia administrativa.



2.12 PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS LOCAIS NOS PROCESSOS DE COMPRA E CONTRATAÇÃO: RECOMENDAÇÃO DA CONTROLADORIA

A busca por uma administração pública eficiente, transparente e comprometida com o desenvolvimento local é um dos princípios fundamentais que norteiam a atuação da Controladoria do município. Nesse contexto, é crucial promover a participação ativa das empresas sediadas no município nos processos de compra e contratação, haja vista sua baixa adesão, visando aumentar a competição, fortalecer a economia local e proporcionar benefícios significativos ao município.

A recomendação da Controladoria à municipalidade visa consolidar essa prática como parte integrante da estratégia de gestão pública (atos de gestão). Para alcançar esse objetivo, é fundamental utilizar a estrutura administrativa da Secretaria de Desenvolvimento Econômico em parceria com os serviços oferecidos pelo SEBRAE Aqui.

Uma das alavancas desse processo é a Lei Complementar 123/2006, que estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte, estimulando, assim, sua participação em processos de compras governamentais.

Sob essa lei, as empresas de pequeno porte possuem tratamento preferencial e diferenciado, o que inclui a simplificação de processos, redução de burocracia e vantagens competitivas em licitações.

A participação das empresas locais nos processos de compra e contratação não apenas estimula a competição, como também fortalece o tecido econômico do município. Empresas locais geram empregos, promovem a circulação de renda na região e contribuem para o crescimento sustentável do município. Além disso, a concorrência saudável entre fornecedores locais resulta em preços mais competitivos e, conseqüentemente, **em economia de recursos públicos**.

A utilização da estrutura da Secretaria de Desenvolvimento Econômico como facilitadora desse processo é estratégica. Essa secretaria pode atuar como um ponto de apoio e orientação para as empresas locais interessadas em participar das licitações e processos de contratação da administração municipal. Além disso, a parceria com o “SEBRAE Aqui” possibilita o acesso a serviços de capacitação, consultoria e suporte técnico, preparando as empresas para competir de forma mais eficaz.

Dessa forma, a recomendação da Controladoria, em conjunto com os benefícios da Lei Complementar 123/2006, é uma ação assertiva que visa promover o desenvolvimento econômico do



município, aumentar a competitividade das licitações, fortalecimento das empresas locais e garantindo uma gestão pública mais eficiente e transparente.

A recomendação da Controladoria para promover a participação de empresas locais nos processos de compra e contratação do município é uma estratégia benéfica para fortalecer a economia local e a eficiência administrativa. Com base nas informações fornecidas, aqui estão algumas recomendações específicas:

- a) **Capacitação e Informação:** Utilizar a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e o SEBRAE Aqui para oferecer workshops, seminários e sessões de informação sobre o processo de licitação e contratação municipal para as empresas locais. Isso ajudará a desmistificar o processo e encorajar a participação.
- b) **Divulgação de Oportunidades:** Criar uma cultura de comunicação eficiente, talvez através de um portal online, para informar as empresas sobre as oportunidades de licitação e contratação, incluindo detalhes sobre os requisitos e prazos.
- c) **Apoio Técnico e Consultoria:** Oferecer suporte técnico e consultoria através da parceria com o SEBRAE Aqui, ajudando as empresas a se prepararem melhor para processos de licitação, desde a elaboração de propostas até o cumprimento dos requisitos contratuais.
- d) **Priorização de Empresas Locais:** Implementar políticas que priorizem empresas locais em licitações, dentro do escopo legal, especialmente para contratos menores, onde as micro e pequenas empresas podem ser mais competitivas.
- e) **Parcerias com Associações Comerciais Locais:** Colaborar com associações comerciais para ampliar o alcance e a eficácia das iniciativas de capacitação e informação.



Essas recomendações visam criar um ambiente favorável para que as empresas locais possam competir efetivamente nos processos de compra e contratação do município, promovendo o desenvolvimento econômico local e garantindo uma gestão pública mais eficiente e transparente.

2.13 APRIMORANDO OS PROCESSOS DE COMPRA E CONTRATAÇÃO: RECOMENDAÇÃO DA CONTROLADORIA MUNICIPAL

A busca pela eficiência e eficácia na gestão dos processos de compra e contratação na administração pública é um compromisso da Controladoria do Município. Em uma avaliação criteriosa desses procedimentos, detectamos que os expedientes em questão não estavam minimamente instruídos de acordo com a legislação de regência, acarretando insegurança jurídica e, por conseguinte, ameaçando a transparência e a legalidade desses processos.

Diante desse cenário, a Controladoria não apenas cumpriu seu papel de fiscalização e avaliação, mas também agiu de modo proativo, emitindo uma série de recomendações e orientações visando o aprimoramento dos procedimentos administrativos.

Uma das recomendações centrais é a necessidade de que a municipalidade observe rigorosamente as disposições do artigo 18 da Lei 14.133/21 em todas as fases preparatórias de seus processos de compra e contratação. Isso garantiria o cumprimento das novas diretrizes da legislação em vigor e uma maior segurança jurídica.

Além disso, entendemos que a observância das disposições do artigo 16 da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF 101/2000) é essencial para a sustentabilidade financeira da municipalidade. Dessa forma, essa recomendação expressa se refere à inclusão do impacto trienal das despesas nos processos de compra e contratação. Tal medida não apenas está alinhada com os princípios da responsabilidade fiscal, como também assegura que a gestão dos recursos públicos ocorra de maneira transparente e responsável.

O objetivo dessas recomendações não é apenas atender às exigências legais, mas, acima de tudo, garantir que os procedimentos de compra e contratação sejam eficientes, eficazes e transparentes, atendendo aos melhores interesses da municipalidade e de sua sociedade. O aprimoramento desses processos é fundamental para assegurar que a administração pública opere com a máxima eficiência e transparência, garantindo a legalidade e a segurança jurídica em todos os aspectos.



Dessa forma, a recomendação da Controladoria não é apenas um chamado à conformidade com a legislação, mas um compromisso com a qualidade e a eficácia dos procedimentos, refletindo a preocupação com o bem-estar da sociedade e a gestão responsável dos recursos públicos. A administração municipal deve encarar essas recomendações como um roteiro essencial para aprimorar suas práticas e promover uma gestão pública verdadeiramente eficiente e transparente.

2.14 ESCLARECIMENTOS SOBRE A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTIMATIVA TRIENAL NOS PROCEDIMENTOS QUE SEJAM OBRIGATÓRIOS

Inicialmente, transcrevo o artigo 16 da Lei Complementar 101/2000, de modo que, didaticamente, a administração municipal alcance suas disposições.

Art. 16. A criação, expansão ou aperfeiçoamento de **ação governamental** que acarrete aumento da despesa será acompanhado de: (negritei)

I - estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva entrar em vigor e nos dois subsequentes;

II - declaração do ordenador da despesa de que o aumento tem adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual e compatibilidade com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias.

§ 1º Para os fins desta Lei Complementar, considera-se:

I - adequada com a lei orçamentária anual, a despesa objeto de dotação específica e suficiente, ou que esteja abrangida por crédito genérico, de forma que somadas todas as despesas da mesma espécie, realizadas e a realizar, previstas no programa de trabalho, não sejam ultrapassados os limites estabelecidos para o exercício;

II - compatível com o plano plurianual e a lei de diretrizes orçamentárias, a despesa que se conforme com as diretrizes, objetivos,



prioridades e metas previstos nesses instrumentos e não infrinja qualquer de suas disposições.

§ 2º A estimativa de que trata o inciso I do *caput* será acompanhada das premissas e metodologia de cálculo utilizadas.

§ 3º Ressalva-se do disposto neste artigo a despesa considerada irrelevante, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias.

§ 4º As normas do *caput* constituem condição prévia para:

I - empenho e licitação de serviços, fornecimento de bens ou execução de obras;

II - desapropriação de imóveis urbanos a que se refere o § 3º do art. 182 da Constituição.

Pois bem, diante das disposições do art. 16, se faz necessário definir o que venha a ser ação governamental, para que só após possamos conceituar criação, expansão e aperfeiçoamento inseridos na norma.

Para entender do que se trata ação governamental, se faz necessário compreender quais são as Leis que compõe o orçamento público, conforme dispõe o art. 165 da CFRB/88, in verbis:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual;

II – as diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais.

Conforme reza o art. 165, o orçamento público é composto por três peças orçamentárias: Plano Plurianual (PPA); Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

Em regra, é no PPA que é materializado o plano do governo, demonstrando por meio de políticas públicas, programas e ações governamentais a serem realizados, continuados e desenvolvidos nos próximos anos.



Diante deste panorama, convém transcrever o § 1º do art. 165 o qual estabelece que:

Art. 165 (...)

§ 1º “A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as **despesas de capital e outras delas decorrentes** e para as relativas aos programas de duração continuada” **(grifei)**

Logo, com a definição trazida pela Constituição Federal, pode-se afirmar que o PPA possui as seguintes características: a) competência do Poder Executivo; b) deve estabelecer de forma regionalizada; c) deve dispor de diretrizes, objetivos e metas (podendo ser quantitativa e qualitativa); e d) as despesas do PPA devem ser de **capital**

Para compreendermos o que são despesas de capital, devemos analisar o art. 12 da Lei 4.320/64, nestes termos:

Art. 12. A despesa será classificada nas seguintes categorias econômicas.

DESPESAS CORRENTES

Despesas de Custeio

Transferências Correntes

DESPESAS DE CAPITAL

Investimentos

Inversões Financeiras

Transferências de Capital



§ 1º Classificam-se como Despesas de Custeio as dotações para manutenção de serviços anteriormente criados, inclusive as destinadas a atender a obras de conservação e adaptação de bens imóveis.

§ 2º Classificam-se como Transferências Correntes as dotações para despesas as quais não corresponda contraprestação direta em bens ou serviços, inclusive para contribuições e subvenções destinadas a atender à manutenção de outras entidades de direito público ou privado.

§ 3º Consideram-se subvenções, para os efeitos desta lei, as transferências destinadas a cobrir despesas de custeio das entidades beneficiadas, distinguindo-se como:

I - subvenções sociais, as que se destinem a instituições públicas ou privadas de caráter assistencial ou cultural, sem finalidade lucrativa;

II - subvenções econômicas, as que se destinem a empresas públicas ou privadas de caráter industrial, comercial, agrícola ou pastoril.

§ 4º Classificam-se como investimentos as dotações para o planejamento e a execução de obras, inclusive as destinadas à aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, bem como para os programas especiais de trabalho, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente e constituição ou aumento do capital de empresas que não sejam de caráter comercial ou financeiro. (negritei)

§ 5º Classificam-se como Inversões Financeiras as dotações destinadas a:

I - aquisição de imóveis, ou de bens de capital já em utilização;

II - aquisição de títulos representativos do capital de empresas ou entidades de qualquer espécie, já constituídas, quando a operação não importe aumento do capital;



III - constituição ou aumento do capital de entidades ou empresas que visem a objetivos comerciais ou financeiros, inclusive operações bancárias ou de seguros.

§ 6º São Transferências de Capital as dotações para investimentos ou inversões financeiras que outras pessoas de direito público ou privado devam realizar, independentemente de contraprestação direta em bens ou serviços, constituindo essas transferências auxílios ou contribuições, segundo derivem diretamente da Lei de Orçamento ou de lei especialmente anterior, bem como as dotações para amortização da dívida pública.

Em análise sistemática do texto legal, conjugado com o art. 165, § 1º da CRFB/88, as despesas que podem ser objeto do PPA são aquelas definidas no art. 12º da Lei 4.320/64, bem como as despesas correntes que são consequência da implementação das despesas de capital, além de programas de duração continuada.

Em resumo, as despesas correntes oriundas da prestação de serviços ou de compras em geral, incluindo, inclusive os serviços contínuos, não são disciplinados no Plano Plurianual. Todavia, caso essas despesas sejam decorrentes da realização de despesas de capital, estas devem compor o PPA.

Pois bem, diante destas premissas, temos que o art. 16 da LRF dispõe sobre aquelas hipóteses em que uma ação (ato de governo) é criada, expandida ou aprimorada gerando, como consequência, o aumento de despesa, sendo que nesta hipótese deve realizar a **estimativa do impacto financeiro do aumento da despesa no exercício atual e nos dois subsequentes**, bem como **declarar que este aumento possui previsão no orçamento e compatibilizada com o PPA e com a LDO**.

Portanto, para que o ordenador de despesa tenha que **declarar a compatibilidade com o PPA e com a LDO**, a despesa necessariamente, deve ser aquela que tais leis discutem. No caso, apenas despesas de capital e outras delas decorrentes (art. 165, § 1º da CRFB/88).

a) Planejamento Das Despesas

Cabe salientar que a despesa é fixada e disposta na LOA. Logo, a realização de um certame licitatório para realização de uma obra, por exemplo, não possui condão, exclusivamente, de aumentar



a despesa, caso os recursos necessários para sua realização já estejam contemplados na LOA. Apenas se tal despesa não tivesse sido planejada na peça orçamentária é que geraria aumento da despesa, ocasionando por consequência a necessidade de mais recursos.

b) Criação, Expansão Ou Aperfeiçoamento De Ação Governamental

Ao dispor sobre criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental, entende-se por despesa nova, ou seja, aquela não planejada, aquela não inserida na Lei Orçamentária ou se prevista, a despesa aumentará em razão da expansão ou do aperfeiçoamento da ação, necessitando de créditos adicionais (suplementação) para fazer frente este aumento.

Sabe-se que a CRFB/1988, nos termos do art. 167, veda o início de programas ou projetos não incluídos na lei orçamentária anual, nem a realização de despesas ou assunção de obrigações diretas que excedam os créditos orçamentários ou adicionais.

E é exatamente neste contexto que o art. 16 da LRF tramita. Ou seja, nas **despesas que para sua realização necessitará, previamente, da alteração das peças orçamentárias, com o objetivo de inserir a despesa não prevista, não planejada.**

Conclui-se, portanto, que o atendimento do art. 16 da LRF deve ocorrer apenas quando a despesa a ser realizada pelo município não tiver sido planejada, ou seja, sem qualquer previsão orçamentária, sendo certo que **apenas o órgão responsável pelo orçamento** é que poderá analisar, no caso concreto, se a ação governamental possui previsão no seu orçamento e com dotação suficiente para custeio.

A vista do exposto, recomenda-se o atendimento das disposições do art. 16 da Lei Complementar 101/00, sempre que a municipalidade promover a criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental, cuja despesa nova e não planejada nas peças orçamentárias.

Frisa-se, não é qualquer procedimento de licitação que deve haver estimativa trienal das despesas, mas apenas aquelas criem, expandem ou aperfeiçoam ação governamental não planejado no orçamento. Apenas as **despesas de capital e outras delas decorrentes** é que merecem atenção para fins de atendimento do art. 16 da LRF.

Baseando-se nas informações fornecidas e no contexto da Lei Complementar 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a Controladoria do Município realiza as seguintes recomendações para assegurar a conformidade e a eficiência nos procedimentos de



contratação e compra que envolvam a criação, expansão ou aperfeiçoamento de ações governamentais:

- a) **Análise Detalhada do Impacto Orçamentário-Financeiro:** Implementar um processo rigoroso de análise do impacto orçamentário-financeiro para todas as ações que possam aumentar despesas, conforme estabelecido no artigo 16 da LRF. Isso inclui avaliar os impactos no exercício corrente e nos dois subsequentes.
- b) **Alinhamento com as Peças Orçamentárias:** Garantir que todas as despesas estejam alinhadas com o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Qualquer ação governamental que implique aumento de despesas deve ser cuidadosamente revisada para assegurar que está em conformidade com essas peças.
- c) **Elaboração de Declarações de Adequação Orçamentária:** O ordenador de despesas deve emitir uma declaração confirmando a adequação orçamentária e financeira da despesa com a LOA, e sua compatibilidade com o PPA e a LDO.
- d) **Utilização de Premissas e Metodologias Claras:** Ao realizar estimativas de impacto orçamentário-financeiro, utilizar premissas e metodologias de cálculo claras e justificáveis, como exige o § 2º do artigo 16 da LRF. Isso aumenta a transparência e facilita a compreensão dos impactos.

Essas medidas contribuirão para uma gestão orçamentária mais responsável e transparente, garantindo que a administração municipal cumpra suas obrigações legais e financeiras de forma eficiente e sustentável.



3. GESTÃO DE PESSOAS

3.1 A VALORIZAÇÃO DA COMPETÊNCIA E DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: CASO PARADIGMA PARA ANÁLISE INSTUCIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Em um cenário onde a eficiência administrativa e o reconhecimento dos talentos existentes dentro da equipe são essenciais para o sucesso de uma instituição pública, surge o caso de um servidor municipal escriturário que se destacava não apenas por sua conduta exemplar, mas também por sua vasta experiência em diversas funções no município.

Esse servidor, ao longo de sua trajetória, acumulou um conhecimento valioso e uma compreensão profunda dos procedimentos internos da administração municipal. No entanto, mesmo com uma ficha limpa e uma carreira marcada por realizações notáveis, encontrava-se subutilizado no setor de protocolo, onde suas habilidades e competências estavam longe de serem aproveitadas ao máximo.

Diante dessa situação, surgiu a necessidade de uma mudança. A Controladora do Município recomendou e a administração municipal reconheceu que não apenas o servidor merecia uma oportunidade para crescer e contribuir de maneira mais significativa, mas também que o município poderia se beneficiar imensamente com a aplicação de sua experiência em tarefas mais complexas e de interesse público.

Foi então proposto um plano para valorizar o servidor e promover a eficiência administrativa. Em vez de limitar-se ao trabalho rotineiro de protocolo, o servidor seria designado para executar tarefas mais desafiadoras, que abrangessem áreas como planejamento, compras, orçamentos, posturas, adiantamentos etc. Dessa forma, sua experiência se tornaria um ativo valioso para a administração municipal.

Além disso, em uma medida de otimização da força de trabalho, foi proposta a substituição da telefonista, cujo cargo era considerado obsoleto devido às novas tecnologias de comunicação e automação. Essa telefonista, uma funcionária dedicada, foi devidamente gratificada por assumir a função adicional no setor de protocolo em substituição àquele. Essa mudança não apenas permitiu que a telefonista continuasse a contribuir efetivamente, mas também liberou recursos humanos e financeiros que puderam ser direcionados para áreas de maior necessidade.



Essa iniciativa não apenas representa um reconhecimento justo do valor que o servidor aporta, mas também uma estratégia para melhorar a entrega de serviços públicos à sociedade, otimizando cargos obsoletos. O servidor, com sua profunda compreensão dos processos internos e dos desafios enfrentados pelo município, está em uma posição privilegiada para contribuir de maneira significativa na resolução de problemas complexos e no avanço de metas importantes.

A relação desse servidor municipal escriturário e da telefonista ilustra a importância de observar, analisar e valorizar o capital humano dentro de uma organização pública. Quando se reconhece o potencial e a experiência dos funcionários e se lhes oferece oportunidades para contribuir de forma significativa, todos saem ganhando. No caso do município, a eficiência administrativa aumentará e a sociedade será beneficiada por serviços públicos de maior qualidade.

Essa abordagem, de aproveitar a experiência de servidores bem qualificados e adaptar funções obsoletas para atender às necessidades atuais, é uma estratégia valiosa para o progresso e desenvolvimento de qualquer instituição pública.

Ademais, ainda sob a mesma ótica, o gabinete do Prefeito estava carente de recepcionista para realizar o atendimento inicial e a recepção dos munícipes. Isso ocorreu devido ao término dos contratos dos colaboradores da frente de trabalho, deixando uma lacuna nas operações do gabinete e na interação com o público, que ficara a cargo do Assessor de Comunicação.

A Controladoria Municipal, sempre atenta às oportunidades de valorização e otimização da força de trabalho, identificou uma solução que não apenas supriria essa lacuna, mas também reconheceria as competências da equipe. A servidora que ocupava o outro cargo de telefonista no Paço Municipal emergiu como uma candidata ideal para desempenhar esse papel fundamental, dado seu perfil acolhedor.

Sua experiência na comunicação e no atendimento ao público, adquirida ao longo de sua carreira como telefonista, a tornava perfeitamente apta para realizar as tarefas de recepção e atendimento inicial no gabinete do Prefeito. A Controladoria Municipal, ao identificar essa oportunidade, recomendou atribuir à telefonista uma gratificação de função adicional, reconhecendo assim a importância dessa nova responsabilidade.

Essa medida não apenas preencheu uma lacuna crítica no atendimento do gabinete, mas também valorizou a competência e a versatilidade da servidora. Além disso, promoveu, mais uma vez, a otimização dos recursos humanos disponíveis, garantindo que as habilidades existentes fossem aproveitadas ao máximo para benefício do município e da sociedade.



A nomeação da telefonista para essa função adicional foi mais um exemplo claro de como a administração municipal pode adaptar e realocar sua força de trabalho de forma eficaz para atender às necessidades emergentes. Essa ação não apenas melhorou o atendimento aos munícipes, mas também demonstrou o compromisso da administração com a valorização e o aproveitamento eficiente de seu pessoal.

No contexto da administração pública, a otimização da força de trabalho e o reconhecimento das competências dos servidores são essenciais para atender às demandas da sociedade de maneira eficaz e eficiente. Essa medida exemplar ilustra como a administração municipal pode se adaptar rapidamente às mudanças nas circunstâncias e, ao fazê-lo, fortalece sua capacidade de servir o público de maneira excepcional.

Não bastasse esses exemplos, em um cenário onde a gestão pública depende da competência e experiência de seus servidores para fornecer serviços de qualidade à sociedade, uma situação peculiar veio à tona.

No coração da administração municipal, havia uma servidora com profundo conhecimento e expertise na elaboração da folha de pagamento. Ao longo de sua carreira ela acumulou experiência valiosa na execução de tarefas relacionadas a este crucial aspecto administrativo.

No entanto, a dinâmica da seção sofreu uma mudança quando outra servidora, sem o conhecimento necessário, foi nomeada para esta chefia de pagamento de pessoal.

Essa nomeação resultou em uma situação que levantou sérias preocupações, principalmente quando chegou ao conhecimento da Controladoria do Município. A servidora nomeada para a chefia não realizava os serviços da folha de pagamento, sendo subutilizada ficando restrita aos agendamentos do SESMT, o que constituía um claro desvio de função, identificado pelo órgão de controle.

Essa situação não apenas comprometeu a eficiência da seção de folha de pagamento em razão da desmotivação da servidora mais experiente, pois continuava a exercer tais serviços de pagamento se a contraprestação devida, mas também esmoreceu profundamente a servidora até então nomeada, que se viu afastada de serviços compatíveis com seu conhecimento.

Diante desse desafio, após recomendação da Controladoria do Município, a administração municipal adotou uma abordagem correta e responsável.

Reconhecendo a importância de aproveitar a experiência e competência de seus servidores, o município tomou medidas para corrigir a situação. Foi promovida a nomeação da servidora experiente à correta posição de chefia na seção de pagamento, permitindo que ela liderasse a equipe



com seu conhecimento especializado e assegurasse a eficiência na elaboração dos respectivos serviços.

A servidora anteriormente nomeada para a chefia foi direcionada para outras funções onde seus talentos e habilidades pudessem ser mais adequadamente empregados. Essa mudança não apenas restabeleceu a ordem e a eficiência na seção, mas também trouxe de volta a motivação das servidoras, que agora poderiam aplicar seu conhecimento para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A abordagem adotada pelo município, ao corrigir o desvio de função e promover a nomeação da servidora experiente, serve como um exemplo de como as instituições públicas podem alinhar suas práticas de pessoal com os princípios de eficiência e equidade.

No geral, essa iniciativa ilustra como a valorização dos servidores qualificados e a correção de desvios de função podem levar a uma administração mais eficiente e a serviços públicos de maior qualidade, atendendo às necessidades da sociedade de forma mais eficaz.

Diante dos elementos apresentados, recomenda-se:

- a) **Verificação de Casos Paradigmas:** Que o município adotes essas práticas como para análise institucional da gestão de pessoas
- b) **Reconhecimento e Aproveitamento de Talentos Internos:** Identificar e valorizar servidores com experiência e competências específicas, promovendo-os a funções onde possam contribuir significativamente.
- c) **Avaliação e Readequação de Funções:** Avaliar regularmente as funções e responsabilidades dos servidores para garantir que estejam alinhados com suas habilidades e experiência.
- d) **Treinamento e Desenvolvimento Contínuo:** Oferecer treinamento e oportunidades de desenvolvimento contínuo para os servidores, permitindo que eles aprimorem suas habilidades e contribuam de forma mais efetiva.



- e) **Prevenção de Desvios de Função:** Monitorar e prevenir desvios de função, garantindo que cada servidor esteja trabalhando em áreas alinhadas com seu respectivo cargo e competências.
- f) **Otimização da Força de Trabalho:** Realocar e otimizar a força de trabalho para maximizar a eficiência, especialmente em situações onde a tecnologia ou mudanças organizacionais tornam certas funções obsoletas.
- g) **Promoção de uma Cultura de Reconhecimento:** Estabelecer uma cultura organizacional que reconheça e valorize as contribuições individuais dos servidores, incentivando a motivação e o engajamento.
- h) **Melhoria Contínua dos Processos Internos:** Implementar um processo de revisão contínua para identificar e aprimorar práticas ineficientes ou ultrapassadas.
- i) **Adequação de Nomeações a Competências:** Garantir que as nomeações para cargos de chefia sejam baseadas na competência e experiência relevantes, evitando nomeações inadequadas.

Ao implementar essas recomendações, a administração municipal pode melhorar significativamente sua eficiência e eficácia, garantindo que os talentos internos sejam plenamente aproveitados e que os serviços públicos sejam prestados de maneira mais qualificada e inovadora.

3.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

No seio da administração municipal, um recurso valioso estava sendo sobrecarregado com funções além das atribuições do cargo, sem a contraprestação pecuniária devida. O município contava com um único servidor efetivo na função de técnico de informática, cujas responsabilidades estavam



tradicionalmente ligadas à manutenção e substituição dos periféricos de informática, mas que executava algumas coisas adicionais. Entretanto, a perspectiva da Controladoria Municipal trouxe à tona a necessidade de valorizar plenamente o conhecimento e as habilidades desse servidor para otimizar ainda mais a gestão de Tecnologia da Informação (TI) na prefeitura de Jacupiranga.

Diante desse diagnóstico da Controladoria Municipal, o município prontamente acatou e reconheceu a oportunidade de aprimorar suas operações e investir no desenvolvimento de suas capacidades tecnológicas. O técnico de informática foi nomeado como chefe da seção de Tecnologia da Informação, refletindo o compromisso do município em fortalecer sua infraestrutura tecnológica e otimizar o uso de recursos.

Essa mudança não apenas aumentou a eficiência das operações de TI na prefeitura, mas também destacou a importância de identificar e aproveitar plenamente o potencial dos servidores. Com a liderança do técnico de informática na seção de TI, o município se tornou mais capaz de enfrentar desafios tecnológicos e de atender às crescentes demandas por serviços digitais por parte dos cidadãos e servidores.

A ação do município em elevar o técnico de informática a uma posição de liderança na gestão de TI é um exemplo de como a administração pública pode se adaptar e inovar para atender às necessidades da era digital. Essa medida não apenas fortaleceu a infraestrutura tecnológica do município, mas também demonstrou o compromisso com a valorização e o aproveitamento eficaz dos recursos humanos disponíveis.

Segue abaixo, as realizações do setor de TI, promovido após a implantação do Gestor de TI, demonstrando que a medida se mostrou vantajosa ao serviço público:

- a) Realização de Requisições de Periféricos (P.E. 068/22) e Itens CFTV (P.E. 075/22) aos diversos setores e secretarias da Prefeitura Municipal de Jacupiranga;
- b) Requisições de Periféricos (P.E. 068/22) para estoque mínimo do CPD;
- c) Elaboração de Processo Licitatório (Ata) com universalização dos itens de TI, contemplando
- d) Periféricos, CFTV, licenças, elétrica computacional e acabamentos (P.A).



- e) Realização de Processo Licitatório para Sistema de Gestão Documental “1Doc” (P.A. 1.375/23);
- f) Realização de Processo Licitatório para Provimento de Internet e Intranet Municipal (P.A. 883/23);
- g) Realização de Processo Licitatório para Sistema de Frequência Relógio-Ponto (P.A. 1.557/23);
- h) Realização de Dispensa para Aquisição de Plataforma de Chamados e Relatórios (P.A. 1.743/23);
- i) Padronização e Protocolo para Abertura de Chamados (Circular 4.965/23);
- j) Realização de Dispensa para Aquisição de Itens (P.A. 1.743/23) e Serviços de Infraestrutura de Rede
- k) (P.A. 1.693/23) para reestruturação, identificação e estética de rede na Central de Internet Municipal;
- l) Ampliação de 20 (vinte) *e-mails* corporativos para uso dos diversos setores da Prefeitura (Memorando 934/23);
- m) Realização de Dispensas de Licitação de itens de TI às diversas Secretarias nos casos de urgência por conta do P.A. 1.674/23 (itens de TI – atualmente está em fase de autuação);
- n) PA: 2.115/23 – Aquisição de Impressora Colorida (Sec. Agricultura);
- o) PA: 2.117/23 – Aquisição de Nobreaks para Sistemas de Saúde (Sec. Saúde);
- p) Saúde);
- q) PA: 1.118/23 – Aquisição de Notebooks para contratação de novos servidores (Sec. Administração);
- r) Realização de Dispensa de Licitação para aquisição de Nobreak Industrial para Central de Internet e
- s) Sistema Municipal (PA 2.035/23);
- t) Realização de Dispensa de Licitação de Serviços de TI por 04 (quatro) meses até a abertura de
- u) Processo Licitatório no início de 2024 (PA 1.983/23);



- v) Laudos Técnicos de Descarte para diversos setores e Secretarias enviadas ao Patrimônio;
- w) Realização de Infraestrutura de Rede Interna (LAN) aos locais públicos instaurados ou transferidos:
- x) Nova Garagem;
- y) Conselho Tutelar;
- z) ESF Botuquara;
- aa) Renovação por igual período de Solução de Backup em Nuvem (Ofício 1.520/23);
- bb) Realização de Curso de Analista de Redes;
- cc) Realização de Curso I-EGM;
- dd) Realização de Curso 14.133/21;
- ee) Instalação de Monitoramento de tráfego nas portas dos pontos de internet;
- ff) Atualização de Plano de Continuidade de Serviços de TI - PCTI (P.A. 1.758/23);
- gg) Atualização de Política de Segurança da Informação - PSI (P.A. 1.757/23);
- hh) Atualização de Plano Diretor de TI - PDTI (P.A. 1.557/23)

Com relação a todas essas ações, pinço a realização de Processo Licitatório para Provimento de Internet e Intranet Municipal (P.A. 883/23), uma vez que nesse Processo, foi levada fibra-óptica para o bairro do Lençol, inédito, pois até então o bairro utilizava internet na modalidade via rádio. Assim, conforme o Termo de Referência foi prevista a universalização da fibra-óptica, ou seja, todos os locais públicos (rurais e urbanos) estariam contemplados por essa tecnologia, bem como teriam melhorias em suas velocidades de 100mb para 200mb (urbano) e 20mb para 200mb (rural).

Como podemos observar, a gestão de TI proporcionou ao município diversos resultados, o que reforça ainda mais a necessidade do município em realizar análise da estrutura administrativa.

A valorização do setor de tecnologia de informação na administração municipal é uma demonstração clara de como a inovação e a gestão de talentos podem aprimorar o serviço público e satisfazer as necessidades em constante evolução.



3.3 **IMPORTANTE:** APRIMORAMENTO DA POLÍTICA TRIBUTÁRIA MUNICIPAL COM O FORTALECIMENTO DA EQUIPE DE FISCALIZAÇÃO TRIBUTÁRIA

A importância da eficácia na arrecadação, lançamento e cobrança de tributos municipais é inquestionável para a estabilidade financeira de qualquer município. Em consonância com essa relevância, a Controladoria identificou uma necessidade premente de aprimorar a política tributária local, particularmente considerando as dificuldades de contar apenas com um servidor concursado nessa função.

A Controladoria Municipal, em seu papel de fiscalização e melhoria das práticas administrativas, constatou que a dependência de apenas um servidor concursado para a fiscalização tributária estava gerando desafios substanciais. A tarefa de arrecadar, lançar e cobrar tributos demanda não apenas conhecimento especializado, mas também de uma equipe de fiscais tributários eficiente e dedicada. A sobrecarga sobre um único servidor, **mesmo que altamente competente, como é o caso**, frequentemente resulta em limitações significativas na capacidade de lidar com as complexidades e demandas inerentes na arrecadação dos tributos municipais.

A administração fiscal eficiente é um pilar fundamental para a saúde financeira de qualquer município. Neste contexto, a ausência de servidores dedicados à fiscalização tributária pode ser interpretada como uma forma indireta de renúncia de receita, pois havendo, disponibilidade do cargo e capacidade financeira de contratação, o município deixa de fazê-lo, por motivos alheios a administração, incidindo no obstáculo de não observar os princípios da impessoalidade e da indisponibilidade do interesse público.

Embora tradicionalmente a renúncia de receita seja associada a medidas como isenções fiscais ou incentivos tributários, a falta de fiscalização adequada pode ter um efeito similar na erosão da base tributária municipal.

É essencial reconhecer que a fiscalização tributária não é meramente uma função punitiva, mas um mecanismo de garantia da justa e equitativa arrecadação de receitas. Sem um número adequado de fiscais, o município falha em assegurar a conformidade tributária, permitindo que evasões fiscais e outras irregularidades passem despercebidas. Esta situação resulta na perda de receitas significativas que são essenciais para o financiamento de serviços públicos vitais, como educação, saúde, assistência, infraestrutura, entre outras.

Além disso, a ausência de fiscalização efetiva pode levar a um ambiente onde a evasão fiscal se torna mais comum, minando a justiça fiscal e colocando um fardo desproporcional sobre os



contribuintes que cumprem suas obrigações. Esta disparidade não apenas reduz a receita disponível, mas também prejudica a percepção pública sobre a equidade e eficácia da administração municipal, potencialmente erodindo a confiança na governança local.

A não contratação de fiscais tributários também pode ser vista como uma oportunidade perdida para o município fortalecer sua capacidade administrativa e financeira. Uma fiscalização tributária robusta é um investimento que se paga, aumentando a eficiência da coleta de receitas e garantindo que todos os contribuintes contribuam de maneira justa para o bem comum.

Ademais, a falta de fiscalização adequada limita a capacidade do município de responder a desafios econômicos e sociais. Em tempos de crise, por exemplo, a capacidade de mobilizar recursos financeiros se torna ainda mais crucial. A ausência de uma fiscalização tributária eficaz pode restringir severamente as opções disponíveis para o município em momentos críticos, comprometendo sua capacidade de prover serviços essenciais e investir no desenvolvimento local.

A administração municipal é uma complexa teia de responsabilidades e recursos limitados, onde as decisões sobre alocação de recursos e prioridades orçamentárias moldam diretamente a capacidade administrativa e a eficácia do governo.

Neste cenário, a ausência de servidores dedicados à fiscalização tributária, frequentemente justificada pela necessidade de contratar servidores em outras áreas, pode ser compreendida como uma falha na otimização da capacidade administrativa, resultando em uma forma indireta de renúncia de receita e impactando negativamente o município.

Por um lado, a decisão de não priorizar a contratação de fiscais tributários pode ser vista como uma resposta às pressões imediatas de demandas em outras áreas, como saúde, educação ou segurança pública. Estas são, sem dúvida, áreas cruciais que exigem atenção constante e recursos adequados.

Contudo, é fundamental entender que a eficácia na arrecadação de receitas é a base que sustenta todas essas áreas. Sem uma fiscalização tributária eficiente, o município pode se encontrar em uma situação onde as receitas são insuficientes para atender a todas as suas obrigações e investimentos necessários, levando a um ciclo vicioso de subfinanciamento e serviços públicos deficientes.

A escolha de não alocar recursos suficientes para a fiscalização tributária reflete, portanto, uma visão de curto prazo que negligencia o papel essencial da arrecadação fiscal na sustentabilidade financeira de longo prazo do município.



A não contratação de servidores para a fiscalização tributária, enquanto uma escolha orçamentária influenciada pela necessidade de atender a outras demandas, acaba sendo contraproducente. Ela limita a capacidade do município de gerar receitas de forma eficiente e justa, afetando negativamente a capacidade administrativa e comprometendo a sustentabilidade financeira e a qualidade dos serviços públicos.

Portanto, é imperativo que os gestores municipais equilibrem suas prioridades, reconhecendo a fiscalização tributária como um investimento vital para o bem-estar a longo prazo do município e de seus cidadãos.

A recomendação da Controladoria nesse sentido é fundamentada na compreensão de que essa ação terá um impacto direto na receita do município.

Recomenda-se também a criação de programas de treinamento contínuo e a implementação de processos eficazes para a administração dos tributos locais.

Também recomendamos a adoção da metodologia abaixo, de modo a ratificar a convocação de novos servidores ao setor de fiscalização tributária.

- a) Aferição da quantidade total de contribuintes;
- b) Diagnosticar a capacidade quantitativa de produção de um fiscal tributário;
- c) Realizar a relação quantitativa de produção x nº de fiscais
- d) Avaliar a necessidade da contratação, com base na demanda total ou pela frustração de arrecadação;
- e) Após, analisar com base na razoabilidade e proporcionalidade, se a contratação de novo(s) fiscal(is) atingirá(ão) retorno compatível com o interesse público (aumento de recursos próprios do município)

Não bastasse essas recomendações realizadas pela Controladoria do Município, cabe frisar que o fortalecimento da fiscalização tributária é uma obrigação constitucional do poder público.

O art. 37 da Constituição Federal, especialmente nos incisos XVIII e XXII, destaca a importância e a prioridade da administração fazendária e dos **SERVIDORES FISCAIS** no contexto administrativo. Estes incisos enfatizam que a administração fazendária deve ter **PRECEDÊNCIA** sobre outros setores administrativos e que as administrações tributárias são essenciais ao funcionamento do Estado, devendo receber recursos prioritários.



Esse mandamento constitucional visa garantir a independência para execução de suas atribuições sem interferência de fatores políticos.

Neste sentido, a contratação adequada de fiscais tributários é vital para o cumprimento eficiente das funções da administração fazendária. Os fiscais desempenham um papel crucial na arrecadação de receitas, que é fundamental para o financiamento de serviços públicos e para o desenvolvimento socioeconômico municipal.

Portanto, observar a contratação de fiscais tributários alinhada aos princípios da Constituição não é apenas uma questão de eficiência administrativa, mas também um requisito para garantir a justiça fiscal e o bom funcionamento do município.

Diante de todo exposto, também recomendamos:

- a) **Expansão da Equipe de Fiscais Tributários:** Aumentar o número de fiscais tributários para distribuir adequadamente a carga de trabalho e melhorar a eficiência na arrecadação e gestão de tributos.
- b) **Desenvolvimento e Implementação de Programas de Treinamento:** Criar e implementar programas de treinamento contínuos para aprimorar o conhecimento e as habilidades dos fiscais tributários, focando em legislação tributária, técnicas de fiscalização e melhores práticas.
- c) **Implementação de Sistemas e Ferramentas Tecnológicas:** Utilizar sistemas de gestão tributária e ferramentas tecnológicas avançadas para otimizar o processo de arrecadação, lançamento e cobrança de tributos.
- d) **Avaliação e Melhoria dos Processos Tributários:** Realizar uma avaliação abrangente dos processos tributários atuais e implementar melhorias para aumentar a eficácia e eficiência.



- e) **Fortalecimento da Conformidade e Combate à Evasão Fiscal:** Implementar estratégias e mecanismos para fortalecer a conformidade tributária e combater a evasão e sonegação fiscal.
- f) **Monitoramento e Avaliação Contínua:** Estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação para acompanhar o desempenho da administração tributária e fazer ajustes conforme necessário.

Implementando essas recomendações, a administração municipal pode aprimorar significativamente sua política tributária, garantindo uma arrecadação mais eficaz e uma gestão tributária mais eficiente, contribuindo para a estabilidade financeira do município.

3.4 DESAFIOS DO E-SOCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL NO REGIME DE RGPS

O e-Social, sistema criado pelo governo federal para unificar o envio de informações trabalhistas, fiscais e previdenciárias, apresenta desafios significativos para a administração municipal, especialmente quando se trata do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), a saber:

- a) **Complexidade das Informações:** A primeira questão a ser enfrentada envolve a complexidade das informações exigidas pelo e-Social. A administração municipal é obrigada a fornecer uma grande quantidade de informações detalhadas sobre os servidores, abrangendo dados pessoais, vínculos empregatícios, remuneração, contribuições previdenciárias e outros detalhes.
- b) **Padronização de Dados:** A necessidade de padronização e consistência dos dados representa um desafio adicional. Erros ou inconsistências nos registros podem resultar em penalidades e dificultar a conformidade com as obrigações legais.



- c) **Integração de Sistemas:** A integração dos sistemas municipais com o e-Social pode ser complicada. É essencial que os sistemas de gestão de recursos humanos sejam compatíveis com o e-Social, o que pode exigir investimentos em atualizações e treinamento de pessoal.
- d) **Prazos e Cronogramas:** O e-Social impõe prazos rigorosos para o envio das informações. O cumprimento desses prazos é crucial para evitar multas e penalidades.
- e) **Mudanças na Legislação:** A legislação previdenciária está sujeita a mudanças frequentes. A administração municipal precisa acompanhar de perto as alterações na legislação e garantir que suas práticas estejam em conformidade.
- f) **Segurança de Dados:** A proteção das informações sensíveis dos servidores é de extrema importância. A administração municipal deve garantir que as informações enviadas por meio do e-Social sejam seguras e estejam de acordo com as regulamentações de proteção de dados.

A adoção do e-Social no âmbito do RGPS apresenta desafios complexos para a administração municipal. A superação desses desafios requer investimentos em tecnologia, capacitação de pessoal e uma abordagem proativa para garantir a conformidade com as obrigações previdenciárias. O cumprimento correto do e-Social é fundamental para evitar penalidades e garantir a eficiência na gestão dos recursos humanos municipais.

Diante de todo exposto, recomenda-se:

- a) **Contratação de uma consultoria para acompanhamento das etapas do e-social:** Considerar a contratação de uma consultoria especializada em e-Social para apoiar a implementação e suas etapas, garantindo a conformidade e minimizando os riscos de erros.



Ao implementar esta recomendação, a administração municipal vai superar os desafios relacionados ao e-Social com mais segurança, garantindo a eficiência na gestão dos recursos humanos e a conformidade com as obrigações previdenciárias e fiscais.

3.5 GESTÃO ESTRUTURADA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

A administração municipal desempenha um papel crucial na prestação de serviços essenciais à sociedade e a eficiência dessa prestação depende, em grande parte, da gestão de recursos humanos.

No entanto, em muitos casos, observa-se uma alocação de servidores sem critérios adequados, resultando em um cenário de convocações aleatórias e desordenadas. Essa prática, conforme identificado pela Controladoria do Município, apresenta sérias consequências que merecem reflexão e ação imediata.

Em primeiro lugar, a alocação de servidores de forma aleatória sem uma análise prévia das necessidades dos órgãos municipais representa um desperdício de recursos financeiros e humanos. A administração pública lida com orçamentos limitados e a alocação inadequada de servidores pode resultar em gastos desnecessários, que poderiam ser direcionados para áreas prioritárias, como saúde, assistência, educação e infraestrutura.

Além disso, essa prática pode levar à ineficiência operacional. A falta de análise da estrutura funcional e da demanda dos órgãos resulta em uma distribuição desigual de recursos humanos.

Alguns setores podem estar sobrecarregados, enquanto outros sofrem com servidores ociosos, o que impacta negativamente a capacidade de prestação de serviços municipais. Isso não apenas prejudica a qualidade dos serviços, mas também afeta a satisfação dos cidadãos.

A baixa produtividade é outra consequência da alocação aleatória de servidores. Quando os funcionários são designados para funções que não correspondem às suas habilidades ou especializações, a motivação e a eficiência diminuem. A falta de planejamento estratégico de recursos humanos é evidente, uma vez que a administração municipal não está aproveitando o potencial de seus servidores para atingir seus objetivos.

A desconexão entre as ações da administração municipal e seus objetivos estratégicos é um problema adicional. A alocação aleatória de servidores pode levar a uma administração reativa, em



vez de proativa, resultando em uma lacuna entre as ações e metas. Isso compromete a capacidade da administração de cumprir sua missão de atender às necessidades da sociedade de maneira eficaz.

Diante dessas consequências negativas, é fundamental que a administração municipal adote uma abordagem mais estruturada para a gestão de recursos humanos. Isso inclui a implementação de um plano de recursos humanos que leve em consideração a análise das necessidades dos órgãos, a estrutura funcional e a realocação eficiente de recursos.

Como exemplo, relembro que este órgão de controle participou de uma reunião, a pedido do Chefe do Poder Executivo, **em maio/2023**, junto as Secretarias de Saúde e Administração, cuja pauta era justamente a falta de pessoal no setor de saúde.

No período entre maio e agosto, o município realizou diversos processos seletivos e outras convocações em outros órgãos, mas não resolveram a necessidade da Secretaria Municipal de Saúde, sendo sanada apenas em **02 de outubro de 2023**.

A transparência e a responsabilidade na alocação de servidores devem ser promovidas, garantindo que as decisões sejam baseadas em critérios claros e objetivos.

A falta de um processo de gestão de recursos humanos eficaz pode resultar em ineficiências operacionais, desperdício de recursos e impactos negativos nos serviços prestados à sociedade.

Portanto, é imperativo que a administração municipal aborde essas questões e busque melhorias significativas na gestão de recursos humanos. Somente assim poderá atender de forma eficaz às demandas e cumprir seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

Diante de todo exposto, recomenda-se

- a) **Valorização de pessoal:** Que a municipalidade realize análise das boas práticas já realizadas de valorização de pessoal, conforme transcrito em item próprio deste relatório.
- b) **Desenvolvimento de um Plano Estratégico de Recursos Humanos:** Criar um plano de recursos humanos que inclua a análise detalhada das necessidades dos diferentes órgãos municipais e a alocação estratégica de servidores baseada nessas necessidades.
- c) **Implementação de Critérios Claros para Alocação de Servidores:** Estabelecer critérios objetivos e transparentes para



a alocação de servidores, garantindo que cada setor receba o suporte necessário de acordo com suas demandas e objetivos.

- d) **Capacitação e Desenvolvimento de Funcionários:** Investir em programas de capacitação e desenvolvimento profissional para os servidores, assegurando que eles possuam as habilidades e o conhecimento necessários para desempenhar suas funções eficientemente.
- e) **Análise e Reestruturação da Estrutura Funcional:** Realizar uma análise de toda estrutura funcional e operacional dos órgãos municipais, identificando áreas de ineficiência e propondo ajustes para melhorar a distribuição de recursos humanos.
- f) **Valorização e Engajamento dos Servidores:** Reconhecer e valorizar o trabalho dos servidores, incentivando seu engajamento e satisfação no trabalho, o que pode aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços públicos.

Ao implementar essas recomendações, a administração municipal pode abordar de maneira efetiva os desafios enfrentados na gestão de recursos humanos, melhorando a eficiência e a eficácia na prestação de serviços à sociedade e garantindo o uso responsável e estratégico dos recursos públicos.

3.6 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E MULTIPLICAÇÃO DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO POR SERVIDORES MUNICIPAIS

Em um mundo em constante evolução, a capacitação dos servidores municipais é fundamental para garantir que a administração pública seja eficiente e esteja preparada para atender às crescentes demandas da sociedade. O município tem desempenhado um papel positivo ao investir em programas de capacitação e treinamento para seus funcionários, reconhecendo a necessidade de atualização constante.



No entanto, é crucial que essa capacitação não seja vista apenas como um fim em si mesma, mas como parte de um processo mais amplo que envolve avaliação e compartilhamento do conhecimento adquirido.

A capacitação dos servidores é uma ferramenta valiosa para a melhoria dos serviços públicos e para o desenvolvimento profissional dos funcionários. Ao adquirirem novos conhecimentos e habilidades, os servidores se tornam mais eficientes em suas funções, o que beneficia diretamente a sociedade atendida. Além disso, a capacitação pode aumentar a motivação dos funcionários e fortalecer seu senso de pertencimento à organização.

Entretanto, a simples realização de cursos e treinamentos não garante automaticamente que o conhecimento adquirido seja aplicado no ambiente de trabalho. É aqui que entra a necessidade de avaliação. Os gestores municipais devem implementar mecanismos para avaliar como os servidores estão aplicando o conhecimento adquirido em suas atividades cotidianas. Isso pode ser feito por meio de avaliações de desempenho, feedbacks regulares e acompanhamento das práticas dos servidores.

Além da avaliação individual, é igualmente importante promover a multiplicação do conhecimento. Os servidores que adquiriram novas competências devem ser incentivados a compartilhar esse conhecimento com seus colegas, utilizando inclusive o canal da Escola de Governo para tanto. Isso pode ser feito por meio de programas de mentoria, workshops internos e outras iniciativas de compartilhamento de boas práticas. Quando o conhecimento é disseminado de forma eficaz, toda a organização se beneficia e se fortalece.

A avaliação e a multiplicação do conhecimento são componentes essenciais de um ciclo de aprendizado contínuo no âmbito municipal. Essas práticas garantem que o investimento em capacitação não seja desperdiçado, mas se traduza em melhorias tangíveis nos serviços públicos e no desenvolvimento dos servidores. Além disso, promovem uma cultura de aprendizado e inovação que é fundamental em um ambiente em constante mudança.

O município está no caminho certo ao investir em capacitação de seus servidores, reconhecendo a importância do desenvolvimento profissional. No entanto, recomenda-se que esse investimento seja acompanhado de avaliação e compartilhamento de conhecimento.

A combinação desses elementos não apenas fortalece a administração pública, mas também contribui para o progresso e o bem-estar da sociedade que o município atende. Portanto, é imperativo que os gestores municipais promovam e incentivem a avaliação e a multiplicação do conhecimento como parte integrante de suas estratégias de desenvolvimento de pessoal.



Para assegurar que a capacitação dos servidores municipais seja efetiva e contribua para a melhoria dos serviços públicos, é essencial implementar um sistema integrado de avaliação e multiplicação do conhecimento. Aqui estão algumas recomendações para a administração municipal:

- a) **Implementação de Avaliações de Desempenho Pós-Capacitação:** Realizar avaliações de desempenho regulares para medir como os servidores aplicam o conhecimento e as habilidades adquiridos em suas atividades diárias.
- b) **Criação de Programas de Mentoria e Tutoria:** Desenvolver programas de mentoria, onde servidores mais experientes ou recém-capacitados possam compartilhar conhecimentos e experiências com colegas.
- c) **Promoção de Workshops e Seminários Internos:** Organizar workshops e seminários internos para facilitar o compartilhamento de conhecimento e boas práticas entre os servidores.
- d) **Utilização da Escola de Governo:** Empregar a Escola de Governo como plataforma para disseminar conhecimento, oferecendo cursos, palestras e fóruns de discussão, inclusive utilizando-se do conhecimento e experiência dos servidores municipais.
- e) **Incentivos para a Multiplicação do Conhecimento:** Incentivar os servidores a compartilhar conhecimento, reconhecendo e premiando aqueles que contribuem ativamente para a educação de seus colegas.
- f) **Integração do Aprendizado com a Estratégia Organizacional:** Assegurar que os programas de capacitação estejam alinhados com os objetivos e estratégias da



administração municipal, maximizando seu impacto nos serviços prestados.

- g) **Documentação e Registro do Conhecimento:** Manter registros detalhados dos treinamentos realizados e das habilidades adquiridas para facilitar a identificação de Controle Interno e áreas que necessitam de desenvolvimento adicional.

Ao implementar essas recomendações, a administração municipal pode garantir que o investimento em capacitação dos servidores seja traduzido em melhorias reais na prestação de serviços e no desenvolvimento profissional, criando uma cultura organizacional de aprendizado contínuo e inovação.

3.7 ATUALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL: RUMO À EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA

Nos tempos atuais, a gestão pública eficiente é fundamental para atender às demandas da população e garantir o correto funcionamento das instituições municipais. Nesse contexto, a revisão e atualização da estrutura administrativa municipal, incluindo a avaliação da necessidade de criação e extinção de cargos, torna-se uma ação estratégica para garantir a eficiência, a transparência e a adequação das atividades governamentais às necessidades da sociedade.

A estrutura administrativa de um município deve refletir a complexidade e as particularidades de suas demandas. À medida que o tempo passa e as necessidades da população evoluem, é imperativo que a administração municipal se adapte a essas mudanças. Isso implica, por vezes, na criação de novos cargos e na extinção de outros que se tornaram obsoletos ou não atendem mais aos objetivos da municipalidade.

A criação de novos cargos deve ser cuidadosamente planejada e justificada. Ela deve estar alinhada com as demandas reais da sociedade e ser respaldada por um estudo detalhado que avalie a necessidade, o impacto financeiro e a eficiência da medida. Além disso, a criação de cargos deve estar em conformidade com as leis e regulamentações pertinentes.

Da mesma forma, a extinção de cargos deve ser uma ação estratégica. Muitas vezes, a revisão da estrutura administrativa revela redundâncias ou ineficiências que podem ser corrigidas com a



eliminação de determinados cargos. Isso não apenas economiza recursos financeiros, mas também contribui para uma gestão mais enxuta e ágil.

A revisão e atualização da estrutura administrativa também podem envolver a redistribuição de responsabilidades e a redefinição de processos internos. Isso pode levar a uma maior especialização e eficiência na prestação de serviços à população, garantindo que os recursos sejam direcionados para áreas de maior necessidade.

Portanto, o controle interno recomenda que a administração municipal realize a revisão e atualização da estrutura administrativa municipal, juntamente com a avaliação da necessidade de criação e extinção de cargos, pois são passos essenciais em direção a uma gestão pública mais eficiente e adaptada às necessidades da população.

O objetivo final é proporcionar uma administração municipal mais ágil, responsiva e capaz de atender de forma eficaz às demandas de seus cidadãos.

Para garantir uma gestão pública eficiente e alinhada com as necessidades da população, a revisão e atualização da estrutura administrativa municipal são essenciais. Aqui estão algumas recomendações para a administração municipal:

- a) **Análise e Avaliação Detalhada da Estrutura Atual:** Realizar um estudo aprofundado da estrutura administrativa existente, identificando áreas de redundância, ineficiência e necessidade de melhoria.
- b) **Criação e Extinção de Cargos Baseada em Necessidades Reais:** Avaliar a necessidade de criar cargos ou extinguir os existentes com base em estudos que considerem as demandas atuais e futuras da população e o impacto financeiro (limite prudencial).
- c) **Revisão de Processos e Redefinição de Responsabilidades:** Redefinir processos e responsabilidades para aumentar a eficiência, garantindo que cada departamento e cargo esteja alinhado com os objetivos estratégicos do município (segregação de função).
- d) **Capacitação e Desenvolvimento de Funcionários:** Investir na capacitação e no desenvolvimento contínuo dos funcionários para adaptá-los às novas estruturas e responsabilidades.



- e) **Feedback e Participação dos Servidores:** Incentivar o feedback e a participação ativa dos servidores no processo de revisão, garantindo que suas perspectivas e experiências sejam consideradas.

- f) **Monitoramento e Avaliação Contínua:** Estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação para medir a eficácia das mudanças implementadas e realizar ajustes conforme necessário.

Ao implementar essas recomendações, a administração municipal pode garantir que sua estrutura seja eficiente, transparente e alinhada às necessidades da população. Essa abordagem assegura uma administração mais ágil, responsiva e capaz de prestar serviços eficazes aos cidadãos.





4. LEGISLAÇÃO E ATOS OFICIAIS

4.1 AUSÊNCIA DE DOCUMENTOS ESSENCIAIS NA PROPOSITURA DE PROJETOS DE LEI

A elaboração e apresentação de projetos de lei constituem um dos pilares da atividade legislativa de um município, com o intuito de promover o desenvolvimento, regulamentar questões relevantes e atender às demandas da sociedade. Entretanto, é preocupante a ausência recorrente de documentos essenciais na propositura de tais projetos, o que pode comprometer sua eficácia e legalidade.

Diante deste cenário, o Controle Interno desempenha um papel crucial ao identificar esse problema e propor soluções para aprimorar esse processo.

Um dos principais problemas observados é a falta de uma justificativa adequada para os projetos de lei. A justificativa é um documento fundamental que deve acompanhar qualquer proposta legislativa, pois ela fornece informações relevantes sobre os objetivos da legislação, os problemas que pretende solucionar, os impactos esperados e sua relação com a legislação vigente. A ausência desse documento compromete a transparência do processo legislativo e dificulta a compreensão do propósito da lei. O Controle Interno, ao identificar essa ausência, recomenda que os legisladores sejam orientados a elaborar justificativas claras e completas para seus projetos de lei.

Essas justificativas devem ser concisas, porém abrangentes, de modo a explicar de forma compreensível a relevância da legislação proposta. Além disso, é importante que sejam destacados os benefícios esperados para a sociedade, as motivações por trás da iniciativa e como ela se encaixa nas políticas públicas existentes.

Outra deficiência frequentemente observada é a falta de uma análise de impacto financeiro e orçamentário nos projetos de lei que envolvem despesas públicas ou a apresentação de uma declaração negativa, quando não houve aumento de despesa.

A ausência dessa análise pode comprometer a sustentabilidade financeira do município, pois não fica claro de onde virão os recursos para cobrir os custos associados à implementação da lei, conforme saneamento realizado pela controladoria interna na **Lei 1.508/2023 – Lei Orgânica da Procuradoria**.

A Controladoria Municipal recomenda que todos os projetos de lei que envolvam despesas públicas passem por uma análise rigorosa do impacto financeiro e orçamentário, identificando as fontes de recursos, os custos envolvidos e as implicações para o orçamento municipal.



Adicionalmente, recomenda-se que projetos de lei que envolvam questões técnicas, científicas ou complexas passem por uma avaliação mais aprofundada, com a inclusão de pareceres técnicos de especialistas ou com a assinatura do respectivo secretário municipal responsável pela temática da proposta.

Esses pareceres são essenciais para garantir que a legislação seja embasada em evidências sólidas e que leve em consideração os impactos reais das decisões tomadas.

Além disso, recomenda-se como boas práticas de gestão e transparência, em casos que envolvem interesse público significativo, a realização de consultas públicas para garantir a participação da sociedade e partes interessadas no processo de elaboração da legislação. Essa abordagem promove a inclusão de diferentes perspectivas e aumenta a legitimidade das decisões tomadas.

Assim, a ausência de documentos essenciais na propositura de projetos de lei é um problema que pode comprometer a eficácia e legalidade da legislação municipal. O papel da Controladoria Municipal é identificar essas deficiências e recomendar a adoção de práticas que garantam a transparência, qualidade e legalidade dos projetos de lei.

Para assegurar a eficácia, legalidade e transparência na elaboração e apresentação de projetos de lei municipais, a Controladoria Municipal, recomenda as seguintes medidas:

- a) **Elaboração de Justificativas Claras e Completas:** Garantir que todos os projetos de lei sejam acompanhados de justificativas detalhadas, explicando os objetivos, os problemas que a legislação pretende solucionar, os impactos esperados e a relação com a legislação vigente, se houver.
- b) **Análise de Impacto Financeiro e Orçamentário:** Realizar uma análise rigorosa do impacto financeiro e orçamentário para projetos de lei que envolvam aumento de despesas públicas, identificando fontes de recursos, custos envolvidos e implicações para o orçamento municipal.
- c) **Inclusão de Pareceres Técnicos:** Para projetos de lei que abordem questões técnicas, científicas ou complexas, incluir



pareceres técnicos de especialistas ou a assinatura do secretário municipal responsável pela temática da proposta.

- d) **Consultas Públicas:** Como boa prática, Realizar consultas públicas para **projetos de lei de interesse público significativo**, envolvendo a sociedade e partes interessadas no processo de elaboração da legislação.
- e) **Ratificação do Secretário(a):** Adicionalmente as assinaturas do Procurador Geral do Município, Secretário de Administração e do Chefe do Poder Executivo, recomenda-se que se adicione em todos os projetos de Lei, a assinatura do secretário(a) municipal responsável pela temática da proposta.

Implementando essas recomendações, o Controle Interno pode contribuir significativamente para melhorar a qualidade dos projetos de lei municipais, garantindo que sejam bem fundamentados, transparentes e alinhados com as necessidades e expectativas da sociedade.

4.2 A NECESSIDADE DE INSTITUIR UMA LEI ANTICORRUPÇÃO: FORTALECENDO A INTEGRIDADE E A TRANSPARÊNCIA

A corrupção é um dos males que afetam a administração pública e a sociedade como um todo. Para combater esse flagelo e promover a integridade, transparência e responsabilidade na gestão pública, a instituição de uma lei anticorrupção é não apenas necessária, mas urgente.

Uma lei anticorrupção é crucial para estabelecer padrões éticos e normas rigorosas que regulem a conduta de servidores públicos, agentes políticos e empresas que fazem negócios com o governo municipal. Essa legislação deve prever punições severas para atos de corrupção, suborno, nepotismo e tráfico de influência, de modo a desencorajar práticas ilícitas.

Além disso, a lei anticorrupção deve incluir mecanismos de prevenção, como a promoção da transparência, o fortalecimento dos órgãos de controle, a criação de canais seguros para denúncias de irregularidades e a promoção da educação cívica e ética. Ela também deve prever a recuperação de ativos desviados, de forma a reparar o dano causado à sociedade.



A existência de uma lei anticorrupção municipal envia uma mensagem clara de que a sociedade não tolera a corrupção e que há consequências sérias para aqueles que a praticam. Isso, por sua vez, pode dissuadir potenciais corruptos e criar um ambiente mais hostil para práticas ilícitas.

Além disso, a implementação de uma lei anticorrupção pode fortalecer a confiança da população na administração pública. Quando os cidadãos percebem que há regras claras e a aplicação efetiva da lei, eles têm mais confiança de que seus interesses estão sendo protegidos e de que os recursos públicos estão sendo utilizados de forma responsável.

Por outro lado, a ausência de uma lei anticorrupção deixa a sociedade desprotegida e vulnerável a abusos. A corrupção mina a eficiência do governo, prejudica a distribuição equitativa de recursos e mina a confiança dos cidadãos nas instituições públicas. Além disso, ela pode levar a sérias consequências econômicas e sociais, impactando negativamente o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade.

Diante de todo exposto, recomenda-se:

- a) **Elaboração de uma Lei Anticorrupção Abrangente:** Desenvolver uma lei anticorrupção que estabeleça padrões éticos claros e normas rigorosas, regulando a conduta de servidores públicos, agentes políticos e empresas envolvidas em negócios com o governo.
- b) **Definição de Penalidades Severas:** Incluir na legislação penalidades severas para atos de corrupção, suborno, nepotismo e tráfico de influência, entre outros visando dissuadir práticas ilícitas.
- c) **Mecanismos de Prevenção e Educação:** Integrar na lei mecanismos de prevenção à corrupção, incluindo promoção da transparência, fortalecimento dos órgãos de controle, canais seguros para denúncias e educação cívica e ética.



- d) **Recuperação de Ativos Desviados:** Estabelecer procedimentos para a recuperação de ativos desviados pela corrupção, assegurando a reparação dos danos causados à sociedade.
- e) **Fortalecimento dos Órgãos de Controle Interno:** Investir no fortalecimento dos órgãos de controle interno, equipando-os com os recursos e autoridade necessários para fiscalizar a aplicação da lei anticorrupção.
- f) **Promoção da Cultura de Integridade:** Incentivar uma cultura organizacional que valorize a integridade e a ética, integrando esses valores nas práticas cotidianas da administração pública.
- g) **Treinamento e Conscientização:** Realizar programas de treinamento e conscientização para servidores e agentes públicos sobre a importância da lei anticorrupção e as consequências de atos ilícitos.
- h) **Implementação de Sistemas de Monitoramento e Auditoria:** Implementar sistemas eficazes de monitoramento e auditoria para detectar e prevenir atos de corrupção.
- i) **Encorajamento de Denúncias Seguras:** Criar e promover canais seguros e protegidos para que os cidadãos e servidores possam denunciar suspeitas de corrupção sem receio de retaliação.

Ao implementar essas recomendações, a administração municipal estabelecerá uma base sólida para combater a corrupção, promovendo um governo mais ético, transparente e responsável, o que é fundamental para fortalecer a confiança da população nas instituições públicas.



4.3 A NECESSIDADE DE INSTITUIR UM ESTATUTO PRÓPRIO PARA OS SERVIDORES MUNICIPAIS

No âmbito da administração municipal, a adoção de um regime jurídico adequado para os servidores é de fundamental importância, pois influencia diretamente na eficiência, na qualidade e na gestão dos serviços públicos prestados à população.

O regime celetista, originário da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), é amplamente aplicado na **administração pública do poder executivo municipal**. No entanto, esse regime demonstrou-se desvantajoso em vários aspectos, que vão desde a aplicação de regras genéricas, inadequadas à administração pública, até a alta incidência de ações judiciais trabalhistas que geram custos ao erário e morosidade nos processos.

A instituição de um estatuto próprio (regime geral) para os servidores municipais, por sua vez, proporciona diversos benefícios. Primeiramente, a previsão de um estatuto permite estabelecer regras claras e específicas para a administração pública municipal, adequando o regime jurídico às suas particularidades e necessidades. Isso inclui a previsão de planos de carreira, a regulamentação de concursos públicos e a definição de critérios transparentes para a progressão funcional.

Além disso, um estatuto próprio permite a valorização e o reconhecimento dos servidores, estimulando o desenvolvimento de suas capacidades e o aprimoramento na prestação dos serviços públicos. A promoção da qualificação contínua e a valorização do mérito contribuem para atrair profissionais capacitados e motivados a servir à municipalidade, resultando em uma administração mais eficiente e responsiva às demandas da sociedade.

Outro ponto relevante é a redução de custos administrativos e burocráticos que a unificação sob um estatuto pode proporcionar. A gestão de recursos humanos torna-se mais eficaz, simplificando processos de contratação, progressão funcional e capacitação. Isso reflete diretamente em uma economia de recursos e em uma administração mais ágil.

Portanto, a instituição de um estatuto próprio para os servidores municipais é uma medida que visa aprimorar a gestão pública e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. A mudança para um novo regime jurídico demonstra-se mais vantajosa para a municipalidade, uma vez que estabelece regras específicas, valoriza os servidores e simplifica a gestão de recursos humanos. Assim, a instituição do estatuto representa um passo importante em direção a uma administração municipal mais eficiente e responsiva às necessidades da população.

Diante de todo exposto, recomenda-se:



- a) **Desenvolvimento de um Estatuto Específico:** Elaborar um estatuto próprio para os servidores municipais (regime geral) que atenda às especificidades da administração municipal, estabelecendo regras claras para contratação, avaliação de desempenho, direitos e deveres, processo administrativo disciplinar entre outros.
- b) **Fomento à Cultura de Mérito e Desempenho:** Criar uma cultura organizacional que valorize o mérito e o desempenho, com avaliações periódicas e objetivas que reconheçam e recompensem os servidores pelo seu trabalho.
- c) **Adaptação às Necessidades da Municipalidade:** Garantir que o estatuto seja adaptável às necessidades dinâmicas da municipalidade, permitindo atualizações e revisões periódicas.
- d) **Transparência e Comunicação Eficaz:** Promover a transparência na gestão de recursos humanos, comunicando de forma clara as regras e políticas do estatuto para todos os servidores.
- e) **Avaliação de Impacto:** Realizar avaliações periódicas do impacto do novo estatuto na eficiência da administração municipal, ajustando políticas conforme necessário.
- f) **Engajamento e Participação dos Servidores:** Envolver os servidores no processo de elaboração e implementação do estatuto, garantindo que suas perspectivas e necessidades sejam consideradas.
- g) **Comissão de discussão:** instituir uma comissão de servidores municipais **de cada órgão do município**, para discutir a alteração do regime jurídico e aprovação do texto final do estatuto.



Ao implementar estas recomendações, a administração municipal estabelecerá um regime jurídico mais eficiente para seus servidores, que contribuirá para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e para uma gestão mais eficaz e responsiva às necessidades da população.

4.4 A NECESSIDADE DE INSTITUIR UM PLANO DE CARREIRAS NO FUNCIONALISMO MUNICIPAL

A administração pública municipal desempenha um papel fundamental na vida dos cidadãos, fornecendo serviços essenciais que abrangem desde saúde e educação até infraestrutura. Para garantir a eficiência e a qualidade desses serviços, é imperativo que a gestão de recursos humanos seja aprimorada e eficaz. Nesse contexto, a criação de um Plano de Carreiras no funcionalismo municipal se apresenta como uma medida indispensável.

A falta de um Plano de Carreiras pode levar a uma série de desafios e ineficiências no âmbito da administração pública municipal. Sem diretrizes claras para o desenvolvimento dos servidores é comum que haja falta de motivação, descontentamento, estagnação profissional e pedidos de desligamento, não retendo seus talentos. Além disso, a ausência de critérios objetivos para promoções e progressões salariais pode resultar em desigualdades e injustiças.

A instituição de um Plano de Carreiras traz consigo diversos benefícios. Primeiramente, proporciona aos servidores uma perspectiva de crescimento profissional, incentivando o aprimoramento de suas habilidades e competências. Isso resulta em um quadro de servidores mais capacitado e engajado, o que, por sua vez, contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Além disso, um Plano de Carreiras estabelece critérios objetivos para promoções e progressões salariais, garantindo que os servidores sejam recompensados com base em seu desempenho e tempo de serviço. Isso promove a equidade e a justiça, evitando favoritismos e discriminações.

Outro aspecto relevante é que um Plano de Carreiras fortalece o compromisso dos servidores com a administração pública municipal. Ao saber que há oportunidades reais de crescimento e reconhecimento de seu trabalho, os servidores tendem a se dedicar mais e a permanecer no serviço público por períodos mais longos, o que reduz a rotatividade de pessoal e os custos associados à contratação e treinamento de novos funcionários.



Além disso, a existência de um Plano de Carreiras fortalece a imagem da administração pública municipal como um empregador responsável e comprometido com o desenvolvimento de seu quadro de servidores. Isso, por sua vez, atrai profissionais talentosos que desejam contribuir para o bem-estar da sociedade local.

Em conclusão, recomenda-se a instituição de um Plano de Carreiras no funcionalismo municipal cuja medida é crucial para promover o desenvolvimento profissional dos servidores, melhorar a qualidade dos serviços públicos, garantir equidade e justiça nas promoções e progressões salariais e fortalecer o compromisso dos servidores com a administração pública municipal.

Saliento que as disposições do Plano de Carreiras do funcionalismo geral da Prefeitura de Jacupiranga, deve seguir as diretrizes e parâmetros estabelecidos na Lei Orgânica da Procuradoria Geral do Município.

Frisa-se, o plano de carreira tem como foco o servidor municipal, logo não deve haver distinção dos direitos, deveres e obrigações, haja vista que este instrumento tem a função de demonstrar o caminho a ser percorrido pelo profissional público que tem a intenção de se desenvolver e evoluir dentro da instituição.

Portanto, é fundamental que os gestores municipais reconheçam a importância desse instrumento e trabalhem para sua implementação, visando ao benefício de todos os envolvidos: servidores e cidadãos.

A implementação de um Plano de Carreiras eficaz para os servidores municipais é essencial para melhorar a gestão de recursos humanos e a qualidade dos serviços públicos. Aqui estão algumas recomendações para a instituição de um Plano de Carreiras no funcionalismo municipal:

- a) **Desenvolvimento de um Plano de Carreiras Detalhado:**
Elaborar um Plano de Carreiras que contemple as necessidades específicas dos diferentes setores da administração municipal, definindo claramente as trajetórias profissionais, as competências necessárias e os critérios para progressão.
- b) **Crítérios Objetivos para Promoções e Progressões:**
Estabelecer critérios objetivos e transparentes para promoções e progressões salariais, baseados no mérito, desempenho e tempo de serviço, garantindo equidade e justiça.



- c) **Programas de Capacitação e Desenvolvimento:** Implementar programas de capacitação e desenvolvimento profissional contínuos para os servidores, incentivando o aprimoramento de habilidades e competências.
- d) **Mecanismos de Avaliação de Desempenho:** Criar sistemas eficazes de avaliação de desempenho, que sejam justos e consistentes, para medir o progresso e a contribuição dos servidores.
- e) **Incentivo à Motivação e Engajamento:** Promover um ambiente de trabalho que motive e engaje os servidores, reconhecendo e valorizando suas contribuições.
- f) **Transparência no Processo de Gestão de Carreiras:** Garantir transparência no processo de gestão de carreiras, comunicando claramente as políticas e oportunidades de progressão aos servidores.
- g) **Redução da Rotatividade de Pessoal:** Focar em estratégias que diminuam a rotatividade de pessoal, reduzindo custos com contratação e treinamento e mantendo um quadro de servidores experientes.

A adoção dessas medidas contribuirá para a criação de um ambiente de trabalho que valoriza e apoia o desenvolvimento dos servidores municipais, ao mesmo tempo em que melhora a eficiência e eficácia dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

4.5 NECESSIDADE DE INSTITUIR A CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO

A gestão pública eficiente e transparente é um dos pilares fundamentais para o sucesso da administração municipal e para a satisfação dos cidadãos. Nesse contexto, a criação de uma



Controladoria Geral do Município, com autonomia técnica, independência funcional e orçamento próprio, desvinculada do Gabinete do Prefeito e com status de Secretaria Municipal é uma iniciativa que se apresenta como um passo crucial para garantir a fiscalização eficaz e imparcial das ações do governo.

A instituição de uma Controladoria Geral do Município independente é fundamental para assegurar a transparência e a accountability na administração pública. A independência funcional desse órgão permite que ele atue de forma imparcial, sem interferências políticas, fiscalizando o uso dos recursos públicos e investigando eventuais irregularidades. A autonomia técnica, aliada a um orçamento próprio – **sem intervenção política, como ocorreu neste exercício** - garante que a Controladoria tenha os recursos necessários para realizar auditorias e fiscalizações de forma eficiente e independente.

A desvinculação da Controladoria interna do Gabinete do Prefeito e a criação da Controladoria Geral é uma medida essencial para evitar conflitos de interesse. Quando a Controladoria está subordinada diretamente ao orçamento do Gabinete do Prefeito, a possibilidade de interferências políticas e pressões é maior, o que compromete a imparcialidade e a eficácia de suas ações. Ademais, ao dar à Controladoria o status de secretaria municipal, ela ganha independência e autoridade para cumprir sua missão de forma efetiva.

Além disso, possuir orçamento próprio significa que a Controladoria terá os recursos necessários para realizar suas atividades sem depender do orçamento do Gabinete do Prefeito. Isso garante estabilidade financeira e evita cortes orçamentários que poderiam prejudicar seu funcionamento, frisa-se, **conforme ocorreu neste exercício**.

A independência financeira é fundamental para que a Controladoria possa cumprir seu papel de forma consistente e sem interferências externas. No exercício de 2023, houve a realização de remanejamentos orçamentários, sem o conhecimento da Controladoria Municipal, impactando diretamente em suas atividades.



PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUPIRANGA

AV. HILDA MOHRING MACEDO, 777

46.582.185/0001-90

Exercício: 2023

LISTAGEM DAS FICHAS DA DESPESA

SITUAÇÃO ATÉ 05/12/2023

Page 1

Entid.	Func/Prog	Catgo	Especificação	Dotac Inicial	Empenhado	Saldo de Reserva	Alter (+)	Alter (-)	Dotação	Saldo com Reserva	Saldo	
Ficha/F.R.	C.A.	C.Loc	Descrição C.A.									
FICHAS ORÇAMENTÁRIAS												
2			PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUPIRANGA									
02			PODER EXECUTIVO									
0201			GABINETE DO PREFEITO									
020102			CHEFIA DO GABINETE E DEPENDÊNCIAS									
04			Administração									
04 122			Administração Geral									
04 122 0002			ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL									
04 122 0002 2121 0000			OUIDORIA									
031	0.01.00	110.000	3.1.90.11.00	VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS - PESSOAL CIVIL	29.000,00	49.733,14	0,00	20.733,14	0,00	49.733,14	0,00	0,00
032	0.01.00	110.000	3.1.90.13.00	OBRIGAÇÕES PATRONAIS	8.000,00	13.923,98	0,00	5.980,98	-3,00	13.977,98	54,00	54,00
033	0.01.00	110.000	3.3.90.30.00	MATERIAL DE CONSUMO	10.000,00	0,00	0,00	0,00	-10.000,00	0,00	0,00	0,00
034	0.01.00	110.000	3.3.90.39.00	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDIC/	10.000,00	0,00	0,00	0,00	-10.000,00	0,00	0,00	0,00
035	0.01.00	110.000	3.3.90.46.00	AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO	7.500,00	7.000,00	0,00	0,00	0,00	7.500,00	500,00	500,00
TOTAL ORÇAMENTARIO					64.500,00	70.657,12	0,00	26.714,12	-20.003,00	71.211,12	554,00	554,00
TOTAL GERAL					64.500,00	70.657,12	0,00	26.714,12	-20.003,00	71.211,12	554,00	554,00



PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUPIRANGA

AV. HILDA MOHRING MACEDO, 777

46.582.185/0001-90

Exercício: 2023

LISTAGEM DAS FICHAS DA DESPESA

SITUAÇÃO ATÉ 05/12/2023

Page 1

Entid.	Func/Prog	Catgo	Especificação	Dotac Inicial	Empenhado	Saldo de Reserva	Alter (+)	Alter (-)	Dotação	Saldo com Reserva	Saldo	
Ficha/F.R.	C.A.	C.Loc	Descrição C.A.									
FICHAS ORÇAMENTÁRIAS												
2			PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUPIRANGA									
02			PODER EXECUTIVO									
0201			GABINETE DO PREFEITO									
020106			CONTROLE INTERNO									
04			Administração									
04 124			Controle Interno									
04 124 0006			CONTROLE INTERNO MUNICIPAL									
061	0.01.00	110.000	3.3.90.39.00	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDIC/	10.000,00	0,00	0,00	0,00	-10.000,00	0,00	0,00	0,00
			04 124 0006 2027 0000	ATIVIDADES DO CONTROLE INTERNO								
062	0.01.00	110.000	3.1.90.11.00	VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS - PESSOAL CIVIL	100.000,00	53.249,91	0,00	0,00	-40.585,63	59.414,37	6.164,46	6.164,46
063	0.01.00	110.000	3.1.90.13.00	OBRIGAÇÕES PATRONAIS	30.000,00	14.947,58	0,00	0,00	-12.748,69	17.251,31	2.303,73	2.303,73
064	0.01.00	110.000	3.3.90.30.00	MATERIAL DE CONSUMO	5.000,00	2.982,00	0,00	0,00	-2.018,00	2.982,00	0,00	0,00
065	0.01.00	110.000	3.3.90.39.00	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDIC/	10.000,00	17.283,03	0,00	10.000,00	-2.716,97	17.283,03	0,00	0,00
066	0.01.00	110.000	3.3.90.40.00	SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUN	30.000,00	27.718,00	0,00	0,00	-2.282,00	27.718,00	0,00	0,00
067	0.01.00	110.000	3.3.90.46.00	AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO	16.000,00	4.500,00	0,00	0,00	-11.000,00	5.000,00	500,00	500,00
TOTAL ORÇAMENTARIO					201.000,00	120.680,52	0,00	10.000,00	-81.351,29	129.648,71	8.968,19	8.968,19
TOTAL GERAL					201.000,00	120.680,52	0,00	10.000,00	-81.351,29	129.648,71	8.968,19	8.968,19

A criação de uma Controladoria Geral do Município também está alinhada com as melhores práticas de governança e com as recomendações de órgãos de controle. Ela fortalece a capacidade de fiscalização e monitoramento das ações da administração municipal, contribuindo para a prevenção e detecção de irregularidades. Isso, por sua vez, ajuda a promover a eficiência na gestão dos recursos públicos e a fortalecer a confiança da população na administração municipal.



Diante de todo exposto, recomenda-se:

- a) **Estruturação da Controladoria Geral do Município:** Instituir uma Controladoria Geral do Município como um órgão independente, com autonomia técnica e funcional, garantindo que possa operar sem influências ou interferências políticas.
- b) **Autonomia Orçamentária:** Assegurar que a Controladoria Geral tenha uma unidade orçamentária própria, garantindo recursos financeiros suficientes para realizar suas funções de fiscalização e auditoria de maneira eficaz.
- c) **Status de Secretaria Municipal:** Conferir à Controladoria Geral o status de secretaria municipal, reforçando sua autoridade e independência dentro da estrutura administrativa do município.
- d) **Capacitação e Desenvolvimento Contínuo:** Investir na capacitação contínua dos profissionais da Controladoria, mantendo-os atualizados sobre as melhores práticas de governança, legislação e técnicas de auditoria.
- e) **Estabelecimento de Canais de Comunicação Efetivos:** Criar canais de comunicação eficazes entre a Controladoria, outras secretarias municipais e a população, facilitando o reporte de irregularidades e o acesso à informação.
- f) **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Implementar sistemas para o monitoramento e avaliação contínuos das atividades da Controladoria, garantindo sua eficácia e adaptabilidade às mudanças.



- g) **Fomento à Cultura de Ética e Integridade:** Cultivar uma cultura de ética e integridade em toda a administração municipal, reforçando a importância da fiscalização e do uso responsável dos recursos públicos.

Ao implementar essas recomendações, a administração municipal estabelecerá uma Controladoria Geral do Município eficiente e independente, que contribua significativamente para o aprimoramento da transparência, da responsabilidade e da eficiência na gestão pública municipal.

4.6 APRIMORAMENTO DA PUBLICIDADE DOS ATOS OFICIAIS

Quando uma autoridade torna público um ato administrativo, ela está prestando contas ao cidadão sobre onde os recursos estão sendo utilizados e permitindo que o interessado avalie, no caso do município, o Poder Executivo e o Poder Legislativo.

É importante observar que dar publicidade não é o mesmo que fazer publicidade de seus atos. Dar publicidade, como tratado, refere-se a “permitir o conhecimento de”, enquanto fazer publicidade visa unicamente à promoção pessoal, o que contraria a própria Constituição Federal.

A função principal da comunicação é informar, portanto, a comunicação deve ser ágil e simplificada, sem fugir à sua essência. A preocupação com a clareza e a objetividade das informações se justifica, de forma a garantir que todo e qualquer cidadão esteja apto a entender o que está sendo publicado.

Para dar transparência aos atos do município de Jacupiranga, as publicações dos atos oficiais são realizadas no Diário Oficial do Município, também chamado de DOEM.

Diante desta necessidade constitucional em dar publicidade dos atos, a Controladoria do Município esclarece e recomenda quais são atos oficiais passíveis de publicação no DOEM.

Inicialmente, esclarecemos que ato oficial é um ato jurídico praticado pela Administração Pública que tem **poder legal para adquirir, resguardar, transferir, declarar, modificar ou extinguir direitos.**

Para se tornar um ato oficial, o ato administrativo, deve ser registrado e publicado em veículo de comunicação oficial do município. Assim, toda a população pode ter acesso às informações e acompanhar o trabalho do Poder Público.



Observa-se o município de Jacupiranga, instituiu o Diário Oficial Eletrônico como Imprensa Oficial de publicação e divulgação dos atos oficiais da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal, por meio eletrônico, mediante provedor de internet banda larga, de domínio público e sistema (software) de fácil acesso aos cidadãos e aos órgãos de controle externo, através da Lei municipal nº 1.330 de 10 de abril de 2019, regulamentada pelos Decretos nº 1.771/19 e 1.859/20.

Em análise deste órgão de controle dos atos oficiais publicados no diário oficial eletrônico município, observamos **dois achados**: O primeiro é que não há uma divisão sistemática ou hierárquica; o segundo é que existem atos oficiais que não são publicados no diário oficial, apenas disponibilizado no site do município.

Salienta-se que a publicação no site do município de Jacupiranga, **embora seja uma boa prática**, não substitui a publicação no diário oficial, pois o diário oficial é o veículo oficial de comunicação do município, conforme dispõe aquela Lei, que garante a autenticidade, a segurança e a publicidade dos atos oficiais.

Por tais razões que este órgão de controle, recomenda que todos os atos oficiais sejam publicados no diário oficial eletrônico do Município, nos termos da Lei Municipal de referência, em especial o art. 4º, *in verbis*:

Art. 4º Serão, entre outros, obrigatoriamente publicados no Diário Oficial Eletrônico do Município de Jacupiranga os seguintes atos:

I - Lei Orgânica do Município e suas Emendas, Códigos, Leis Complementares, Leis Ordinárias, Decretos, Portarias, Resoluções e outros atos normativos municipais;

II - As publicações obrigatórias em atendimento à Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000, à Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e à Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002 e demais vigentes.

§ 1º Poderão, na forma do § 1º e *caput* do artigo 37 da Constituição Federal, ser publicados no DOEM outros atos e informações.

§ 2º Os atos oficiais que não requeiram publicação integral obrigatória poderão ser publicados em resumo, restringindo-se aos elementos necessários a sua identificação.



Ato contínuo, com relação a sistemática de publicação, recomenda-se, para fins de transparência, metodologia e melhor experiência do cidadão, a criação do Caderno 1 denominado, **PODER EXECUTIVO**, o qual deve elencar os atos oficiais da Prefeitura Municipal de Jacupiranga.

a) Atos que devem ser publicados integralmente

I os atos com conteúdo normativo, exceto os atos de aplicação exclusivamente interna que não afetem interesses de terceiros; e

II - os atos oficiais:

a) do poder Executivo

b) do Poder Legislativo;

Os atos oficiais que não requeiram publicação integral poderão ser publicados em resumo (extrato) e devem se restringir aos elementos necessários à sua identificação. Segue rol exemplificativo.

- a) editais, avisos e comunicados;
- b) contratos, atas de registro de preços convênios, aditivos, apostilamentos e distratos
- c) despachos de autoridades administrativas relacionados a interesses individuais;
- d) os atos relativos a pessoal
- e) os editais de citação, de intimação, de notificação e de concursos públicos;
- f) e os comunicados,
- g) os avisos de licitação,

Quanto a hierarquia, recomenda-se, nos termos do art. 4º Lei 1.330/21, que se realize da seguinte ordem de relevância. Caso não haja o ato oficial respectivo, seguir a ordem de relevância.

1º Emendas à Lei Orgânica



- 2º Códigos
- 3º Leis Complementares,
- 4º Leis Ordinárias,
- 5º Decretos,
- 6º Portarias,
- 7º Resoluções
- 8º Instruções Normativas e outros atos normativos municipais
- 9º editais, avisos e comunicados (extrato)
- 10º contratos, atas de registro de preços convênios, aditivos, apostilamentos e distratos (extrato)
- 11º Homologações e Ratificações
- 12º despachos de autoridades administrativas relacionados a interesses individuais
- 13º os editais de citação, de intimação, de notificação e de concursos públicos
- 14º os atos relativos a pessoal

Realizadas as publicações do Poder Executivo Municipal, recomenda-se, para fins de transparência, metodologia e melhor experiência do cidadão, a criação do Caderno 2 denominado, **PODER LEGISLATIVO**, o qual deve elencar os atos oficiais da Câmara Municipal de Jacupiranga.

Quanto a sistemática e a hierarquia de publicidade do Caderno 2, recomenda-se a utilização da metodologia apresentada acima.

Como boas práticas de publicação e transparência, recomenda-se ao final de cada ato oficial realizado, seja acrescido da seguinte informação: “*Documento original assinado no PA nº xx/xxxx*”, se possível.

Realizadas as orientações de controle interno, salientamos que nem todos os atos oficiais devem ser publicados.

Assim, resta abaixo, atos que possuem publicação indevida:

- a) atos de caráter interno
- b) atos de concessão de medalhas ou comendas, exceto as previstas em lei ou decreto
- c) logotipos, logomarcas, brasões, emblemas, fotografias e imagens;



- d) modelos de documento, de formulário ou de requerimento, com exceção se tratar de parte integrante de ato normativo publicado;
- e) discursos
- f) manuais;
- g) Matérias em duplicidade, com repetições em vários dias

Assim, seguindo estas diretrizes gerais, recomenda-se, por fim, que a municipalidade realize a confecção de ato normativo que regulamente de forma expressa quanto a sistemática e hierarquia, bem como o modo de publicação dos atos oficiais do município de Jacupiranga.

Diante do que restou consignado, recomenda-se:

- a) **Estabelecer Diretrizes Claras de Publicidade:** Criar um manual ou diretrizes que definam claramente os procedimentos para a publicação de atos oficiais do município, diferenciando a publicidade necessária da promoção pessoal, em conformidade com a Constituição Federal.
- b) **Implementar um Sistema de Classificação Sistemática:** Desenvolver uma classificação sistemática ou hierárquica para a publicação dos atos oficiais, garantindo que os documentos sejam facilmente acessíveis e compreensíveis para os cidadãos.
- c) **Garantir a Publicação de todos os Atos Oficiais:** Assegurar que todos os atos oficiais, conforme definido na legislação municipal, sejam publicados no Diário Oficial Eletrônico do Município.
- d) **Utilizar Resumos para Atos Não Obrigatórios:** Para atos que não requerem publicação integral, utilizar resumos ou extratos que incluam todos os elementos necessários para sua identificação.



- e) **Promover a Transparência e o Acesso à Informação:** Incentivar a utilização do Diário Oficial Eletrônico como principal fonte de informação oficial, complementando com a publicação no site do município quando apropriado.
- f) **Monitoramento e Avaliação Contínua:** Estabelecer um mecanismo de monitoramento contínuo para avaliar a eficácia das publicações e fazer ajustes conforme necessário.

Estas recomendações visam aprimorar a transparência e a eficiência na publicidade dos atos oficiais, garantindo que a administração municipal de Jacupiranga atue de forma responsável e em conformidade com os princípios constitucionais.

4.7 NECESSIDADE DE GARANTIR A SEGURANÇA E LEGALIDADE NO USO DE VEÍCULOS OFICIAIS

A boa gestão dos veículos oficiais é essencial para a administração municipal, não apenas para garantir a eficiência na prestação de serviços, mas também para cumprir rigorosamente com a legislação e garantir a segurança de todos os envolvidos.

Nesse contexto, a Controladoria do Município identificou uma questão preocupante: a ausência de um documento formal que ateste ou autorize os condutores autorizados a utilizar esses veículos.

Essa lacuna no controle dos condutores dos veículos oficiais pode acarretar sérios problemas. Um dos riscos identificados é a possibilidade de servidores com habilitações vencidas ou cassadas estarem operando esses veículos, o que é claramente inadmissível sob o ponto de vista da legalidade e da segurança no trânsito.

Além disso, a ausência de um documento formal de autorização dificulta o acompanhamento e o controle dos condutores, tornando o processo passível de inconsistências e falhas.

Diante dessa situação, a Controladoria do Município recomenda que seja implementado um documento formal (portaria e publicação), com data de validade, que ateste os servidores autorizados a conduzir veículos oficiais. Esse documento deve ser mantido atualizado e acessível a todos os



envolvidos no processo, facilitando a fiscalização e a garantia de que apenas servidores devidamente habilitados e em conformidade com a legislação estejam operando os veículos oficiais.

A adoção dessa recomendação não apenas atende a requisitos legais, mas também demonstra o compromisso da administração municipal com a legalidade e a segurança no trânsito. Além disso, proporciona uma ferramenta eficaz para o controle e a gestão mais eficiente dos veículos oficiais, contribuindo para a transparência e a responsabilidade na utilização desses recursos públicos.

A Controladoria acredita que a implementação dessa recomendação é essencial para aprimorar a gestão dos veículos oficiais e evitar potenciais problemas associados ao uso irregular desses veículos. É uma medida que não apenas fortalece o cumprimento da legislação, mas também promove uma administração mais eficiente, transparente e responsável, no melhor interesse da municipalidade e de sua sociedade.

Para aprimorar a gestão e o uso de veículos oficiais na administração municipal, considerando as preocupações da Controladoria do Município sobre a ausência de um controle efetivo dos condutores autorizados, sugere-se as seguintes medidas de controle interno:

- a) **Criação de um Registro Formal de Condutores:** Implementar um sistema de registro que documente todos os servidores autorizados a conduzir veículos oficiais. Este registro deve incluir informações detalhadas, como nome completo do servidor, número da habilitação, data de validade da CNH, e qualquer outra informação relevante.
- b) **Implementação de um Sistema de Credenciamento Formal para Motoristas:** Criar um sistema que inclua a emissão de documentos formais de autorização para todos os motoristas autorizados a operar veículos oficiais. Esses documentos devem incluir informações como nome do motorista, categoria da habilitação, validade da habilitação e quaisquer outras certificações necessárias.
- c) **Registro e Atualização Regular dos Dados dos Motoristas:** Estabelecer um registro centralizado que mantenha informações atualizadas sobre todos os motoristas autorizados, incluindo a



validade de suas habilitações e histórico de infrações de trânsito, se houver.

- d) **Política Clara de Uso de Veículos Oficiais:** Desenvolver e implementar uma política clara sobre o uso de veículos oficiais, incluindo diretrizes sobre quem pode conduzi-los, para quais propósitos e em que circunstâncias. Deve-se também definir e divulgar normas claras sobre o uso dos veículos oficiais, incluindo horários de uso, destinações permitidas, processos de manutenção e procedimentos em caso de acidentes ou infrações.
- e) **Monitoramento e Rastreamento dos Veículos:** Instalar sistemas de monitoramento e rastreamento em veículos oficiais para acompanhar seu uso, rotas e horários de operação.
- f) **Comunicação Eficaz e Conscientização:** Assegurar uma comunicação eficaz sobre as políticas e procedimentos relacionados aos veículos oficiais para todos os servidores municipais, enfatizando a importância da conformidade legal e da segurança.
- g) **Mecanismo de Denúncia e Feedback:** Estabelecer um mecanismo para que os membros da administração municipal e o público possam relatar o uso indevido de veículos oficiais ou preocupações relacionadas à condução.
- h) **Responsabilidade e Consequências Claras:** Definir claramente as responsabilidades e as consequências para os motoristas e outros funcionários em caso de uso indevido dos veículos oficiais ou não conformidade com as diretrizes estabelecidas.
- i) **Verificação Periódica das Habilitações:** Estabelecer um processo de verificação periódica das carteiras de habilitação



dos servidores autorizados a dirigir veículos oficiais. Isso inclui checar a validade da CNH, possíveis suspensões ou cassações e a categoria do veículo que o servidor está autorizado a conduzir.

- j) **Sistema de Responsabilização:** Estabelecer um sistema de responsabilização para casos de uso indevido dos veículos oficiais, incluindo sanções para infrações às normas estabelecidas.
- k) **Manutenção Regular dos Veículos:** Garantir uma manutenção regular, preventiva e eficiente dos veículos, assegurando que estejam sempre em condições adequadas de uso e segurança.
- l) **Relatórios Periódicos de Uso:** Gerar relatórios periódicos sobre o uso dos veículos, incluindo informações sobre quilometragem, destinações, manutenções realizadas e qualquer incidente ocorrido.

Essas recomendações visam garantir que a administração municipal gere seus veículos oficiais de maneira eficiente, responsável e em total conformidade com a legislação vigente. A implementação dessas medidas contribuirá para uma gestão mais eficaz, transparente e segura da frota municipal.



5. EXECUÇÃO DE CONTRATOS E TERCEIRO SETOR

5.1 TRANSPORTE COLETIVO – AUSÊNCIA DE UM ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E OPERACIONAL

A realização de um Estudo de Viabilidade Econômica do Transporte Coletivo é fundamental para embasar decisões relacionadas à implantação e expansão de sistemas de transporte público. Esse estudo visa avaliar a sustentabilidade financeira desses empreendimentos, considerando diversos fatores econômicos e financeiros. Neste contexto, este órgão de controle demonstra a importância desse estudo, seus objetivos e resultados esperados, bem como as consequências de dispensá-lo.

1. Para que serve um Estudo de Viabilidade Econômica do Transporte Coletivo?

Um Estudo de Viabilidade Econômica do Transporte Coletivo desempenha diversas funções essenciais. Em primeiro lugar, ele fornece dados fundamentais para a tomada de decisões informadas sobre a viabilidade de implementar ou expandir serviços de transporte público coletivo em uma determinada área. Isso ajuda as autoridades a direcionar investimentos de forma estratégica. Além disso, o estudo auxilia na alocação eficiente de recursos financeiros, garantindo que os investimentos sejam direcionados para áreas onde o transporte coletivo é mais necessário e economicamente sustentável.

Também desempenha um papel crucial na redução de riscos, pois antecipa possíveis desafios econômicos e financeiros, como flutuações nos custos operacionais ou variações na demanda, permitindo que medidas preventivas sejam adotadas, reduzindo riscos financeiros.

2. Resultados Esperados de um Estudo de Viabilidade Econômica

Um Estudo de Viabilidade Econômica do Transporte Coletivo produz resultados concretos que orientam as decisões. Ele inclui a análise detalhada de despesas e receitas, avaliando os custos operacionais do sistema de transporte, como aquisição de veículos, manutenção, combustível, mão de obra e as receitas provenientes da venda de passagens e outras fontes, como a necessidade de subsídio.

Além disso, o estudo estima a demanda esperada pelo serviço de transporte, levando em conta fatores como densidade populacional, características socioeconômicas da região e acessibilidade.



O cálculo do retorno financeiro é fundamental, determinando o potencial de lucro ou prejuízo do sistema.

Por fim, o estudo identifica e analisa os riscos que podem afetar a operação do transporte coletivo, como variações nos custos, mudanças nas tarifas ou a concorrência de outros meios de transporte.

3. Consequências de um Município Dispor do Serviço de Transporte Coletivo SEM o Estudo de Viabilidade

A falta de um Estudo de Viabilidade Econômica pode levar a diversas consequências negativas. A operação de um sistema de transporte coletivo sem análise adequada de custos e receitas pode resultar em prejuízos financeiros substanciais para a administração pública, empresas contratadas e aos usuários do serviço.

O planejamento inadequado pode resultar em sistemas de transporte coletivo ineficientes, com baixa qualidade de serviço e baixa demanda, afetando negativamente a mobilidade urbana.

Um sistema mal planejado pode não atender adequadamente às necessidades de mobilidade da população, levando escassez de veículos, poluição e baixa acessibilidade.

4. Contrato atual do serviço de transporte coletivo de Jacupiranga.

O município possui um contrato do serviço de transporte coletivo, em péssimas condições de operação: Inexecução de Contrato; Sobreposição de rotas; Ausência de manutenção nos veículos entre outros.

Logo, todas as definições apresentadas acima, se aplicam ao serviço contratado pelo município.

A municipalidade não conhece quanto custa a operação de transporte coletivo. O estudo de viabilidade fornecerá a base necessária para a tomada de decisões, a alocação eficiente de recursos e a redução de riscos financeiros, conforme apresentado

Dispensar a realização desse estudo resultou em sérias consequências financeiras e operacionais, conforme ocorre atualmente, prejudicando não apenas o orçamento, mas também a mobilidade urbana e a qualidade de vida da população. (Até acidentes envolvendo 02 (dois) ônibus ocorreu.



Portanto, a análise de viabilidade econômica é uma etapa essencial na construção de sistemas de transporte público sustentável e eficaz.

Diante do exposto, recomenda-se:

- a) **Realização de um Estudo de Viabilidade Econômica:** Contratar especialistas ou uma consultoria para realizar um estudo de viabilidade econômica detalhado para o transporte coletivo do município, analisando custos, receitas, demanda e potencial de retorno financeiro.
- b) **Análise Detalhada de Custos e Receitas:** Incluir no estudo uma análise detalhada das despesas operacionais e receitas potenciais, considerando aspectos como manutenção de veículos, combustível, salários, tarifas, publicidade ou propaganda e subsídios.
- c) **Avaliação da Demanda por Serviços de Transporte:** Estimar a demanda pelo serviço de transporte coletivo, considerando fatores demográficos, socioeconômicos e padrões de mobilidade.
- d) **Identificação e Análise de Riscos:** Identificar os riscos potenciais associados à operação do sistema de transporte coletivo, como variações de custos e mudanças nas tarifas e desenvolver estratégias para mitigá-los.
- e) **Avaliação de Impacto na Mobilidade Urbana:** Analisar o impacto potencial do sistema de transporte coletivo na mobilidade urbana, incluindo acessibilidade e qualidade de serviço.
- f) **Planejamento Estratégico Baseado em Dados:** Utilizar os resultados do estudo para planejar estrategicamente a implantação ou expansão do sistema de transporte coletivo,



garantindo que atenda efetivamente às necessidades da população.

- g) **Promoção da Transparência e Engajamento Público:** Garantir transparência no processo de planejamento e convidar o engajamento público para obter feedback sobre as necessidades e expectativas relacionadas ao transporte coletivo.
- h) **Monitoramento e Avaliação Contínua:** Estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação para acompanhar a performance do sistema de transporte coletivo e fazer ajustes conforme necessário (gestão e fiscalização do contrato).
- i) **Capacitação e Desenvolvimento de Competências Internas:** Investir na capacitação da equipe interna responsável pela gestão do transporte coletivo, desenvolvendo competências em planejamento, operação e gestão de transporte público.

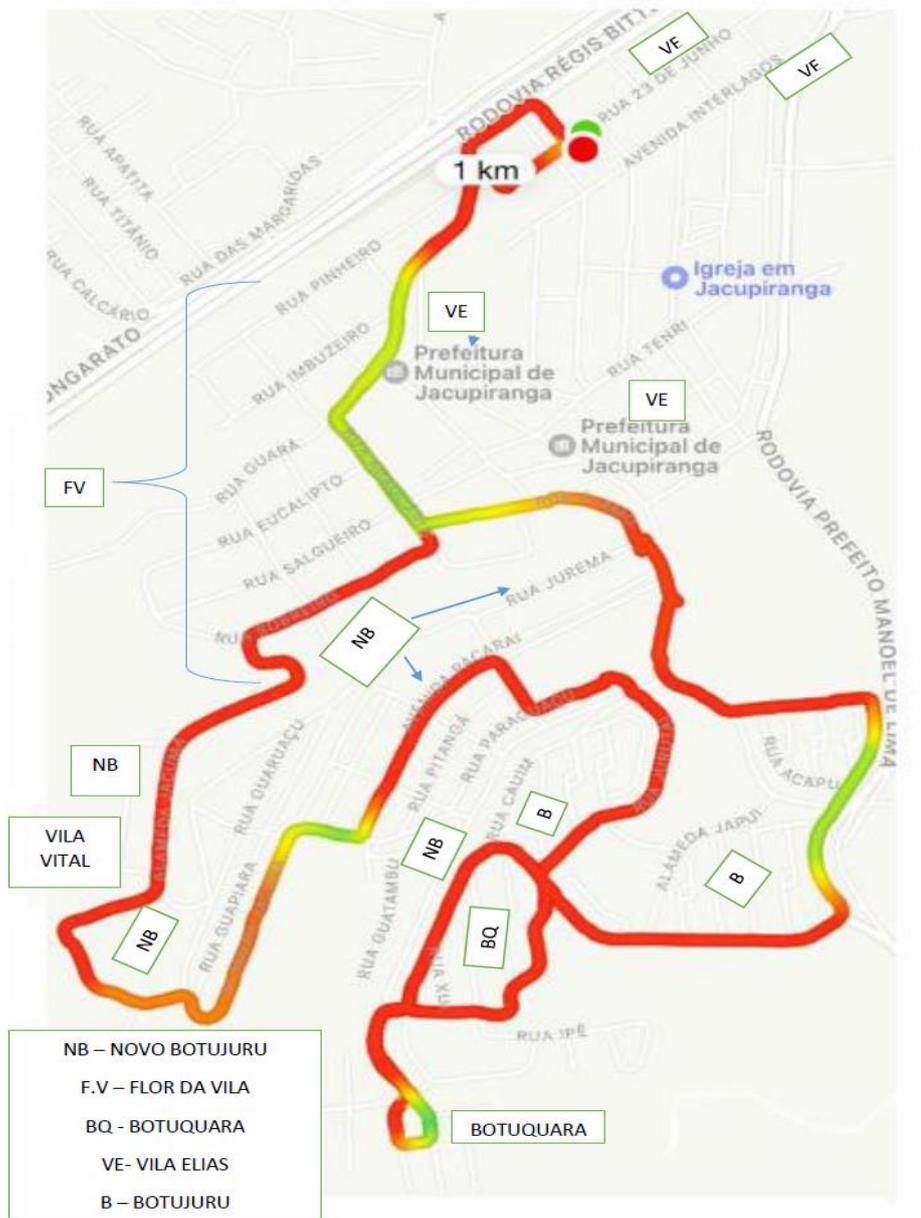
Ao implementar essas recomendações, a administração municipal pode garantir que a implantação e a expansão dos serviços de transporte coletivo sejam realizadas de forma econômica, eficiente e alinhadas às necessidades da população, contribuindo para a melhoria da mobilidade urbana e da qualidade de vida dos cidadãos.

5.2 A SOBREPOSIÇÃO DE ROTAS DO TRANSPORTE COLETIVO E O DESCUMPRIMENTO CONTRATUAL NA LINHA VILA VITAL

A eficiência e pontualidade do transporte coletivo são cruciais para a mobilidade urbana e a satisfação dos usuários. No entanto, a sobreposição de rotas do transporte coletivo entre a linha Vila Vital e a linha Botuquara, como ilustrado na figura abaixo (mapa de calor), destaca uma falha significativa no sistema de transporte municipal que não só viola as regras contratuais, mas também compromete a qualidade do serviço prestado à população.



Primeiramente, é essencial sublinhar que a clareza e a observância dos contratos de transporte são fundamentais para o bom funcionamento dos serviços públicos. Quando uma linha de ônibus, como a Vila Vital, é atendida simultaneamente pela linha Botuquara, fazendo uma única rota (em descumprimento contratual) o resultado é uma redundância operacional que leva a atrasos sistemáticos, tempo dispendido para conclusão da rota e um serviço irregular. Esta sobreposição, claramente, entra em contradição com as expectativas dos usuários e com as obrigações contratuais assumidas pela empresa de transporte. Segue mapa de calor (fiscalização *in loco*)





A situação torna-se ainda mais grave ao considerarmos que os atrasos e a irregularidade na prestação de serviços afetam diariamente a vida dos cidadãos que dependem do transporte público para suas atividades rotineiras. A falta de uma rota dedicada para a linha Vila Vital pode causar não apenas inconveniências, mas também impactos econômicos para os usuários, que podem chegar atrasados ao trabalho, escola ou outros compromissos importantes.

Além disso, a sobreposição de rotas representa um descumprimento dos termos estabelecidos no contrato de concessão do serviço de transporte, o qual, pressupõe-se, define rotas e horários específicos para cada linha com o objetivo de maximizar a cobertura e minimizar o tempo de espera dos passageiros. O não cumprimento dessas cláusulas contratuais mina a confiança na administração municipal e na empresa de transporte, colocando em xeque sua credibilidade e comprometimento com o bem-estar dos cidadãos.

Diante disso, é imperativo que a situação seja prontamente endereçada. A administração municipal deve assegurar que os contratos sejam cumpridos conforme acordado e a empresa de transporte deve ser responsabilizada por quaisquer desvios dos serviços acordados. É necessário um reajuste imediato nas operações das linhas Vila Vital e Botuquara para resolver a sobreposição de rotas, garantindo assim a eficiência do serviço e a satisfação dos usuários do transporte coletivo.

A sobreposição de rotas no transporte coletivo municipal não é apenas uma questão de inconveniência, mas um sinal de uma falha mais ampla na gestão e fiscalização dos serviços públicos. Para honrar os compromissos com a população e manter a integridade do sistema de transporte, a administração municipal deve agir rapidamente para corrigir essa irregularidade e restaurar a confiança no serviço de transporte público.

5.3 FRAGILIDADES NA GESTÃO PÚBLICA: RESPONSABILIDADE DOS GESTORES E NECESSIDADE DE SANÇÕES

A administração pública é um dos pilares fundamentais de qualquer sociedade, destinada a promover o bem-estar e o progresso de seus cidadãos. A gestão eficaz dos recursos públicos é crucial para o cumprimento desse objetivo. No entanto, observa-se que a fragilidade de sistemas de gestão na administração municipal pode ser prejudicial e minar a eficiência e a transparência do processo.

Neste contexto, destacam-se diversas problemáticas relacionadas ao sistema de gestão (Amendola), tais como a alteração da despesa liquidada, a modificação dos restos a pagar, a manipulação de informações pela própria empresa, a exclusão de empenhos da base de dados, a



reabertura de dívidas pagas, entre outros, o que torna clara a insegurança na fidedignidade das informações.

A **alteração da despesa liquidada** constitui uma fragilidade crítica nos sistemas de gestão pública. A despesa liquidada é o montante efetivamente pago, refletindo a execução orçamentária real. Quando ocorrem alterações nesse valor, seja por erro ou manipulação deliberada, os registros contábeis e financeiros tornam-se imprecisos e enganosos. Essa distorção pode gerar impactos significativos, levando a decisões inadequadas e a uma falta de confiabilidade nos relatórios financeiros. A insegurança na fidedignidade das informações compromete a tomada de decisões.

Outro ponto sensível reside na **alteração dos restos a pagar processados e não processados**. Os restos a pagar representam obrigações financeiras assumidas, mas ainda não pagas. Quando essas informações são modificadas indevidamente, a integridade dos registros financeiros é comprometida. Isso pode resultar em atrasos no pagamento de fornecedores, perdas financeiras e penalizações legais, agravando a insegurança na gestão financeira.

A **manipulação de informações pela própria empresa** é outra fragilidade que pode ser observada nos sistemas de gestão. A empresa contratada, em alguns casos, alterou informações do sistema, portanto, pode, inclusive, alterar informações financeiras para obter vantagens indevidas a terceiros.

Essas manipulações podem prejudicar o equilíbrio financeiro dos contratos, aumentar custos para o governo e impactar a qualidade dos serviços prestados. A falta de controles eficazes para detectar e prevenir essas manipulações agravam ainda mais o problema, intensificando a insegurança na gestão.

Outro desastre foi a **exclusão de empenhos da base de dados**, que compromete a integridade das informações orçamentárias. Os empenhos representam compromissos de gastos autorizados e sua exclusão indevida pode levar a uma alocação inadequada de recursos, resultando em desequilíbrio no orçamento. Isso pode causar despesas não planejadas, afetando a capacidade da administração pública de atender às necessidades da sociedade e contribuindo para a insegurança na gestão dos recursos.

Por fim, a **reabertura de dívidas pagas** é uma situação que ressalta a fragilidade dos sistemas de gestão. Quando dívidas que foram declaradas como quitadas são reabertas, ocorre a alocação indevida de recursos, afetando o fluxo de caixa e comprometendo o planejamento financeiro. Isso gera confusão e incerteza nas finanças públicas, intensificando a insegurança na gestão.



Além disso, a insegurança na fidedignidade das informações coloca em risco a transparência e a prestação de contas da administração pública. Os cidadãos, os órgãos de controle e demais partes interessadas precisam confiar que os dados apresentados são precisos e refletem a realidade financeira e orçamentária.

Em adição a essas fragilidades, é imperativo destacar a responsabilidade dos **gestores municipais** na gestão adequada do sistema de gestão. Os gestores têm o dever de zelar pela integridade e transparência dos registros financeiros, bem como de garantir que as empresas contratadas atendam às obrigações contratuais. Quando observamos que a empresa contratada não atendeu às notificações de maneira eficaz, torna-se evidente o descumprimento contratual, bem como que a permanência desse sistema de gestão é prejudicial ao município, em consequência ao Chefe do Poder Executivo.

Diante dessa conjuntura, a administração municipal deve considerar a aplicação de **medidas sancionadoras** junto à empresa contratada, em conformidade com as obrigações contratuais não cumpridas. Isso pode incluir multas contratuais, rescisão do contrato e, em casos extremos, a inabilitação da empresa para futuras contratações com o governo. Essas ações são essenciais para assegurar que as empresas contratadas cumpram suas obrigações e para proteger os interesses do município.

Em conclusão, a fragilidade nos sistemas de gestão da administração pública, juntamente com a falta de cumprimento das obrigações contratuais por parte da empresa contratada, coloca em risco a eficiência, a transparência e a credibilidade das operações governamentais.

A integridade dos registros contábeis e financeiros é essencial para a tomada de decisões informadas e para o cumprimento das obrigações legais. Portanto, é fundamental implementar mecanismos robustos de controle e auditoria, bem como promover a transparência e a responsabilidade na gestão pública, a fim de mitigar essas fragilidades e garantir o uso eficiente dos recursos públicos em benefício da sociedade.



DO: SETOR DE CONTABILIDADE

PARA: CONTROLADORIA

Ref. Respostas formuladas pela empresa AMENDOLA & AMENDOLA SOFTWARE LTDA em atendimento ao termo de notificação nº 001/2023.

Considerando as respostas formuladas pela empresa em atendimento ao termo de notificação nº 001/2023, temos as seguintes observações:

1 - Matriz Contábil

Enviado os meses de (janeiro, fevereiro e março) de acordo com a resposta da empresa

2- Balancetes Contábeis do mês de março.

Enviado os meses de (janeiro, fevereiro e março) de acordo com

Enviado os meses de (janeiro, fevereiro e março) de acordo com a resposta da empresa

3- Relatórios da LC 101

3.1- Anexo VI - Demonstrativo dos Resultados Primário e Nominal.

Resolvido e explicado pela empresa a questão do layout STN que não condiz com a execução orçamentária.

3.2- Anexo VIII - Demonstrativo das Receitas e Despesa com Manutenção do Desenvolvimento do Ensino - MDE - Municípios.

Explicado pela empresa a questão do layout STN que não condiz com a execução financeira, pois saldo bancário do relatório não confere com o saldo de tesouraria.

4- Empenhos Excluídos

Nesta questão a empresa afirma que teve apenas a parcela 07, porém temos impressa uma nota de empenho referente a parcela 09 conforme segue imagem abaixo :



		PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUPIRANGA		NOTA DE LIQUIDAÇÃO 8275 / 9	
AV. HILDA MOHRING MACEDO, 777 46.582.185/0001-90		EX - Extra orçamento		DATA: 19/09/2022	FICHA: 8003
Fonte de Recurso:	01 TESOUREIRO	Centro de Custo		002-054	
Aplicação:	220 ENSINO FUNDAMENTAL	SECRET. MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO			
Variação:	000 ENSINO FUNDAMENTAL				
Orgão	CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA EMPENHADA	VENCIMENTO: 09/03/2023		
Unid. Orç.	02	PODER EXECUTIVO	DOCUMENTO	00000056540	
Sub.Unid	05	DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	REQUISIÇÃO		
Função	02	EDUCAÇÃO BÁSICA	PEDIDO Nº		
SubFunção	12	Educação	SOLICITAÇÃO		
Programa	368	Educação Básica	Proc :	000019/21	
Projeto/Atividade	0010	VALORIZAÇÃO DO MAGISTÉRIO	MODALIDADE	0012/21	
Categ. Economica	2013	MANUTENÇÃO DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO	PREGÃO PRESENCIAL		
	3.3.90.30.01	MATERIAL DE CONSUMO			
CÓDIGO: 3	NOMEAUTO POSTO DE SERV. JACUPIRANGA LTDA		50.537.380/0001-76		
ENDEREÇO/ROD.	REGIS BITTENCOURT- KM 477- BR. 116		JACUPIRANGA SP		
BANCO: 237	AGENCIA: 00207-	CONTA: 10221-0	(13) 3864-1030		
DESCRIÇÃO DO MATERIAL E/OU SERVIÇO					
Pedido gerado a partir do resultado da Licitação: 000019/21 - Ano Mod.: 2021 - Modalidade: PREGÃO PRESENCIAL - Nº Mod.: 12 - Mod. Formatada: - CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA FORNECIMENTO DE COMBUSTÍVEIS DE FORMA PARCELADA, EM POSTO DE COMBUSTÍVEL PRÓPRIO PARA ABASTECIMENTOS DOS VEÍCULOS PERTENCENTES À FROTA MUNICIPAL DE JACUPIRANGA/SP, PELO PERÍODO DE 06 (SEIS) MESES, REF. AO PEDIDO Nº 2384, PARA REALINHAMENTO DE PREÇO.					
DESCONTOS					
VALOR BRUTO 515,24		TOTAL DE DESCONTOS 0,00	VALOR A SER PAGO R\$		515,24

Outra questão discutida foi nosso relatório de restos a pagar que são as despesas empenhadas e não pagas dentro do exercício, demonstrado em nosso balancete da despesa do mês de dezembro de 2022.

A imagem abaixo se refere ao balancete publicado no diário oficial do município em 20/01/2023:

Fl	Func	Econ	Especificação	Dotação Inicial	Dotação Atual	Emp no Mês	Liq. Mês	Pago Mês	Empenho Atual	Liq. Atual	Pago Atual	Emp A Pagar
PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUPIRANGA AV. HILDA MOHRING MACEDO, 777 46.582.185/0001-90 Exercício: 2022 BALANCETE DA DESPESA DE DEZEMBRO (01/12/2022 A 31/12/2022) PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUPIRANGA												
26.782.0945.2102.0000			MANUTENÇÃO DO DEPARTAMENTO									
545	110000	3.3.90.30.09	MATERIAL DE CONSUMO	5.000,00	47.000,00	-587,00	1.489,03	1.084,03	46.298,88	35.455,08	34.703,28	11.530,00
546	110000	3.3.90.38.09	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESS.	5.000,00	274.439,00	-22.256,57	2.984,87	43.604,73	236.124,95	237.735,42	237.735,42	0,00
571	110000	4.4.90.52.00	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	0,00	130.000,00	0,00	123.888,00	123.888,00	132.899,50	132.899,50	132.899,50	0,00
26.782.0945.2108.0000			TERCIALIZAÇÃO DO TERMINAL RODOVIÁRIO									
547	110000	3.3.90.38.09	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESS.	5.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DO PODER				65.020.000,00	93.310.636,61	-642.879,65	12.269.067,20	11.638.534,32	76.922.716,36	75.180.649,73	72.951.966,75	3.970.682,98
PODER EXECUTIVO												
TOTAL ORÇAMENTÁRIO				65.020.000,00	93.310.636,61	-642.879,65	12.269.067,20	11.638.534,32	76.922.716,36	75.180.649,73	72.951.966,75	3.970.682,98



Com essa alteração de despesa liquidada, gerou alteração em nosso demonstrativo de restos a pagar processados e não processados:

- RP Processado passou de R\$ 2.208.742,98 para R\$ 2.204.654,53
- RP não processado passou de R\$ 1.762.068,33 para R\$ 1.766.156,78

No somatório total de restos a pagar não houve alteração, permanecendo o valor total de restos a pagar processados e não processados de R\$ 3.970.811,31.

A empresa alega que está correto, pois os balancetes em xml de dezembro foram armazenados, porém os que foram armazenados, foram

com as despesas liquidadas já alterada e não a inicial referente ao nosso balancete publicado.

Quanto ao item descrito na notificação para atendimento a Requisição de Documentos Nº 93/2023 do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo/UR -12.2, o qual o setor de tributos estava cobrando, estes não foram atendidos pela empresa e nem mencionados na resposta ao termo de notificação-nº001/2023

Jacupiranga, 03 de maio de 2023.

Niodel Neves Rangel

Contador

CRC 1SP-283430/O-3

Com base no descumprimento contratual da empresa, no atendimento irregular incompatível com o contratado e na ausência de vantajosidade de continuar com o contrato vigente, especialmente em relação à falta de segurança da fidedignidade das informações do sistema, a Controladoria do Município recomenda as seguintes ações:



- a) **Revisão Detalhada do Contrato e Avaliação de Desempenho:** Realizar uma revisão minuciosa do contrato vigente para identificar todas as cláusulas não cumpridas pela empresa. Avaliar o desempenho da empresa em relação aos termos contratuais e aos padrões de qualidade e segurança esperados.
- b) **Consultoria Jurídica:** Obter consultoria jurídica para entender as implicações legais do descumprimento contratual e eventual rescisão do contrato e a busca de compensações.
- c) **Elaboração de Relatório de Incidentes:** Preparar um relatório detalhado dos incidentes, por setor (Finanças e Administração), falhas de desempenho e qualquer manipulação de dados, incluindo as consequências destas ações para a administração municipal.
- d) **Negociações para Rescisão do Contrato:** Iniciar negociações com a empresa para rescisão do contrato, baseando-se nas falhas identificadas e na falta de vantajosidade e segurança do contrato atual.

Ao seguir estas recomendações, a administração municipal pode assegurar a solução da fragilidade apresentada ou realizar uma transição suave para um sistema de gestão mais confiável e seguro, ao mesmo tempo em que mantém a continuidade dos serviços essenciais e protege os interesses públicos.

É essencial destacar que, apesar dos esforços e das expectativas iniciais, a Controladoria Municipal identificou sérias falhas no atual sistema de gestão do município, conforme demonstrado neste relatório e outras que foi deixado de inserir, de modo que o tema não ficasse extenso. As inconsistências nas informações, a falta de segurança e a ausência de fidedignidade dos dados comprometem significativamente a eficácia deste sistema. Além disso, a carência de um suporte técnico adequado às necessidades específicas do município coloca em xeque a viabilidade de sua operacionalização contínua.



A advertência da Controladoria Municipal não apenas ressalta a importância de um sistema de gestão eficiente, mas também serve como um alerta para a necessidade urgente de revisão e melhoria. A situação atual evidencia uma desconexão crítica entre as ferramentas de gestão disponíveis e as necessidades reais do município, o que pode levar a uma administração pública menos eficiente e transparente, prejudicando o bem-estar da população.

Portanto, diante destes desafios e lacunas identificados, não é recomendável a continuidade do uso deste sistema de gestão nas condições atuais. É imprescindível que se busquem alternativas mais robustas, seguras e adaptadas às demandas municipais. A adoção de um sistema de gestão aprimorado não só atenderia às exigências de uma administração pública moderna e responsável, mas também asseguraria que os recursos e esforços empregados contribuam efetivamente para o desenvolvimento e a prosperidade do município.

5.4 CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO VEICULAR

A identificação pela Controladoria da execução irregular do contrato de prestação de serviços de manutenção veicular aponta para sérios problemas que precisam ser abordados com urgência. Essas irregularidades abrangem tanto a ineficiência na execução do contrato quanto a subcontratação irregular realizada, exigindo uma análise aprofundada e medidas corretivas adequadas.

A **ineficiência na execução do contrato** indica que a empresa contratada não está cumprindo adequadamente suas obrigações. Isso pode resultar em atrasos na manutenção dos veículos, na qualidade insatisfatória dos serviços prestados e em custos excessivos para a administração pública. Tais deficiências afetam diretamente a operacionalidade dos veículos, o que pode prejudicar a prestação de serviços públicos e aumentar os gastos com manutenção.

Além disso, a **subcontratação irregular** acrescenta complexidade a essa questão. Subcontratar partes dos serviços sem a devida autorização ou sem cumprir as regulamentações contratuais viola cláusulas contratuais, legislação vigente e padrões éticos.

Essa prática levanta preocupações sobre a capacidade e a integridade da empresa contratada, uma vez que a subcontratação irregular muitas vezes envolve a busca por lucro a qualquer custo, o que pode resultar em serviços de baixa qualidade.

Diante dessas constatações, recomenda-se que a administração municipal adote uma abordagem proativa para resolver esses problemas, considerando as seguintes medidas:



- a) **Notificação e advertência:** A empresa contratada deve ser notificada das irregularidades identificadas e advertida sobre as implicações legais e contratuais de suas ações. Ela deve ser dada a oportunidade de explicar ou corrigir as falhas.
- b) **Auditoria:** Pode ser prudente realizar uma auditoria independente para avaliar a extensão das irregularidades e identificar outras possíveis áreas de não conformidade
- c) **Revisão do contrato:** O contrato de prestação de serviços deve ser minuciosamente revisado para garantir que todas as cláusulas sejam cumpridas e que não haja lacunas que permitam a subcontratação irregular.
- d) **Sanções contratuais:** Caso a empresa contratada não corrija as irregularidades e não atenda às notificações, as sanções contratuais, como multas ou rescisão do contrato, devem ser aplicadas, mediante regular processo sancionador.
- e) **Aplicação de Penalidades Contratuais:** Aplicar as penalidades previstas em contrato para casos de não cumprimento das obrigações, incluindo multas ou rescisão contratual, se necessário.
- f) **Fortalecimento da Fiscalização:** Reforçar o monitoramento e a fiscalização do contrato, implementando um sistema mais rigoroso de acompanhamento e controle.
- g) **Check List:** Estabelecer um check list do serviço a ser realizado, devidamente aferido pelo servidor responsável pela troca, incluindo, sempre que possível, relatório fotográfico das peças a serem substituídas.



- h) **Prestação de Contas:** O servidor responsável pela frota do município, deverá realizar a conferência dos serviços realizados, de modo a identificar que todas as peças indicadas para manutenção, sempre que possível, elaborar um relatório fotográfico das peças substituídas. No relatório fotográfico de constatação, deve constar a seguinte declaração: Atesto, para todos os fins, que todos os serviços foram realizados, conforme nota de empenho nº xxx/xxxx.

- i) **Melhoria na Seleção de Fornecedores:** Aprimorar o processo de seleção e qualificação de fornecedores, estabelecendo critérios mais rigorosos para avaliar a capacidade técnica e a idoneidade.

A identificação de irregularidades na execução de um contrato de prestação de serviços de manutenção veicular exige uma abordagem diligente e um compromisso sério com a correção dos problemas. A administração municipal deve agir de forma decisiva para proteger os interesses públicos, garantindo que os serviços sejam prestados de maneira eficaz e de acordo com as normas contratuais e legais estabelecidas.

Diante das irregularidades identificadas pela Controladoria na execução do contrato de prestação de serviços de manutenção veicular, é imperativo que a administração municipal adote medidas eficazes para resolver esses problemas e garantir a adequada prestação de serviços.

A adoção dessas medidas é essencial para assegurar que os serviços de manutenção veicular sejam realizados de forma eficiente, transparente e conforme as exigências contratuais. A administração municipal deve agir de forma proativa para proteger os interesses públicos e garantir a eficácia na prestação dos serviços municipais.

5.4.1 Irregularidades no Contrato de Manutenção de Veículos: necessidade de um Processo Sancionador

A gestão eficaz de contratos é uma parte essencial da administração pública, garantindo que os serviços contratados sejam prestados de acordo com as normas e regulamentos estabelecidos. A



Controladoria identificou a execução irregular do contrato de prestação de serviços de manutenção veicular, que envolve não apenas ineficiência, mas também uma subcontratação irregular dos serviços. Esta situação destaca a necessidade urgente de tomar medidas corretivas, incluindo a imposição de um processo sancionador.

a) Subcontratação Integral e Ineficiência no Serviço de Manutenção

Uma das irregularidades identificadas é a subcontratação integral dos serviços previstos no contrato de manutenção de veículos. Isso representa uma violação clara das condições do contrato e das regras da administração pública. A subcontratação, quando não autorizada e regulamentada, coloca em risco a qualidade e a transparência na prestação dos serviços.

Além disso, compromete a capacidade de monitoramento e fiscalização por parte do município. A execução ineficiente dos serviços de manutenção veicular representa um grande problema. Os recursos públicos são desperdiçados, a qualidade dos serviços é prejudicada e, mais importante, o município fica com diversos carros sem manutenção, comprometendo a eficiência da frota municipal, em especial veículos da Saúde e Educação que tiverem que realizar dispensas de licitação para minimizar as consequências.

b) Responsabilidade dos Gestores Municipais e da Empresa Contratada

É importante enfatizar a responsabilidade dos gestores municipais na supervisão e controle dos contratos públicos. A administração municipal deve ser diligente na fiscalização dos contratos e na garantia de que as empresas contratadas cumpram as obrigações contratuais. A empresa contratada, por sua vez, não atendeu de maneira eficaz às notificações e obrigações contratuais, agravando ainda mais a situação.

Outra consequência dessa situação de descumprimento contratual é a falta de controle e transparência, criando dúvidas quanto à integridade dos registros, relatórios e faturas relacionados aos serviços de manutenção veicular. Isso afeta a confiabilidade das informações utilizadas para tomada de decisões e prestação de contas à população.



c) Necessidade de um Processo Sancionador

Diante dessas irregularidades, o controle interno recomenda que administração municipal tome medidas concretas para restaurar a legalidade, a transparência e a eficiência na gestão de contratos. Isso inclui a imposição de um processo sancionador à empresa contratada.

O processo sancionador deve seguir os trâmites legais e contratuais, garantindo o direito à ampla defesa. As sanções podem incluir multas, rescisão contratual e até mesmo a inabilitação da empresa para futuras contratações públicas, dependendo da gravidade das violações.

A imposição de um processo sancionador envia uma mensagem clara de que a administração municipal está comprometida com a legalidade e a transparência na gestão pública. Além disso, ajuda a proteger os interesses do município e de sua população.

A identificação de irregularidades no contrato de manutenção de veículos é uma questão séria que exige uma resposta adequada. A subcontratação irregular e a ineficiência na prestação de serviços são problemas que afetam a eficácia da administração municipal, a segurança dos veículos e a confiabilidade das informações. A imposição de um processo sancionador é fundamental para corrigir essas irregularidades, proteger os interesses do município e restaurar a confiança da população na administração pública.

Diante das irregularidades identificadas no contrato de manutenção veicular, é crucial que a administração municipal adote medidas corretivas e sancionatórias para garantir a legalidade e a eficiência nos serviços públicos. As seguintes recomendações são fundamentais:

- a) **Início Imediato de Processo Sancionador:** Instaurar um processo sancionador contra a empresa contratada, seguindo os procedimentos legais e garantindo o direito de defesa, para responsabilizá-la pelas violações contratuais.
- b) **Análise Detalhada das Irregularidades:** Realizar uma análise detalhada das irregularidades, incluindo a subcontratação integral e a ineficiência nos serviços, para fundamentar as sanções aplicáveis.
- c) **Aplicação de Sanções Contratuais:** Aplicar as sanções previstas em contrato, como multas, podendo chegar à rescisão



do contrato ou inabilitação para futuras contratações, dependendo da gravidade das infrações.

- d) **Adoção de Medidas Preventivas:** Implementar medidas preventivas, como auditorias regulares e sistemas de monitoramento, para detectar e evitar irregularidades em futuros contratos.
- e) **Responsabilização dos Gestores Municipais:** Avaliar a responsabilidade dos gestores e fiscais de contratos envolvidos tomar medidas corretivas, se necessário.

A adoção dessas recomendações é vital para garantir a adequada prestação de serviços de manutenção veicular, proteger os recursos públicos e manter a confiança da população na administração municipal. A resposta adequada a essas irregularidades reforça o compromisso da administração com a legalidade, transparência e eficiência na gestão pública.

5.5 INSTITUIÇÃO DE AUDITORIA DE CONSTATAÇÃO EM OBRAS PÚBLICAS PELA CONTROLADORIA DO MUNICÍPIO

A Controladoria Interna do município, em parceria com a Secretaria de Planejamento, está implementando uma Auditoria de Constatação em todas as obras públicas do território municipal. Essa iniciativa visa avaliar minuciosamente o status de diferentes tipos de obras, englobando aquelas que ainda não foram iniciadas, as que estão em execução, as paralisadas e as que já foram concluídas.

A Auditoria de Constatação é uma ferramenta fundamental para a gestão eficiente dos recursos públicos, especialmente quando se trata de obras de infraestrutura e construção civil. O objetivo primordial é assegurar que essas obras sejam realizadas de acordo com as normas técnicas, contratuais e legais estabelecidas, evitando a ocorrência de irregularidades e garantindo que os investimentos públicos resultem em benefícios efetivos para a sociedade.

Serão verificados aspectos como a conformidade com os projetos e contratos, o cumprimento de prazos, a qualidade da execução, a segurança dos trabalhadores e qualquer outra questão relevante relacionada às obras em questão.



A Auditoria de Constatação também permitirá identificar e documentar pendências contratuais, problemas na execução das obras, atrasos e eventuais irregularidades. Com base nessas informações, poderão ser adotadas medidas corretivas para sanar os problemas identificados e garantir o andamento adequado das obras.

Além disso, a auditoria servirá como um instrumento de acompanhamento contínuo das obras, contribuindo para a tomada de decisões e ações preventivas. A transparência e a prestação de contas à população são princípios fundamentais dessa iniciativa, permitindo que os cidadãos estejam cientes do estado atual das obras financiadas com recursos públicos.

A instituição da Auditoria de Constatação demonstra o compromisso da administração municipal com a boa governança e a gestão responsável dos recursos públicos. A parceria entre a Controladoria do Município e a Secretaria de Planejamento reforça a importância de fiscalizar e garantir a qualidade das obras públicas, beneficiando toda a sociedade.

ITEM	CONTRATAÇÕES 2021	VALOR	EVOLUÇÃO FÍSICA	SITUAÇÃO
1	Construção de ponte mista na estrada Guará/Maria Schneider	R\$ 622.410,70	100%	Concluído
2	Construção de Galpão da Coleta Seletiva	R\$ 437.112,03	100%	Concluído
3	Casa do Artesão	R\$ 372.356,80	100%	Concluído
4	Pier Turístico	R\$ 394.862,91	100%	Concluído
5	Construção da Unidade de Saúde no Bairro Vila Elias	R\$ 634.940,77	100%	Concluído
6	Instalação de USI's - Fase I	R\$ 515.004,48	100%	Concluído
7	Manutenção - Educação	R\$ 134.476,97	100%	Concluído
8	Adequação do Zoonoses	R\$ 106.920,04	100%	Concluído
9	Reparo no Ginásio de Esporte	R\$ 10.328,00	100%	Concluído
10	Manutenção - Saúde	R\$ 96.409,83	100%	Concluído
11	Limpeza Pública	R\$ 248.600,00	100%	Concluído
12	Tapa Buraco	R\$ 118.953,78	100%	Concluído
13	Reforma do Cemitério	R\$ 103.022,92	100%	Concluído
14	Reforma das dependências da Praça (em frente ao LC Sales)	R\$ 46.743,01	100%	Concluído
15	Instalação de USI's - Fase II	R\$ 512.211,12	100%	Concluído
16	Pavimentação e obras complementares da Alameda Jacumã I - Demanda 009829	R\$ 151.862,09	100%	Concluído
17	Pavimentação e obras complementares da Alameda Jacumã II - Demanda 009827	R\$ 152.814,69	100%	Concluído
18	Iluminação SP 193	R\$ 138.097,20	100%	Concluído



19	Planta Genérica - Cadastros Imobiliários	Não se aplica	100%	Concluído
20	Obras de Readequação do Paço Municipal	R\$ 31.854,41	100%	Concluído
21	Bombeiros - Educação	R\$ 50.837,00	100%	Concluído
22	Semáforo	R\$ 73.000,00	100%	Concluído
23	Reforma Escola Gaspar	R\$ 211.436,40	100%	Concluído
24	Reforma Escola Collaço	R\$ 150.072,01	100%	Concluído
25	Reforma Escola Vigneron	R\$ 67.809,02	100%	Concluído
26	Pavimentação Asfáltica e Obras Complementares no Bairro Novo Botujuru - 1ª Etapa	R\$ 1.037.808,16	100%	Concluído
27	Pavimentação Asfáltica e Obras Complementares no Bairro Novo Botujuru - 2ª Etapa	R\$ 1.051.361,87	100%	Concluído
28	Caminhão Basculante	R\$ 485.000,00	100%	Concluído
29	Limpeza do Córrego Lava Pés	R\$ 39.345,03	100%	Concluído
30	Reforma vestiários - Campo Flor da Vila	R\$ 24.879,59	100%	Concluído
31	Pavimentação Asfáltica e Obras Complementares no Bairro Novo Botujuru - 3ª Etapa	R\$ 496.830,83	100%	Concluído
32	Garagem Municipal 1ª Etapa	R\$ 225.762,82	100%	Concluído
CONTRATAÇÕES 2022		VALOR		SITUAÇÃO
33	Pavimentação Asfáltica Novo Botujuru - 4ª Etapa	R\$ 510.176,35	100%	Concluída
34	Serviço de Fiscalização Técnica	R\$ 104.918,40	100%	Concluída
35	Requalificação do Centro Histórico - MIT 2021	R\$ 614.984,56	50%	Em execução
36	Sinalização de Transito	R\$ 26.624,50	100%	Concluída
37	Gradil - Unidade de Saúde Vila Elias	R\$ 62.528,61	100%	Concluída
38	Munutenção Saúde 2022	R\$ 199.989,54	100%	Concluída
39	Manutenção Educação 2022	R\$ 305.999,10	33%	Em execução
40	Tapa Buraco 2022	R\$ 200.245,67	100%	Concluída
41	Nossa Rua	R\$ 462.126,77	100%	Concluída
42	Pavimentação Rua João Camargo	R\$ 164.037,60	100%	Concluída
43	Reforma Unidade de Saúde Botuquara	R\$ 295.950,80	100%	Concluída
44	Pavimentação - Botujuru e Jardim Brasília	R\$ 4.994.729,94	100%	Concluída
45	Casa da Convivência	R\$ 762.127,72	0%	Em licitação
46	Reforma Escola Pindaúba	R\$ 622.236,47	100%	Concluída
47	Aquisição Caminhão Basculante - Federal	R\$ 647.310,00	100%	Concluída
48	Adequação - Bombeiro - Escolas - 1ª Etapa	R\$ 345.606,54	100%	Concluída
49	Adequação Raio-X	R\$ 109.173,16	100%	Concluída
50	Reforma Rodoviária	R\$ 53.477,15	100%	Concluída

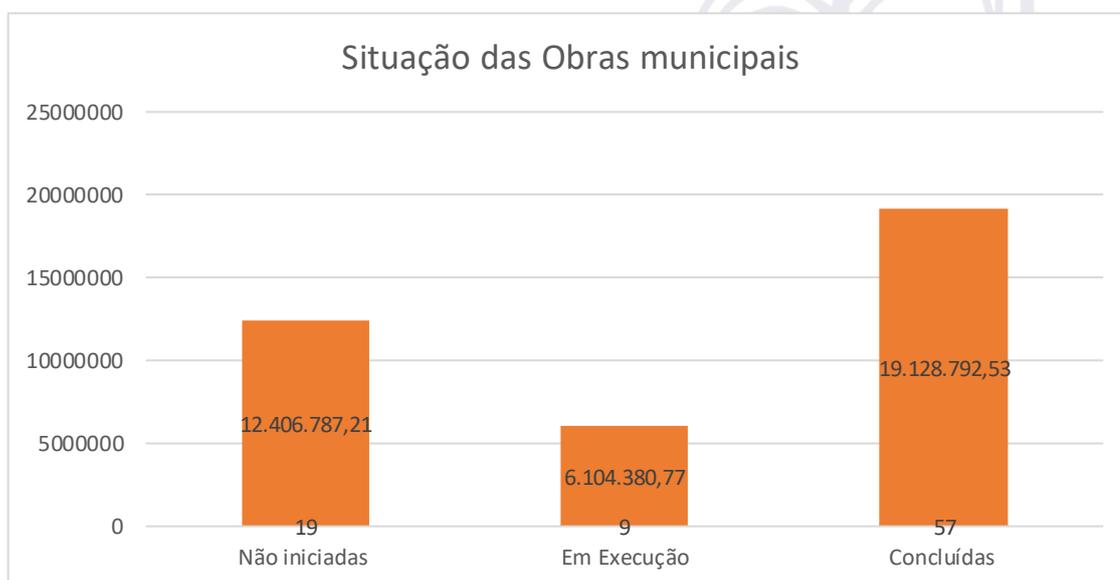


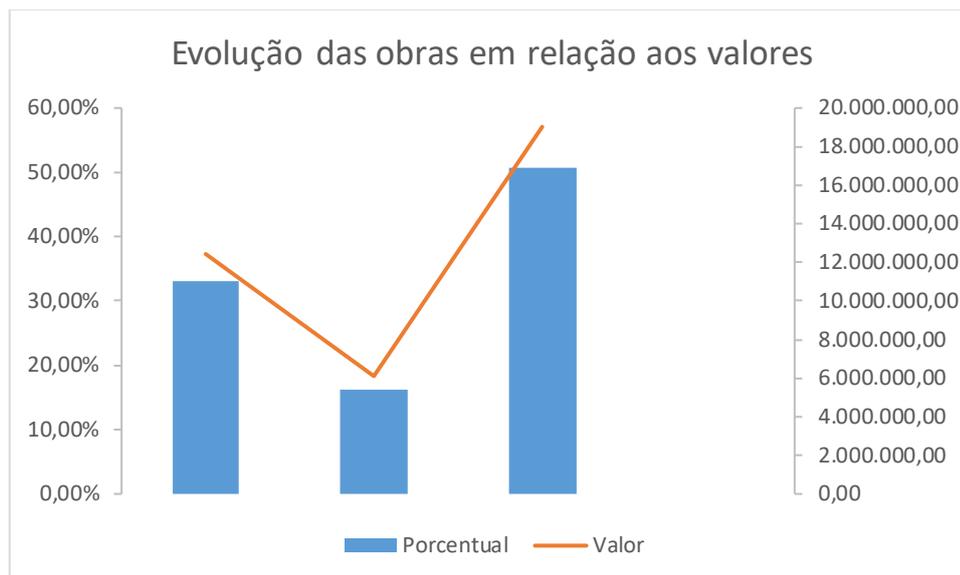
51	Adequação Centro de Eventos	R\$ 51.187,48	100%	Concluída
52	Reforma Campo Flor da Vila	R\$ 146.810,13	100%	Concluída
53	Pavimentação em Revestimento Primário	R\$ 254.354,51	0%	Aguardando início/ cef liberar recurso
54	Reforma Pronto Atendimento	R\$ 1.271.709,64	45%	Em execução
55	Reforma Escola Vigneron	R\$ 2.183.047,29	1%	Em execução
56	Adequação do Píer	R\$ 90.533,15	100%	Análise técnica/ obra finalizada
CONTRATAÇÕES 2023		VALOR		SITUAÇÃO
57	Rua Pajaú II	R\$ 109.267,82	100%	Concluída
58	Rua Pajaú III	R\$ 259.286,97	100%	Concluída
59	Rua Pajaú IV	R\$ 278.303,63	100%	Concluída
60	Requalificação do Centro Histórico - 2ª Etapa - Convênio	R\$ 572.732,42	5%	Em execução
61	Projeto Muro de Arrimo	R\$ 12.500,00	100%	Concluída
62	Adequação - Bombeiro Educação - 1ª Etapa	R\$ 204.552,23	100%	Concluída
63	Programa água é vida - USI 1	R\$ 856.700,00	0%	Em licitação
64	Programa água é vida - USI 2	R\$ 1.144.000,00	0%	Assinatura de convenio
65	Construção da Garagem Municipal - Etapa II	R\$ 2.589.010,61	0%	Em licitação
66	Reforma com construção de infraestrutura na Praça Onofre Pinto	R\$ 338.960,29	23%	Em execução
67	Construção de Ponte - Bairro Vila Josefa	R\$ 712.697,47		Em execução
68	Pavimentação Asfáltica e Obras Complementares na Rua Capoã e trecho da Rua Cauim - Bairro Jardim Botujuru	R\$ 503.598,27	0%	Ordem de início a emitir
69	Pavimentação Asfáltica e Obras Complementares na Rua Dracena - Bairro Flor da Vila e na Rua Tulipa - Bairro Chácara das Rosas	R\$ 505.971,52	0%	Ordem de início a emitir
70	Obras de infraestrutura urbana (drenagem) Flor da Vila (Rosana Valle)	R\$ 250.000,00	100%	Concluída
71	Adequação - Bombeiro Educação - 2ª Etapa	R\$ 184.095,14	100%	Concluída
72	Construção de Ponto de Ônibus	R\$ 63.000,00	90%	Em execução
73	Reforma de Ponto de Ônibus	R\$ 41.250,00	60%	Em execução
74	Reforma do Barracão do Social	R\$ 64.660,34	0%	Ordem de início a emitir
75	Fehidro USI 4	R\$ 530.641,90	0%	Em licitação
76	Fehidro USI 5	R\$ 467.455,75	0%	Em licitação
77	Fehidro USI 6	R\$ 483.007,57	0%	Em licitação
78	Drenagem Fehidro 01	R\$ 503.186,49	0%	Em licitação



79	Drenagem Fehidro 02	R\$ 547.436,15	0%	Em licitação
80	Pavimentação Asfáltica e Obras Complementares na Rua jaçanatrecho 1	R\$ 565.370,46	0%	Assinatura de convenio
81	Pavimentação Asfáltica e Obras Complementares na Rua jaçanatrecho 2	R\$ 504.938,41	0%	Assinatura de convenio
82	Mit 2023	R\$ 702.039,23	0%	Assinatura de convenio
83	Drenagem lameu	R\$ 100.000,00	0%	Assinatura de convenio
84	Simei	R\$ 521.476,68	0%	Em licitação
85	Reforma do ginasio	R\$ 800.811,60	0%	Assinatura de convenio
TOTAL R\$		R\$ 37.629.960,51		

O gráfico abaixo ilustra os resultados desta auditoria, cujo levantamento inicial, apresenta a evolução das obras em execução, não iniciadas e aquelas já concluídas.





Esta auditoria é parte do compromisso contínuo da controladoria municipal com a transparência, a boa governança e a gestão responsável dos recursos públicos. A parceria entre a Controladoria Interna e a Secretaria de Planejamento reforça a importância de fiscalizar e assegurar a qualidade das obras públicas, resultando em benefícios significativos para toda a sociedade.

5.6 FOMENTANDO PARCERIAS EFICAZES NO TERCEIRO SETOR: DIRETRIZES PARA A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

A parceria entre a administração municipal e organizações do terceiro setor desempenha um papel vital na implementação de políticas públicas, atendendo às necessidades da sociedade de forma mais ampla e eficaz. No entanto, para que essas parcerias sejam bem-sucedidas, é imperativo que a municipalidade estabeleça diretrizes claras, permita ferramentas para organização, desenvolvimento e avaliação de políticas públicas e estabeleça procedimentos padronizados.

Um dos desafios enfrentados pela administração municipal é garantir que as parcerias com organizações do terceiro setor sejam eficientes, transparentes e alinhadas com os objetivos da sociedade. Para alcançar esse objetivo, o controle interno recomenda que a municipalidade forneça ferramentas que auxiliem na organização, desenvolvimento e avaliação das políticas públicas celebradas em parceria.



A municipalidade deve disponibilizar ferramentas e recursos que auxiliem na organização das políticas públicas implementadas em parceria com o terceiro setor. Isso inclui a criação de diretrizes claras, metas qualitativas e quantitativas mensuráveis e prazos bem definidos. Além disso, deve haver uma comunicação eficaz para garantir que ambas as partes estejam alinhadas com os objetivos da parceria.

Para assegurar que as políticas públicas sejam eficazes e atendam às necessidades da sociedade, a municipalidade deve fornecer ferramentas que facilitem o desenvolvimento colaborativo. Isso inclui a realização de reuniões regulares e coleta de dados relevantes. A participação ativa das partes interessadas é fundamental para o sucesso do desenvolvimento de políticas.

A avaliação contínua das políticas públicas é crucial para garantir que elas atinjam seus objetivos e façam a diferença na sociedade. A municipalidade deve estabelecer procedimentos e ferramentas para monitorar o desempenho das políticas implementadas em parceria com o terceiro setor. Essa avaliação pode incluir indicadores de desempenho, coleta de feedback da sociedade e análise de dados.

a) Padronização e Simplificação dos Processos com o Terceiro setor

Além de fornecer ferramentas para organização, desenvolvimento e avaliação, o controle interno também recomenda que a administração municipal estabeleça procedimentos padronizados para parcerias com o terceiro setor. Isso inclui um procedimento padrão para o protocolo de documentos, preferencialmente eletrônico, a celebração de novas parcerias e a forma adequada para prestação de contas, através de manual próprio.

A municipalidade deve criar um sistema eficiente e preferencialmente eletrônico para o protocolo de documentos relacionados a parcerias. Isso agilizará o processo, reduzirá a burocracia e garantirá a transparência na gestão dos documentos.

A administração municipal deve estabelecer um processo claro e padronizado para a celebração de novas parcerias com organizações do terceiro setor. Isso inclui diretrizes, critérios de seleção e um sistema de avaliação para garantir que as parcerias sejam alinhadas com os objetivos municipais.

Para manter a transparência e a responsabilidade na gestão das parcerias, a municipalidade deve definir procedimentos adequados para a prestação de contas. Isso inclui, por exemplo, a criação



de um manual para apresentação da documentação de gastos, relatórios de desempenho e a revisão regular das atividades das organizações do terceiro setor.

A implementação dessas diretrizes propostas pelo controle interno permitirá que a administração municipal fortaleça suas parcerias com o terceiro setor, promova a eficiência na prestação de serviços públicos e garanta que as políticas públicas atendam às necessidades da sociedade de forma transparente e eficaz. A colaboração entre a municipalidade e organizações do terceiro setor é fundamental para alcançar um impacto positivo na sociedade, e as recomendações apresentadas contribuirão para alcançar esse objetivo.

Para estabelecer parcerias eficazes com o terceiro setor, a administração municipal deve seguir uma abordagem estruturada e transparente. As seguintes recomendações do controle interno são essenciais para assegurar que estas parcerias sejam bem-sucedidas e alinhadas com os objetivos públicos:

- a) **Estabelecimento de Diretrizes Claras:** Criar diretrizes detalhadas para a formação e o gerenciamento de parcerias, incluindo objetivos, expectativas, responsabilidades e mecanismos de avaliação.
- b) **Desenvolvimento de Ferramentas e Recursos:** Fornecer ferramentas que facilitem a organização, o desenvolvimento e a avaliação das políticas públicas, promovendo uma colaboração efetiva com o terceiro setor.
- c) **Comunicação e Alinhamento de Objetivos:** Manter uma comunicação eficaz e transparente com as organizações parceiras para garantir alinhamento de objetivos e expectativas.
- d) **Implementação de Processos de Avaliação Contínua:** Estabelecer processos para monitoramento e avaliação contínua das políticas públicas, incluindo a definição de indicadores de desempenho e coleta de feedback.



- e) **Padronização e Simplificação dos Processos:** Adotar procedimentos padronizados para o protocolo de documentos, celebração de parcerias e prestação de contas, preferencialmente através de sistemas eletrônicos para maior eficiência e transparência.

- f) **Criação de Manuais e Guias:** Desenvolver manuais e guias para orientar as organizações do terceiro setor sobre os procedimentos de prestação de contas, acesso aos recursos, celebração da parceria e outras práticas administrativas.

Essas recomendações visam fortalecer a colaboração entre a administração municipal e o terceiro setor, garantindo que as parcerias sejam eficientes, transparentes e alinhadas com as necessidades da sociedade. Ao adotar essas práticas, a municipalidade pode maximizar o impacto positivo das políticas públicas e contribuir significativamente para o bem-estar social e o desenvolvimento local.



6. OUVIDORIA MUNICIPAL

6.1 OUVIDORIA MUNICIPAL: PAPEL ESSENCIAL NA GESTÃO PÚBLICA

A Ouvidoria Municipal é um canal direto entre a população e a administração pública, cuja função é ouvir, entender e mediar as demandas, reclamações, sugestões e elogios dos cidadãos. Ela representa um instrumento democrático essencial para garantir a transparência e a eficiência na gestão pública.

Tem como principal atribuição ser a voz do cidadão dentro da estrutura do governo municipal. Ela é responsável por receber, analisar e encaminhar as demandas do público aos setores competentes, buscando soluções efetivas para os problemas apresentados.

Este órgão é responsável por garantir que todas as questões sejam tratadas com imparcialidade, confidencialidade e eficiência. Ela também deve acompanhar o andamento das demandas, assegurando que sejam dadas respostas adequadas e em tempo hábil.

A Ouvidoria não é apenas um canal de comunicação, mas também uma ferramenta estratégica de gestão. Através dela, é possível identificar padrões nos feedbacks recebidos, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas e dos serviços prestados.

Tipos de Ouvidoria:

- a) **Solicitação:** As solicitações são pedidos de informação ou de serviços. Elas refletem as necessidades imediatas dos cidadãos e são fundamentais para identificar áreas que precisam de mais atenção do governo municipal.
- b) **Reclamação:** As reclamações são manifestações de insatisfação com os serviços públicos. Elas são cruciais para identificar falhas e áreas que requerem melhorias, servindo como um alerta para a administração pública.
- c) **Denúncia:** As denúncias são relatos de irregularidades ou condutas inadequadas por parte de servidores ou da própria administração. Elas são fundamentais para manter a integridade e a ética dentro do governo municipal.
- d) **Elogio:** Os elogios, embora menos frequentes, são igualmente importantes. Eles indicam o que está funcionando bem e ajudam a reconhecer e motivar servidores e departamentos que prestam um bom serviço.



Para a Controladoria do Município, a Ouvidoria é uma aliada valiosa. Ela fornece dados essenciais para avaliar a eficiência e a eficácia da gestão municipal, contribuindo para uma administração mais transparente e responsiva.

A Ouvidoria deve não apenas receber as demandas, mas também monitorar e avaliar as respostas e soluções dadas, garantindo a satisfação dos cidadãos e o aperfeiçoamento contínuo dos serviços.

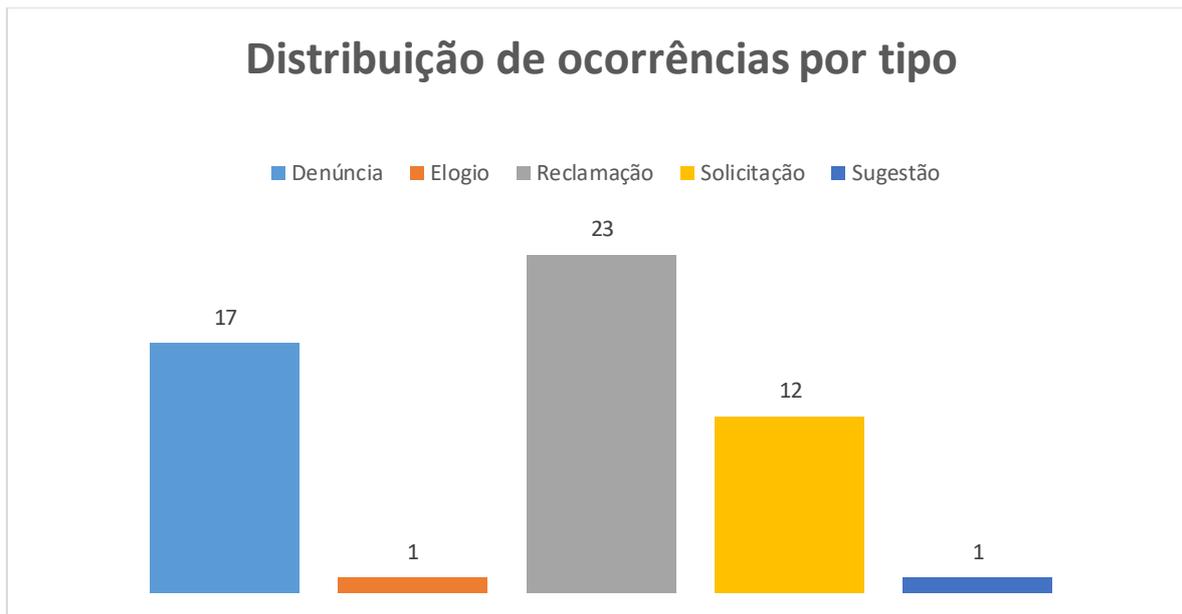
Um dos resultados esperados pela Controladoria é a utilização do feedback para promover a melhoria contínua. A Ouvidoria deve ser um ciclo de feedback ativo, onde as demandas dos cidadãos levam a mudanças e melhorias tangíveis.

A Ouvidoria contribui significativamente para a transparência na gestão pública. Ao demonstrar que as vozes dos cidadãos são ouvidas e valorizadas, ela fortalece a confiança pública no governo municipal.

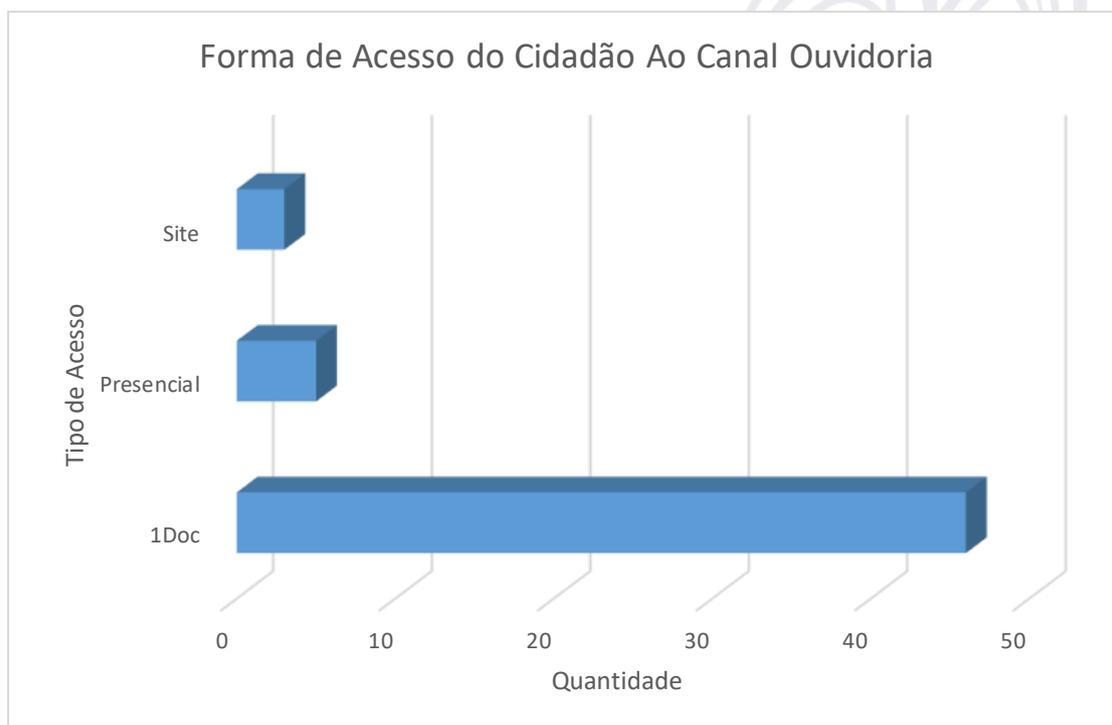
Enquanto a Ouvidoria enfrenta desafios, como a alta demanda e a necessidade de respostas rápidas, ela também oferece oportunidades significativas para melhorar a vida dos cidadãos e a eficiência da administração pública.

A Ouvidoria Municipal é uma peça-chave no mecanismo de governança local. Ela não apenas facilita a comunicação entre o governo e os cidadãos, mas também contribui para uma gestão mais transparente, responsiva e eficiente. A Controladoria do Município vê na Ouvidoria uma aliada indispensável na busca por uma administração pública que verdadeiramente atende às necessidades de sua sociedade.

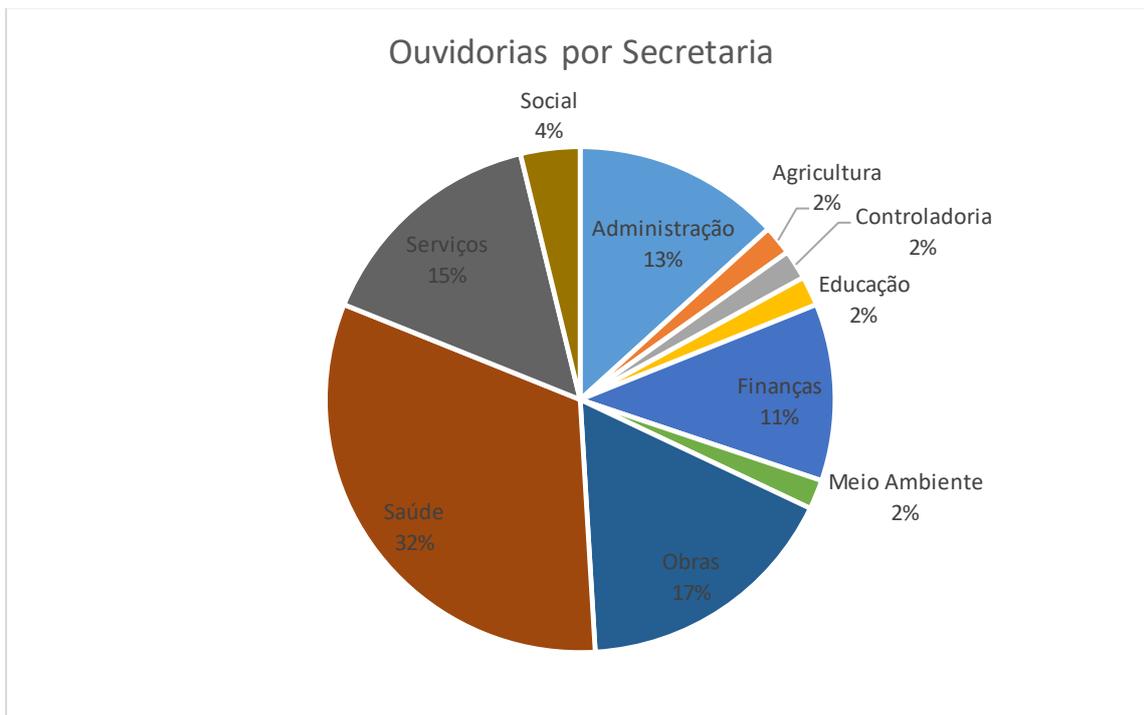
Diante das demandas inerentes a Ouvidoria, as ocorrências foram direcionadas, em sua maioria, para eventual detecção de irregularidades no serviço público, conforme apresentado abaixo.



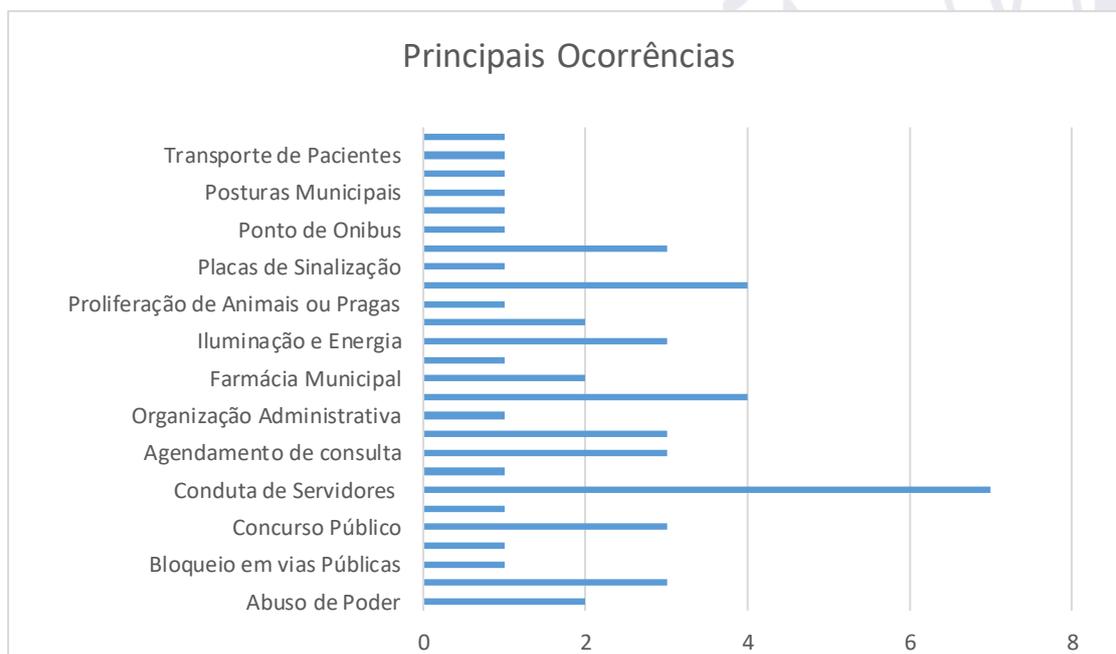
Quanto a forma de acesso do cidadão ao canal da Ouvidoria do Município, observa-se que a população possui facilidade na utilização do meio eletrônico, sendo o canal de maior relevância, conforme segue:



No tocante as demandas relacionadas ao serviço público, nota-se que o cidadão direciona para os atendimentos relacionados ao serviço de saúde, obras e serviços municipais.

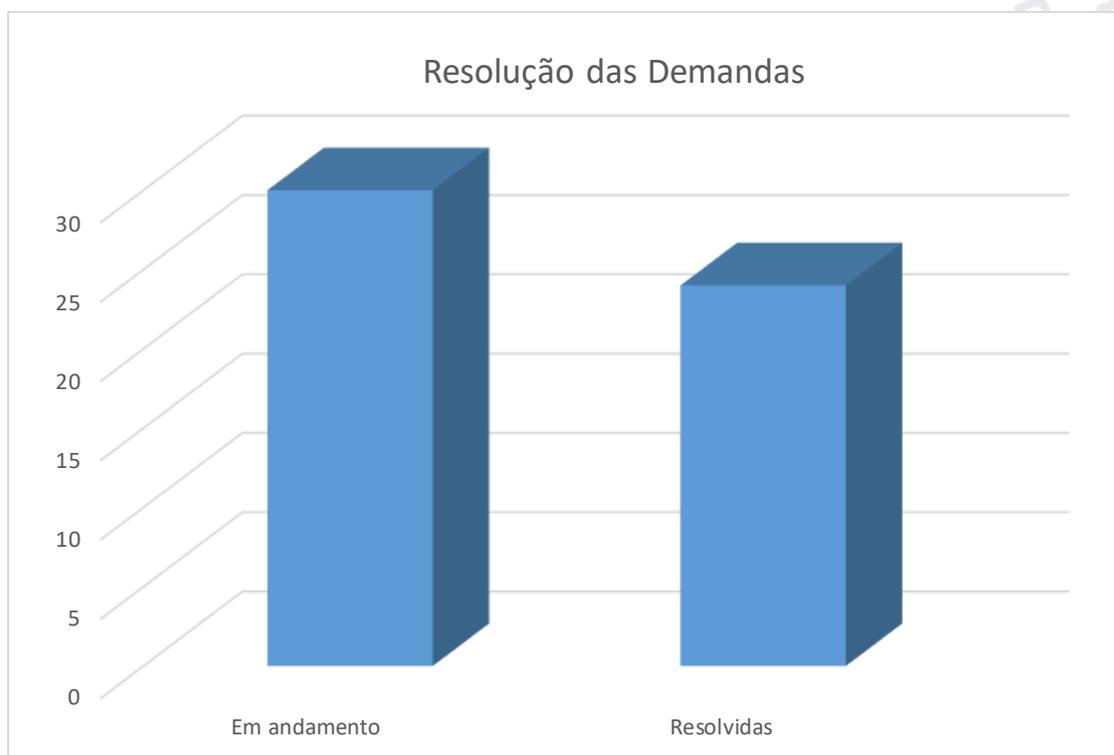


Dentre as ouvidorias relacionadas com denúncias ou reclamação, as principais ocorrências seguem, conforme apresentado a seguir. Especial atenção as reclamações de conduta dos servidores municipais.





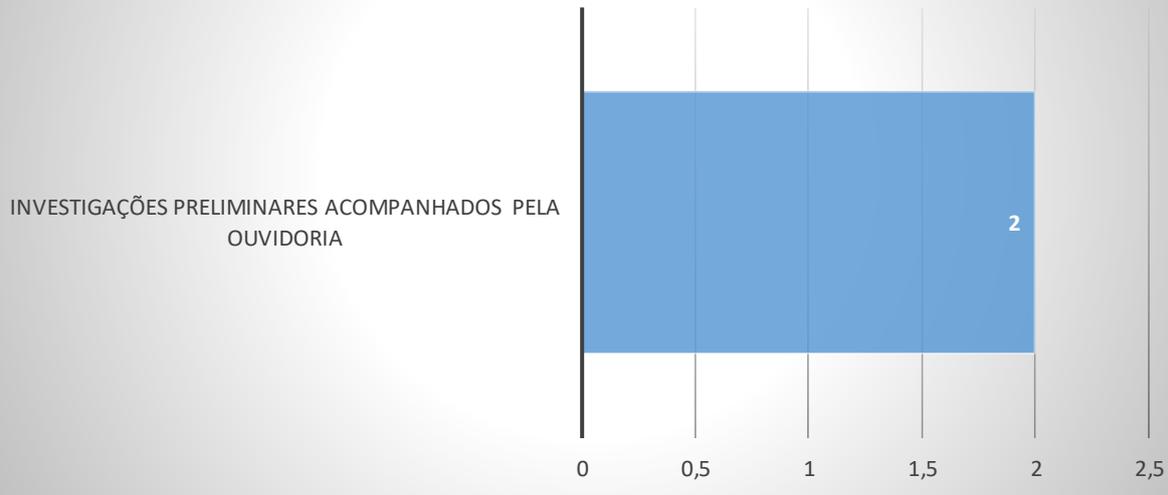
Ainda que a Controladoria do município necessite de novos membros para composição de sua equipe, haja vista que as atividades de controle e ouvidoria são exercidas por apenas 02 (dois) servidores, com relação as ouvidorias, a resolução das demandas é de aproximadamente 48,75%, conforme apresentado no gráfico a seguir.



A Ouvidoria do município, também acompanha alguns procedimentos auxiliares realizados por outros órgãos do município, cujo objeto de apuração é de interesse das ações de controle. Conforme apresentado no gráfico abaixo, atualmente há 02 processos auxiliares em acompanhamento.



Procedimentos Auxiliares



Ainda que o canal de ouvidoria do município seja destinado ao cidadão, houveram 03 procedimentos iniciados através de protocolo do Ministério Público.





7. OUTROS ASSUNTOS

7.2 COOPERAÇÃO ENTRE SECRETARIAS MUNICIPAIS: UMA NECESSIDADE CRUCIAL PARA O MUNICÍPIO - RECOMENDAÇÃO

A administração pública é um complexo entrelaçamento de departamentos e órgãos, cada um com suas atribuições específicas, mas todos trabalhando para atender às necessidades da sociedade e alcançar o bem público. Nesse contexto, a cooperação e o compartilhamento de informações são fundamentais para garantir que a administração municipal funcione de forma eficaz e atenda plenamente às demandas da sociedade.

Entretanto, a Controladoria do Município identificou um problema preocupante: a baixa cooperação entre os órgãos municipais, especialmente quando se trata de questões que não fazem parte de sua rotina habitual das respectivas secretarias.

Essa falta de colaboração pode resultar em ineficiências, demoras e até mesmo na não satisfação das necessidades da sociedade, comprometendo a eficácia da administração pública.

A Controladoria, em sua função de garantir a eficiência e a eficácia dos processos administrativos, emite uma recomendação fundamental para promover uma maior cooperação entre os órgãos municipais. É essencial que todos os departamentos colaborem ativamente na resolução de questões de interesse público, independentemente de sua área de atuação principal.

Os assuntos que dizem respeito ao município como um todo devem ser tratados como prioridade, exigindo a cooperação de todos os órgãos para buscar soluções eficazes. Isso não apenas agiliza o atendimento às necessidades da sociedade, mas também demonstra o comprometimento da administração municipal em oferecer serviços de alta qualidade e promover o bem-estar da população.

O engajamento nessa cooperação é de responsabilidade da alta administração do município e dos demais servidores com cargos de chefia, que deve liderar pelo exemplo e promover uma cultura de colaboração. A administração municipal deve criar um ambiente propício à cooperação interdepartamental, estabelecendo canais de comunicação eficazes e incentivando a troca de informações entre os órgãos.

Portanto, a recomendação da Controladoria é clara: é preciso superar a falta de cooperação entre órgãos, estabelecendo um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente. A municipalidade deve se esforçar para criar uma cultura de parceria e compartilhamento de informações, priorizando o interesse público acima das conveniências de cada departamento.



A cooperação entre secretarias municipais é um componente essencial para uma administração municipal bem-sucedida. É uma maneira de garantir que todos os recursos e esforços sejam coordenados para atender às demandas da sociedade de forma eficiente e eficaz.

A Controladoria acredita que essa recomendação é fundamental para o progresso do município e a satisfação da sociedade que serve. Portanto, sua adoção deve ser vista como uma prioridade para a administração municipal.

7.3 DESAFIOS NA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: RECOMENDAÇÃO PARA GESTÃO PATRIMONIAL

A administração municipal, responsável por um vasto patrimônio de bens imóveis, enfrenta desafios significativos quando se trata de sua gestão. Um dos problemas identificados pela Controladoria Municipal é a falta de ferramentas e recursos adequados para gerenciar de modo eficaz esses ativos municipais.

Diversos municípios têm lutado para implementar sistemas e práticas de gestão que permitam um controle eficiente de seus bens imóveis. As razões para essa deficiência são diversas, incluindo a falta de investimentos em tecnologia e treinamento de pessoal, bem como a ausência de políticas claras de gerenciamento de imóveis.

Essa falta de capacidade de gerenciamento de bens imóveis pode resultar em diversos problemas, incluindo:

- a) **Ineficiência na Utilização de Recursos:** A falta de visibilidade e controle sobre os imóveis municipais pode levar a uma utilização ineficiente desses ativos, resultando em custos desnecessários.
- b) **Riscos de Desperdício de Recursos Públicos:** A ausência de um sistema eficaz de gerenciamento de imóveis pode abrir portas para o desperdício de recursos públicos, seja por meio de aluguéis desnecessários, imóveis subutilizados ou manutenção inadequada.
- c) **Falta de Transparência:** A transparência na gestão dos bens públicos é fundamental para o fortalecimento da confiança aos administrados.



- d) **Desafios Legais e Regulatórios:** O não cumprimento de regulamentos e obrigações legais relacionadas à gestão de bens imóveis pode levar a litígios, multas e penalidades.
- e) **Perda de Oportunidades de Receita:** A administração municipal pode perder oportunidades de gerar receita por meio de alienações.

Para superar esses desafios, é fundamental que a administração municipal priorize o desenvolvimento de ferramentas de gestão de bens imóveis, a implementação de sistemas de informação geográfica e a capacitação de pessoal. Além disso, políticas claras de gestão de bens imóveis e a promoção da transparência são elementos essenciais para uma administração pública responsável.

A falta de ferramentas e recursos para gerenciar os bens imóveis na administração municipal é um desafio que requer atenção imediata. Investir em soluções eficazes de gerenciamento não apenas garantirá uma utilização mais eficiente dos recursos públicos, mas também promoverá a transparência e a responsabilidade na administração municipal.

- a) **Implementação de Sistemas de Informação Geográfica ou ferramentas similares:** Adotar e implementar sistemas de informação geográfica para o gerenciamento eficiente de bens imóveis, permitindo um melhor controle e visibilidade dos ativos.
- b) **Desenvolvimento de Políticas Claras de Gestão Patrimonial:** Estabelecer políticas claras e diretrizes para a gestão de bens imóveis, incluindo procedimentos para aquisição, manutenção, utilização e alienação de propriedades.
- c) **Capacitação e Treinamento do Pessoal:** Investir na capacitação e no treinamento dos funcionários responsáveis



pela gestão patrimonial, garantindo que eles estejam equipados com as habilidades e conhecimentos necessários.

- d) **Auditoria e Revisão Regular dos Bens Imóveis:** Realizar auditorias e revisões regulares do portfólio de bens imóveis para identificar imóveis subutilizados, excedentes ou em desuso.
- e) **Avaliação de Oportunidades de Receita:** Avaliar oportunidades de gerar receita por meio da alienação ou (re)utilização de bens imóveis subutilizados ou excedentes.
- f) **Planejamento Estratégico de Utilização de Recursos:** Desenvolver um planejamento estratégico para a utilização eficiente dos bens imóveis, garantindo que atendam às necessidades da administração municipal.

Ao implementar essas recomendações, a administração municipal pode superar os desafios na gestão de bens imóveis, garantindo uma utilização mais eficiente e responsável dos recursos públicos e promovendo a transparência e responsabilidade na gestão patrimonial.

7.4 A IMPORTÂNCIA DO CONSELHO TUTELAR: ESTRUTURA ADEQUADA PARA PROTEGER NOSSAS CRIANÇAS E ADOLESCENTES.

O Conselho Tutelar é uma instituição vital em nosso município e em todo o país. Sua função é zelar pelo cumprimento dos direitos de crianças e adolescentes, garantindo que sejam respeitados, protegidos e amparados. No entanto, para que esse órgão desempenhe sua missão de forma eficaz, é imprescindível que a gestão municipal, proporcione a estrutura necessária e adequada para seu correto funcionamento.

Os conselheiros tutelares desempenham um papel fundamental na defesa dos direitos das crianças e adolescentes em situações de vulnerabilidade. Eles são a primeira linha de proteção contra abusos, negligência e exploração. Para exercer essa função com eficácia, é essencial que tenham acesso a recursos, treinamento e condições de trabalho adequadas.



As obrigações do Conselho Tutelar são vastas e incluem o atendimento e encaminhamento de casos de negligência, abuso, exploração, entre outros. Além disso, eles devem atuar preventivamente, promovendo a conscientização e a educação em relação aos direitos das crianças e adolescentes. Tudo isso exige recursos financeiros, treinamento constante e estrutura física adequada.

A administração municipal tem um papel crucial nesse processo. É responsável por alocar recursos, proporcionar treinamento e garantir que o Conselho Tutelar tenha uma sede apropriada e equipamentos necessários para desempenhar suas funções. Quando o Conselho Tutelar opera com recursos limitados, falta de treinamento e estrutura inadequada, a proteção das crianças e adolescentes fica comprometida.

Além disso, a estruturação adequada do Conselho Tutelar é uma demonstração do compromisso do município com a proteção das crianças e adolescentes. Isso não apenas cumpre uma obrigação legal, mas também contribui para uma sociedade mais segura e saudável, na qual os direitos das crianças são respeitados e protegidos.

O Conselho Tutelar, instituição fundamental para a salvaguarda dos direitos de crianças e adolescentes, enfrenta desafios significativos em sua operação diária, muitas vezes devido à falta de apoio administrativo e recursos adequados, dificuldades amplamente acompanhadas por este órgão de controle. Esta lacuna na infraestrutura e no suporte compromete sua eficácia e impede que cumpra plenamente sua missão legal.

A solução passa, em primeiro lugar, por capacitações regulares para os conselheiros. Essas capacitações garantiriam que os membros do Conselho estejam sempre atualizados sobre as leis e práticas mais recentes, além de promoverem um entendimento aprofundado dos desafios e nuances envolvidos na proteção dos menores.

Em segundo lugar, a provisão de materiais de expediente e recursos tecnológicos, como telefones celulares permanentes dedicados para denúncias e plantões, é vital. Estes recursos garantiriam que os conselheiros possam responder prontamente às situações de emergência e manter registros adequados de suas atividades.

Adicionalmente, a identificação clara dos servidores auxiliares dos conselheiros, como o motorista por exemplo, deve ser realizada através de crachás ou uniformes, não apenas asseguraria sua segurança e legitimidade nas intervenções, mas também fortaleceria a confiança da sociedade no trabalho do Conselho.



Por fim, o planejamento orçamentário detalhado e alinhado às necessidades do Conselho Tutelar, incorporado no orçamento municipal, é crucial. Isso permitiria uma distribuição eficiente de recursos, assegurando que o Conselho tenha o suporte necessário para sua operação eficaz.

O apoio administrativo e orçamentário da gestão municipal ao Conselho Tutelar é uma medida imperativa. Ela não só reforça a capacidade do Conselho de proteger os direitos das crianças e adolescentes, mas também reflete um compromisso mais amplo da sociedade com seu bem-estar e desenvolvimento.

Isso não é apenas uma questão legal, mas uma demonstração do compromisso da administração municipal com o bem-estar de nossas crianças e adolescentes. Investir no Conselho Tutelar é investir no futuro de nossa sociedade.

Para assegurar que o Conselho Tutelar atue efetivamente na proteção dos direitos de crianças e adolescentes, é essencial que a administração municipal forneça a estrutura necessária e adequada. Aqui estão algumas recomendações para fortalecer o Conselho Tutelar:

- a) **Alocação de Recursos Adequados:** Garantir que o Conselho Tutelar tenha recursos financeiros suficientes para operar eficientemente, incluindo fundos para despesas operacionais, programas e atividades de proteção.
- b) **Infraestrutura e Equipamentos Adequados:** Prover uma sede apropriada para o Conselho Tutelar, equipada com os recursos necessários, como computadores, telefones, veículos para visitas e outros equipamentos essenciais.
- c) **Capacitação e Treinamento:** Oferecer treinamento para os conselheiros tutelares, em especial, após as eleições, abrangendo temas como direitos da criança e do adolescente, procedimentos legais, primeiros socorros, entre outros.
- d) **Apoio Administrativo e Técnico:** Disponibilizar suporte administrativo e técnico ao Conselho Tutelar, incluindo assistentes administrativos, psicólogos, advogados e outros profissionais.



- e) **Identificação e Segurança:** Fornecer crachás de identificação ou uniformes para os auxiliares dos conselheiros, assegurando sua legitimidade e segurança em campo.
- f) **Mecanismos de Feedback e Avaliação:** Implementar mecanismos para avaliar o desempenho do Conselho Tutelar e obter feedback da sociedade, visando aprimorar continuamente os serviços prestados.
- g) **Fortalecimento do Compromisso Político:** Promover um compromisso político forte com a proteção de crianças e adolescentes, garantindo que o Conselho Tutelar seja uma prioridade na agenda municipal.

Implementando essas medidas, o Município de Jacupiranga pode assegurar que o Conselho Tutelar opere de maneira eficiente e eficaz, proporcionando a proteção necessária e promovendo os direitos de crianças e adolescentes no município.

7.5 A IMPORTÂNCIA DO CADASTRAMENTO DE PROCURADORES MUNICIPAIS NA PLATAFORMA ELETRÔNICA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO

A gestão eficaz dos recursos públicos e a transparência na administração municipal são princípios fundamentais para uma atuação responsável perante a sociedade. Nesse contexto, a ausência de procuradores municipais devidamente cadastrados na plataforma eletrônica do Tribunal de Contas do Estado (TCE) representa um desafio que merece atenção e ação imediata por parte da municipalidade.

A plataforma eletrônica do TCE é uma ferramenta poderosa de transparência e fiscalização das ações dos órgãos municipais. Ela permite o acompanhamento dos processos, denúncias e ações de controle que envolvem a administração pública. Além disso, fornece informações valiosas que podem auxiliar na gestão eficiente e na identificação de áreas que requerem aprimoramento.



A presença de procuradores municipais devidamente cadastrados nessa plataforma é fundamental para garantir melhor acompanhamento e participação efetiva da administração municipal no processo de controle e fiscalização. Através do cadastramento e da atuação proativa nesse ambiente, a municipalidade tem a oportunidade de fornecer informações necessárias para a análise dos processos, responder a questionamentos do TCE e colaborar para o desenvolvimento de uma gestão pública transparente e eficiente.

Além disso, o cadastramento de procuradores municipais na plataforma eletrônica do TCE é uma questão de agilidade e eficiência. A capacidade de acessar e acompanhar eletronicamente os processos relativos à administração municipal economiza tempo e recursos, evitando burocracia. Isso é especialmente relevante em um cenário em que a velocidade na tomada de decisões e na resposta a questionamentos é crucial.

A ausência de procuradores municipais cadastrados nessa plataforma pode ter sérias consequências. Ela pode levar a atrasos na resposta a questionamentos e na apresentação de documentos requeridos pelo TCE, gerando possíveis sanções ou questionamentos sobre a transparência e a eficiência da administração. Além disso, a municipalidade corre o risco de não estar ciente de processos ou auditorias em andamento que poderiam impactar sua gestão.



Diante do exposto, recomenda-se o cadastramento de pelo menos 01 (um) procurador municipal na plataforma eletrônica do TCE. Essa ação não apenas fortalece a transparência e a fiscalização na administração municipal, mas também oferece vantagens em termos de agilidade, acompanhamento e eficiência na gestão pública.

As seguintes recomendações são propostas:



- a) **Cadastramento Imediato de Procuradores Municipais:** Priorizar o cadastramento de pelo menos um procurador municipal na plataforma eletrônica do TCE. Este passo é crucial para assegurar a representação adequada e ativa da municipalidade nas questões legais e de fiscalização.
- b) **Capacitação e Treinamento dos Procuradores:** Providenciar capacitação e treinamento específico para os procuradores municipais sobre a utilização da plataforma do TCE, focando nas funcionalidades, processos e melhores práticas para garantir uma atuação eficaz.
- c) **Designação de Equipe de Suporte:** Formar uma equipe de suporte administrativo para auxiliar os procuradores no acompanhamento dos processos, na organização de documentos e na resposta a eventuais questionamentos do TCE.
- d) **Monitoramento e Acompanhamento Regular:** Estabelecer rotinas de monitoramento e acompanhamento dos processos no TCE, garantindo que todas as notificações, demandas e auditorias sejam prontamente atendidas.
- e) **Criação de Protocolos de Resposta:** Desenvolver protocolos padronizados de resposta para solicitações e questionamentos do TCE, garantindo agilidade e consistência nas comunicações.
- f) **Relatórios Periódicos à Administração:** Os procuradores devem fornecer relatórios periódicos à administração municipal sobre as atividades e processos em andamento no TCE, permitindo um controle efetivo e tomadas de decisões informadas.
- g) **Engajamento com o TCE:** Fomentar um relacionamento proativo com o TCE, participando de eventos, workshops e



reuniões que possam fortalecer a compreensão e a colaboração entre a municipalidade e o órgão de controle.

Ao implementar estas recomendações, a administração municipal estará assegurando uma participação efetiva e responsável na plataforma do TCE, fortalecendo a gestão pública, a transparência e a responsabilidade perante a população.

7.6 NECESSIDADE DE REVISÃO DOS DADOS POPULACIONAIS: UM IMPERATIVO PARA O MUNICÍPIO DE JACUPIRANGA

A precisão dos dados populacionais é uma questão crucial para qualquer município, pois essas informações não apenas moldam as políticas públicas, mas também afetam diretamente os repasses do Fundo de Participação dos Municípios (FPM), uma importante fonte de receita para o erário municipal.

Após publicação do Censo 2020, observa-se que a população de Jacupiranga reduziu em relação ao quantitativo definido no Censo 2010. Enquanto no ano de 2010 a Jacupiranga alcançou o número de 17.196 habitantes, no recente censo sua população reduziu para 16.097 habitantes.

RESULTADO CENSO 2010

MUNICIPIOS	POPULAÇÃO
Jaboticabal	71.622
Jacareí	208.934
Jarí	6.657
Jacupiranga	17.196
Jaquaruna	43.462

RESULTADO CENSO 2022

Tabela 4714 - População Residente, Área territorial e Densidade demográfica

Ano - 2022

Unidade da Federação e Município	Variável		
	População residente (Pessoas)	Área da unidade territorial (Quilômetros quadrados)	Densidade demográfica (Habitante por quilômetro quadrado)
Jacupiranga (SP)	16.097	704	22,86



Por se tratar de resultado que interage diretamente com o repasse do FPM, haja vista que o cálculo para a fixação dos coeficientes de participação do município é realizado com base em duas variáveis: sua população total e a renda per capita do estado, ambas são calculadas e divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizamos a seguinte recomendação.

No caso do município de Jacupiranga, a Controladoria identificou uma necessidade urgente de revisão dos dados populacionais do censo demográfico recente.

Embora exista a Lei Complementar 198/23, que visa evitar quedas abruptas nos repasses do FPM para cidades que tiveram uma redução populacional, a Controladoria considera que, em nome da transparência e da precisão, uma revisão da metodologia e da contagem populacional é imprescindível.

Vários fatores podem ter influenciado negativamente os resultados do censo demográfico. O período em que o censo foi realizado foi marcado por uma série de acontecimentos, como o número insuficiente de recenseadores, a quantidade de domicílios fechados, a localização e identificação de imóveis rurais e pessoas que optaram por não responder à pesquisa. Todos esses elementos podem ter contribuído para a redução da contagem populacional em Jacupiranga.

Além desses fatores diretos, acontecimentos indiretos também podem ter impactado a precisão dos dados. Eventos como eleições presidenciais, festas natalinas e de final de ano, férias escolares, o final da pandemia de COVID-19, mudanças de governo e recenseadores podem ter criado um ambiente desafiador para a coleta precisa de informações demográficas.

Diante dessa situação, a Controladoria do Município de Jacupiranga recomenda veementemente que seja realizada uma auditoria da contagem populacional. Para garantir a maior credibilidade dos resultados, sugere-se que essa auditoria seja conduzida por uma fundação pública especializada em estatísticas demográficas e levantamento populacional. Essa abordagem não apenas garantirá uma revisão independente e imparcial, mas também dará ao município maior segurança na precisão dos dados.

Uma vez concluída a auditoria e obtidos resultados confiáveis, a Controladoria recomenda encaminhar o relatório final para a Procuradoria Geral do Município. A Procuradoria avaliará a situação e, se a revisão for favorável, poderá tomar as medidas necessárias para ingressar com uma ação judicial junto às instâncias competentes.

O município de Jacupiranga enfrenta uma situação singular devido à expressiva proporção de sua população inscrita no Cadastro Único. Atualmente, aproximadamente 50,32% dos habitantes



(aproximadamente 8.100 pessoas) estão cadastrados nesse programa, que visa identificar e auxiliar as famílias de baixa renda. Dessa forma, a quantidade precisa de moradores é uma variável crítica que influencia diretamente na quantia de recursos repassados pelo Governo Federal destinados a programas sociais e projetos de infraestrutura.

Aqui está a correlação crucial com a revisão dos dados populacionais: a contagem imprecisa da população de Jacupiranga resultará em repasses igualmente imprecisos do FPM (a menor). Isso afetará diretamente a capacidade do município de atender às necessidades dessas famílias vulneráveis, prejudicando a execução de programas de assistência social, educação, saúde e habitação, entre outros.

A Controladoria do Município de Jacupiranga recomenda que seja realizada uma auditoria da contagem populacional para garantir a justiça e a eficácia na distribuição de recursos, especialmente para as famílias em situação de vulnerabilidade.

O município não pode se dar ao luxo de comprometer a assistência a essa parcela da população devido a imprecisões nos dados demográficos. Portanto, é fundamental agir com rapidez e determinação para resolver essa questão crítica e garantir que todos os cidadãos de Jacupiranga sejam atendidos adequadamente.

Para assegurar a precisão dos dados populacionais em Jacupiranga, essencial para uma distribuição justa e eficaz de recursos, bem como para a adequada formulação de políticas públicas, a Controladoria do Município recomenda as seguintes ações:

a) **Auditoria Independente da Contagem Populacional:**

Contratar uma fundação pública especializada em estatísticas demográficas para realizar uma auditoria imparcial e detalhada da contagem populacional recente. Esta auditoria deve considerar todos os possíveis fatores que possam ter influenciado os resultados, incluindo a metodologia usada, o número de recenseadores, a taxa de domicílios fechados, e a localização de imóveis rurais.



- b) **Análise dos Fatores Indiretos:** Investigar o impacto de eventos indiretos, como eleições, festas de final de ano, e mudanças de governo, na precisão dos dados coletados durante o censo.
- c) **Encaminhamento do Relatório (Produto final) para a Procuradoria Geral do Município:** Após a conclusão da auditoria, os resultados devem ser apresentados à Procuradoria Geral do Município para avaliação e possíveis ações legais para garantir o recebimento justo dos repasses do Fundo de Participação dos Municípios.
- d) **Educação e Sensibilização da População:** Conduzir campanhas de sensibilização e educação para garantir a participação da população em futuros censos e levantamentos demográficos, enfatizando a importância da precisão desses dados para o bem-estar da sociedade.
- e) **Transparência e Comunicação com o Público:** Manter a transparência em todas as fases da auditoria e das ações subsequentes, comunicando-se regularmente com a população sobre os esforços em curso para garantir a precisão dos dados populacionais.

Essas recomendações visam não apenas corrigir potenciais imprecisões nos dados populacionais atuais, mas também melhorar a precisão e confiabilidade dos dados para futuros censos e levantamentos em Jacupiranga.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria do município de Jacupiranga emerge como um pilar fundamental na gestão pública eficaz, desempenhando um papel crucial no fortalecimento da transparência, responsabilidade e eficiência na administração dos recursos públicos. Através de sua atuação, é possível garantir que as ações do governo estejam alinhadas com os interesses da sociedade, contribuindo significativamente para o desenvolvimento sustentável e inclusivo do município.

Os princípios da administração pública, que incluem legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, servem como alicerce para todas as atividades realizadas pela Controladoria. A legalidade assegura que todas as ações estejam em conformidade com as leis vigentes; a impessoalidade garante que as decisões sejam tomadas com base em critérios objetivos, sem favoritismos; a moralidade enfatiza a ética na gestão pública; a publicidade promove a transparência e o acesso à informação; e a eficiência busca a otimização dos recursos públicos para melhor atender às necessidades da população.

O relatório de atividades de 2023 apresentado pela controladoria do município oferece uma visão abrangente e detalhada sobre as operações e os resultados alcançados ao longo do ano. Este documento é essencial para avaliar a eficácia das políticas públicas implementadas e para orientar decisões futuras. Através deste relatório, é possível identificar áreas de sucesso, bem como desafios que ainda precisam ser superados.

As recomendações baseadas no relatório de 2023 enfatizam a necessidade de contínua melhoria nos processos de gestão e fiscalização. É recomendado que sejam adotadas práticas inovadoras de governança, visando uma maior participação cidadã e colaboração interdepartamental. Além disso, sugere-se a implementação de tecnologias para aprimorar a coleta e análise de dados, o que pode resultar em políticas públicas mais eficientes e direcionadas. A capacitação contínua dos funcionários públicos também é uma recomendação crucial para garantir que estejam sempre atualizados com as melhores práticas e normativas do setor.

A Controladoria do município desempenha um papel vital na garantia de uma administração pública eficiente, transparente e responsável. A adesão aos princípios fundamentais da administração pública e a análise cuidadosa do relatório de atividades de 2023 são essenciais para direcionar esforços futuros e assegurar que os recursos públicos sejam utilizados da melhor maneira possível em benefício da sociedade.