

Di. G. ...

[Handwritten signature]
29/06/93

**PROGRAMA DE APOIO TÉCNICO AOS
MUNICÍPIOS DO ESTADO DO
TOCANTINS**

PROJETO DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA ASPLAN

Alcione C. - Plano de Trabalho para a DIPRE -

Sonia Regina Cordeiro Cavalcanti - Técnica de Planejamento

EQUIPE INSTITUCIONAL DE APOIO

Francisco de Assis Brito - Programador

Cícero Bezerra (Dezembro/92 a Setembro/93)

- Novembro, 1992 -

Produto
504
98

[Handwritten signature]

32/99

EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PROJETO

. COORDENAÇÃO GERAL

- . Antonio José Guerra - Chefe da ASPLAN
- . Jamil Reston - Superintendente Adjunto do IBAM

. EXECUÇÃO

- . Mário Celso M. Tourinho - Assessor Técnico do IBAM

. EQUIPE TÉCNICA DE CONTRAPARTES DA ASPLAN

- . Herbert Barros Brito - Chefe de Gabinete
- . Márcio Braz e Silva - Coordenador da Assessoria Técnica
- . Ricardo Tadeu Aguiar - Coordenador de Planejamento
- . Eduardo Moreira Barbosa - Assessor Técnico
- . Higino Júlia Piti - Assessor Técnico
- . Alcireme Carlos Freire - Técnica de Planejamento
- . Sonia Regina Cordeiro Cavalcanti - Técnica de Planejamento

. EQUIPE ADMINISTRATIVA DE APOIO

- . Francisco de Assis Veloso - Programador
- . Cícero Bezerra Soares Neto - Operador

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
A) ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS	9
1. Conceituações Básicas.....	9
2. Estratégia do Plano.....	9
3. O Plano como Instrumento de Fortalecimento da Função de Articulação e Assistência Técnica aos Municípios.....	10
4. Avaliação das Atividades de Implantação do Plano....	11
5. Estrutura do Plano.....	12
B) DESCRIÇÃO DOS PROGRAMAS	13
PROGRAMA 1 - INFORMAÇÕES BÁSICAS	13
Projeto 1. Perfil dos Municípios.....	14
Atividade 1. Indicador de Programas de Interesse dos Municípios.....	17
Atividade 2. Cadastro de Autoridades e Dirigentes de órgãos Diretamente Relacionados aos Municípios.....	17
Atividade 3. Serviço de Referência Técnico- Legislativa.....	18
PROGRAMA 2 - DIVULGAÇÃO E COMUNICAÇÃO	19
Projeto 1. Calendário das Atividades Municipais (Agenda dos Prefeitos).....	20
Atividade 1. Informativo Municipal.....	20
Atividade 2. Boletim da DIPRE.....	21
PROGRAMA 3 - DOCUMENTAÇÃO	22
Atividade 1. Biblioteca Especializada.....	22
Atividade 2. Arquivo Confidencial.....	22

PROGRAMA 4 - CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
Projeto 1. Seminário para Prefeitos Eleitos em 1992.....	26
Projeto 2. Curso para Preparação de Instrutores de Treinamento.....	27
Projeto 3. Cursos Regionalizados de Administração Municipal.....	27
Projeto 4. Curso de Elaboração Orçamentária.....	27
Projeto 5. Curso de Execução e Acompanhamento Orçamentário.....	28
Projeto 6. Curso de Contabilidade Municipal.....	28
Projeto 7. Curso de Cadastro Imobiliário.....	28
Projeto 8. Curso de Tributação Municipal.....	29
Atividades de Aperfeiçoamento do Pessoal da ASPLAN/DIPRE.....	30
Atividade 1. Cursos de Reciclagem e Seminários.....	30
Atividade 2. Cursos de Formação e Estágios.....	30
Atividade 3. Intercâmbio de Experiências.....	31
PROGRAMA 5 - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	32
Projeto 1. Elaboração de Cadastros Municipais.....	34
Projeto 2. Reformulação e Atualização do Sistema Tributário Municipal.....	34
Atividade 1. Consultoria Jurídico-Administrativa.....	35
Atividade 2. Assessoramento na Elaboração de Planos, Orçamentos, Balanços e Prestações de Contas.....	36
Atividade 3. Assessoramento na Organização dos Serviços Municipais.....	37
Atividade 4. Assessoramento na Elaboração de Planos Diretores.....	40
ANEXO	
PROGRAMA 6 - COOPERAÇÃO INTERGOVERNAMENTAL.....	44
Projeto 1. Cooperação Intermunicipal-Consórcios..	44
Projeto 2. Relação de Entidades Financiadoras e das Exigências para Obtenção de Empréstimos..	45
Projeto 3. Participação na Elaboração do Plano Plurianual do Estado.....	46

PROGRAMA 7 - PLANEJAMENTO MUNICIPAL.....	47
Projeto 1. Elaboração de Programas de Ação Municipal	48
Projeto 2. Implantação de Sistemas Municipais de Planejamento e Orçamento.....	49
PROJETO ESPECIAL - INSTALAÇÃO DE NOVOS MUNICÍPIOS... 52	
C) RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES PARA A AÇÃO DA DIPRE.....	56
D) MODELO DE ORGANIZAÇÃO POR PROJETOS.....	60
1. Introdução.....	60
2. Definição de Competências Básicas.....	61
COMPETÊNCIAS DA EQUIPE DE PROJETOS.....	62
COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS.....	63
3. Considerações Práticas.....	64
E) DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE MÍNIMA DE PESSOAL PARA O FORTALECIMENTO DA DIPRE.....	66
F) DIRETRIZES PARA OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO DO PESSOAL DA DIPRE.....	67
1. Introdução.....	67
2. Critérios para Orientação dos Programas de Treinamento.....	68
3. Modalidades de Treinamento.....	68
4. Avaliação do Treinamento.....	70
G) CONTROLE DE ATENDIMENTO AOS MUNICÍPIOS.....	71
ANEXO.....	73

no 008/91, que dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo Municipal e a DIPRE encontra-se em anexo desta publicação. Pela Lei nº 208/91, a DIPRE encontra-se na ABPLM - Departamento de Administração e Planejamento, situado no Departamento de Planejamento e Estatística.

O Plano de Trabalho elaborado visando a prestação de serviços de planejamento para os municípios do Estado do Rio de Janeiro, como um dos objetivos do trabalho municipalista do Estado, tem por finalidade a organização e integração das atividades da Prefeitura Local, bem como o melhoramento técnico das respectivas administrações municipais.



APRESENTAÇÃO

O presente documento é decorrente do contrato de prestação de serviços de assessoramento técnico, por parte do IBAM ao Estado do Tocantins, visando a execução do Projeto de Fortalecimento das Atividades de Articulação entre o Estado e os Municípios.

Conforme contratado ficou estabelecido que o produto do mencionado Projeto, a ser preparado e apresentado pelo IBAM ao Estado, seria um Plano de Trabalho para a Assessoria de Planejamento e Coordenação - ASPLAN - desenvolver, num determinado período, contemplando, entre outros aspectos, a identificação e a priorização dos projetos e das atividades a serem realizados, bem como as recomendações e as diretrizes para a sua implantação imediata e as instruções para o treinamento de sua equipe básica.

Este documento reflete exatamente o previsto no contrato firmado entre o Estado, através da ASPLAN, e o IBAM. Acompanha-o um anexo, em forma de quadro-resumo, contendo a relação dos programas, projetos e atividades constantes do Plano e os seus respectivos períodos de execução.

Nele encontra-se, em detalhes, o Plano de Trabalho a ser levado a cabo pela Divisão de Planejamento Regional e Local (DIPRE), unidade da ASPLAN formal e legalmente responsável pela execução das atividades de articulação e assistência técnica entre o Estado do Tocantins e os seus Municípios.

Apesar da sua existência de direito - criada pela Lei nº 308/91, que dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo Estadual - a DIPRE encontra-se até o momento desativada. Pela Lei nº 308/91, a DIPRE encontra-se na ASPLAN diretamente subordinada à Coordenação de Planejamento, unidade pertencente ao Departamento de Planejamento e Estatística.

O Plano de Trabalho ora elaborado pretende, além de prestigiá-la, ativá-la e fortalecê-la o suficiente para que desponte no cenário municipalista do Estado como um verdadeiro órgão de coordenação e integração das atividades de natureza local, bem como prestador de assistência técnica aos respectivos Governos Municipais.

Uma das recomendações contidas no Plano de Trabalho é, inclusive, que através desse fortalecimento gradual a DIPRE venha a justificar, a médio e talvez mesmo a curto prazo, a elevação do seu nível hierárquico dentro da estrutura organizacional da ASPLAN, de forma a conferir ao seu titular mais autoridade e poder decisório no exercício das suas funções de articulação com os Municípios tocantinenses.

Alerta-se, também, neste documento para o fato de que a DIPRE, mesmo que venha a ascender a um grau hierárquico mais alto na estrutura orgânica do Estado, deve evitar estabelecer para si uma departamentalização interna estanque, devendo a administração por projetos constituir-se na sua tônica principal.

Segundo estabelecido com o titular da ASPLAN, o presente Plano prevê as ações de implantação dos seus respectivos programas, projetos e atividades para o período compreendido entre os meses de dezembro/92 e setembro/93, além de algumas projeções a partir daí. A esse respeito, louve-se a iniciativa da ASPLAN em aproveitar o momento mais propício para o desenvolvimento dessas ações, de maneira a coincidir com o início dos mandatos dos novos Prefeitos e Vereadores municipais. Outro fator a destacar será a ativa participação da ASPLAN, através da DIPRE e de suas demais unidades administrativas, nas atividades de assessoramento visando a instalação dos novos Municípios:

Tanto num, como noutro caso, a atuação da DIPRE far-se-á sentir logo no começo dessas Administrações, já que com absoluta certeza será enorme a demanda dos seus serviços por parte dos novos Governos Municipais.

O presente Plano foi elaborado no prazo de 3 (três) semanas, no período compreendido entre 26/10 e 13/11/92. Caberá à DIPRE, sob a liderança do seu titular, dar seqüência a esse processo, estabelecendo novos programas, projetos e atividades, redefinindo objetivos e redimensionando, em coordenação com as demais unidades da ASPLAN, novas fontes de recursos, mantendo dessa forma o Plano permanentemente atualizado.

Com respeito à elaboração propriamente dita do Plano, vale ressaltar que o Assessor do IBAM incumbido de prepará-lo teve, desde o seu primeiro dia de trabalho na ASPLAN, uma equipe técnica de alto nível, colocada à sua disposição pelo titular da Assessoria, para atuar na qualidade de contrapartida local. O Coordenador dessa equipe e dos trabalhos relativos à elaboração do Plano foi o Chefe de Gabinete da própria ASPLAN.

O resultado não poderia ter sido melhor. A referida equipe reuniu-se quase que diariamente com o representante do IBAM para análise e discussão de cada uma das etapas do Plano, à medida que as mesmas iam sendo devidamente minutadas. Como produto dessas reuniões, além da validade do grupo conhecer de perto cada um dos passos do trabalho, importantes ajustes foram incorporados ao Plano.

Acrescente-se a esse fato o acentuado interesse demonstrado pelo titular da ASPLAN durante todo o decorrer da preparação do Plano. Esse interesse ficou mais evidentemente comprovado durante as reuniões realizadas com o Assessor do IBAM para exame e discussão dos detalhes técnicos relativos ao Plano. A exemplo da reunião inicial do Projeto, o Chefe da ASPLAN aportou nessas oportunidades valiosos subsídios à consecução do Plano, que ora dá-se por concluído.

A fim de alcançar essa finalidade, os programas próprios ou atividades contempladas no Plano serão voltados para a aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Município, bem como para a execução de atividades...

A execução do Plano durante a implantação do Plano será em duas etapas: a primeira de caráter preliminar e a segunda de caráter definitivo.

Finalmente, porque enfatiza a necessidade de implementação dos objetivos do P.M.E., nota que constitui uma etapa preliminar.

Segundo esse plano, o Governo Municipal é considerado como o responsável de toda a execução dos programas, enfatizando a importância da integração dos programas de planejamento estadual e federal.

Segundo esse plano, o Governo Municipal é considerado como o responsável de toda a execução dos programas, enfatizando a importância da integração dos programas de planejamento estadual e federal.

A) ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

1. Conceituações Básicas

Na elaboração deste Plano serão adotados os conceitos básicos de programa, projeto e atividade, assim definidos:

Programa - agrupamento de atividades e projetos destinados ao atendimento de um objetivo;

Projeto - conjunto de operações, limitadas no tempo, do qual resulte produto final que se propõe a meta específica;

Atividade - conjunto de operações ou tarefas de caráter permanente, essenciais à organização e à manutenção dos serviços da Divisão de Planejamento Regional e Local - DIPRE.

2. Estratégia do Plano

A estratégia fundamental do Plano tem em vista consolidar e valorizar o Município através de sua capacitação como agente do processo de desenvolvimento econômico e social do País e de unidade de apoio ao Sistema Estadual de Planejamento.

A fim de alcançar essa finalidade, os programas, projetos ou atividades contemplados no Plano estarão voltados para o aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Município, mesmo quando dirigidos às atividades-meio.

A metodologia a ser adotada na implantação do Plano será, ao mesmo tempo, além de finalística e sistêmica, gradualista e seletivista.

Finalística, porque enfatiza a necessidade do cumprimento dos objetivos da DIPRE, meta que constitui sua própria existência.

Sistêmica, porque o Plano destaca o inter-relacionamento dos programas, enfatizando a importância de sua integração aos sistemas de planejamento estadual e federal.

Segundo esse enfoque, o Governo Municipal é considerado como um subsistema de dois sistemas maiores, o Governo Estadual e o Governo Federal. O Plano contempla programas de cooperação e integração entre os três níveis de Governo, dentro da moderna doutrina do federalismo cooperativo.

10 / 3.000
10

Por outro lado, o próprio Governo Municipal é tratado no Plano como um sistema, composto de vários subsistemas, aos quais a DIPRE prestará assessoramento, estabelecendo sempre a política de prioridades mais adequada a cada caso, sem perder de vista os seus objetivos institucionais.

Gradualista, porque é importante que se tenha presente a escassez de recursos humanos, materiais e financeiros com que a DIPRE terá que iniciar suas operações, tendo-se o cuidado de distribuir a execução dos diferentes projetos e atividades durante o período de dezembro/92 a setembro/93. Seria inviável a implantação imediata de todos os programas, uma vez que exigiria esforço muito além da real capacidade administrativa e financeira da DIPRE.

Finalmente, é seletivista na medida em que seleciona os projetos e atividades cuja execução se impõe como prioridade, fixando-lhes a época do início, a fim de que seja possível alocar os recursos disponíveis, de forma oportuna, estratégica e produtiva.

importante

3. O Plano como Instrumento de Fortalecimento da Função de Articulação e Assistência Técnica aos Municípios

As ações consubstanciadas no Plano estão orientadas no sentido de capacitar e fortalecer a função de articulação e assistência técnica aos Municípios do Estado do Tocantins, objetivando:

a) fortalecer a DIPRE como unidade central de articulação com os Municípios, no Sistema Estadual de Planejamento, a fim de evitar a dispersão de organismos idênticos na estrutura da Administração Estadual;

b) assegurar continuidade de ação, de modo a infundir confiança e certeza de inter-relacionamento contínuo, e colaboração de trabalho com os Governos Municipais;

c) procurar ater-se aos aspectos técnico-administrativos, sem permitir que tendências político-partidárias interfiram em suas relações com os Municípios, ou em quaisquer outras atividades que forem exercidas;

d) identificar continuamente as necessidades dos Governos Municipais e ajustar seus programas a essas necessidades;

e) avaliar constantemente os programas de assistência técnica, através do acompanhamento dos seus resultados, verificando-lhes o impacto na prestação dos serviços públicos de responsabilidade dos Municípios.

muito importante
função

F. J. J.

Durante a elaboração do Plano ênfase especial foi dada às áreas de modernização administrativa, capacitação de recursos humanos, planejamento governamental e orçamento, bem como ao sistema de informações para o próprio planejamento.

Os programas de modernização administrativa e capacitação de recursos humanos buscam, fundamentalmente, tornar mais eficaz a ação administrativa local na prestação dos serviços públicos e urbanos sob a responsabilidade dos Municípios.

As atividades de planejamento governamental e orçamento preocupam-se, sobretudo, com a criação e o desenvolvimento de um processo de planejamento em nível local, adequado aos recursos financeiros disponíveis em cada Município.

A implantação de um sistema de informações para o planejamento objetiva, basicamente:

- a) servir de apoio às atividades do Governo Estadual em seus programas de cooperação com os Municípios;
- b) prestar aos órgãos dos Governos Estadual e Federal informações relacionadas com a administração dos Municípios;
- c) compatibilizar os planos de trabalho dos Governos Municipais com a ação planejada do Governo Estadual.

4. Avaliação das Atividades de Implantação do Plano

O planejamento é processo permanente e dinâmico que não se extingue com a elaboração do Plano. Enquanto este é apenas um produto do planejamento, reflexo de um momento determinado, aquele encontra-se em constante mutação, adaptando-se e adequando-se ao meio ambiente.

Cabe, portanto, à DIPRE, sob a liderança do seu titular, dar seqüência a esse processo, estabelecendo novos programas e projetos, redefinindo objetivos e redimensionando novas fontes de recursos, mantendo, dessa forma, o Plano permanentemente atualizado.

No corpo deste documento está caracterizada a responsabilidade da constante avaliação dos programas que constituem o Plano. Esta se fará através do acompanhamento da execução e da verificação dos resultados, a qual não se restringirá apenas ao exame do grau de satisfação da clientela atingida, mas estender-se-á, inclusive, à avaliação do impacto da execução do Plano sobre a Administração Municipal como um todo.

um trabalho que de modo tem p e conside rização para a mudança de hábitos e costumes de uma região

Um estudo para o município que na prática investiu muitos recursos na construção de um sistema de informações

Este sistema serviria como uma fonte de informações e estudos e também de uma base para a elaboração de planos futuros

o plano não foi realizado na sua maioria fora da DIPRE logicamente com seus técnicos, mas nos prefeituras: a) primeiro fizemos um estudo em nível municipal sobre a situação organizacional e administrativa; b) Depois dos estudos realizados passamos a colocá-los em prática dando curso para funcionários das prefeituras do estado, melhorando assim seu desempenho administrativo

É recomendável, ainda, que sejam verificados os desvios entre o programado e o efetivamente executado, entre as expectativas e as demandas feitas à DIPRE e os produtos obtidos, em termos qualitativos e quantitativos, promovendo-se as necessárias correções.

5. Estrutura do Plano

O Plano compreende a execução dos 7 (sete) Programas e um Projeto Especial, abaixo relacionados:

- Programa 1 - Informações Básicas
- Programa 2 - Divulgação e Comunicação
- Programa 3 - Documentação
- Programa 4 - Capacitação de Recursos Humanos
- Programa 5 - Modernização Administrativa
- Programa 6 - Cooperação Intergovernamental
- Programa 7 - Desenvolvimento Microrregional e Municipal
- Projeto Especial - Instalação de Novos Municípios

Os Programas 1, 2 e 3 integram o sistema de informações para o planejamento em suas diversas fases: coleta e análise de dados essenciais à caracterização sociopolítico-econômica do Município, início do fluxo de informações Município/Estado/Município e guarda e classificação de publicações e documentos relativos às atividades desempenhadas pela DIPRE.

No Programa 4 estão previstas ações dirigidas à formação e ao aperfeiçoamento de recursos humanos, tanto dos Municípios, como da própria DIPRE. → de fundamental importância

Prevê, também, a execução de projetos destinados a capacitar os agentes políticos, conscientizando-os quanto aos problemas locais e às soluções mais adequadas a cada caso. → A realidade dos municípios e até mesmo muitos do Estado do

tocantins, em relação a capacidade administrativa e número populacional.

Os Programas 5, 6 e 7 têm por finalidade dinamizar e modernizar as Administrações Municipais, através de assessoria técnica permanente, do estabelecimento de mecanismos de articulação intergovernamental e da implantação do sistema de planejamento e orçamento como um processo permanente, em nível municipal.

O Projeto Especial, relativo à Instalação de Novos Municípios, tem por objetivo principal oferecer à ASPLAN um conjunto de medidas que deverão ser levadas a cabo pela DIPRE, visando a implantação, a curto prazo, dos novos Governos Municipais.

A CRIAÇÃO DE NOVOS MUNICÍPIOS NO ESTADO DO TOCANTINS DEVE SER MUITO BEM ESTUDADA POIS, EXISTEM MUITOS MUNICÍPIOS RECENTEMENTE EMANIPADOS NO ESTADO COM UM NÚMERO DE HABITANTES INFERIOR A 1000 PESSOAS, TAMBÉM SE DESTACAM DO PELA POBREZA, EXISTE TAMBÉM O PROBLEMA DO F.R.M. POIS, QUANTO MAIOR O NÚMERO DE MUNICÍPIOS MENOR A PARCELA PARA CADA UM DOS MESMOS.

B) DESCRIÇÃO DOS PROGRAMAS

PROGRAMA 1 - INFORMAÇÕES BÁSICAS

Projeto 1: Perfil dos Municípios

Atividades:

1. Indicador de Programas de Interesse dos Municípios
2. Cadastro de Autoridades e Dirigentes de órgãos Diretamente Relacionados aos Municípios
3. Serviço de Referência Técnico-Legislativa.

Justificativa do Programa

A implantação de um sistema de informações na DIPRE é da maior importância para o exercício da função de articulação e assistência técnica, permitindo que estejam disponíveis dados e referências, através dos quais possam ser identificadas necessidades, demandas e exigências. Essas informações no âmbito municipal constituir-se-ão em precioso subsídio para a formulação de políticas e diretrizes a serem adotadas pelo Estado ou pelos Municípios.

São objetivos principais do Programa:

- a) servir de apoio às atividades da DIPRE;
- b) prestar aos órgãos dos Governos Estadual e Federal informações selecionadas com a administração dos Municípios tocantinenses;
- c) fornecer subsídios aos Governos Municipais, para que possam compatibilizar seus planos de ação aos planos existentes em nível estadual ou federal.

Pelo exposto, verifica-se que o sistema de informações deve funcionar nos dois sentidos, ou seja, prover os Municípios de informações relativas aos planos estaduais e federais, bem como fornecer aos órgãos estaduais e federais informações acerca das Administrações Municipais. Por outro lado, a DIPRE terá que articular-se horizontalmente com os órgãos do Governo Estadual, a fim de conhecer e acompanhar a execução dos respectivos programas de trabalho que envolvem os Municípios e estabelecer a articulação entre as duas esferas de Governo.

Se for montado de forma coerente este sistema será uma fonte riquíssima de informações e de estudos.

Projeto 1. Perfil dos Municípios

Para o conhecimento sistematizado da realidade dos Municípios do Tocantins, indispensável se torna fazer levantamento criterioso, coletando dados que possibilitem montar sistema de indicadores sobre a situação administrativa e socioeconômica desses Municípios.

Como ponto de partida, os dados a serem coletados devem ser aqueles que permitam à DIPRE, no mais curto espaço de tempo, obter as informações necessárias para auxiliar efetivamente as Administrações Municipais na fixação de diretrizes e na compatibilização de seus planos de Governo com os sistemas estadual e federal de planejamento.

Como a Divisão de Estudos Sócio-Econômicos - DIESE - unidade também subordinada à ASPLAN, deverá dedicar-se principalmente à tarefa de pesquisa, é recomendável que seja ela a unidade executora do mencionado levantamento. Assim serão garantidos melhor operacionalização e melhores resultados. A coordenação do projeto, no entanto, ficará a cargo da DIPRE.

Deixe-se fazer alguns estudos sobre tais assuntos, se possível antes qual a data de tais dados.

A execução deste projeto dar-se-á no primeiro semestre de 1993.

A seguir, estão listados alguns dados sobre os Municípios tocantinenses que a DIPRE deverá dispor durante o prazo de execução do projeto:

a) Informações Gerais

bons dados de produção, mas mesmo pertenciam ao Estado de Goiás.

- registro das principais atividades econômicas do Município, com séries estatísticas sobre produção; *Nos municípios onde a agricultura é o principal meio de produção, tais dados devem ser pesquisados desde a época que os*
- registro dos aspectos socioculturais e demográficos, com séries estatísticas atualizadas;
- mapas físicos dos Municípios com informações sobre: áreas e limites físicos; sistema viário (federal, estadual, municipal); hidrografia básica; distritos, povoados e vilas mais importantes; localização de portos fluviais e aeroportos, etc;
- dados sobre população urbana e rural da sede municipal, dos distritos, dos povoados e das vilas mais importantes.

b) Dados Politico-Institucionais

- . número e nome de Prefeitos por partido e sua qualificação: profissão, instrução, sexo, idade etc;
- . número e nome de Vereadores por Município e por partido.

c) Infra-Estrutura Urbana, com dados sobre:

- . água (tipo de abastecimento, extensão de rede, nº de ligações, esfera de Governo responsável, etc.);
- . energia (tipo de fornecimento, extensão, nº de ligações, esfera de Governo responsável, etc.);
- . iluminação pública (extensão da rede, esfera de Governo responsável, etc.);
- . transportes aéreo, terrestre e fluvial (frequência, tempo despendido do Município à capital do Estado);
- . sistema viário federal, estadual e municipal (tipo e extensão da rede no Município);
- . material básico de construção encontrado no local (pedra, areia, barro, madeira, etc.);
- . mão-de-obra básica disponível para construção (carpinteiro, pedreiro, mestre-de-obras, etc.).

d) Legislação Básica

- . Planos Diretores ou outros planos de desenvolvimento municipal;
- . Códigos de Obras e de Posturas;
- . Código Tributário;
- . Leis de Loteamento e de Zoneamento;
- . Lei de Delimitação do Perímetro Urbano;
- . Lei de Estrutura Administrativa e respectivo Regimento Interno;
- . Lei do Regime Jurídico Único dos Servidores Municipais e respectivo Estatuto dos Servidores;

- . Lei de Quadro de Pessoal e respectivos regulamentos;
- . outros.

e) Finanças Públicas, com dados e registros sobre:

- . receita municipal (própria e transferida);
- . despesa municipal (por categoria econômica e por função); *> será memorio a origem de R.D.D para os repatriados?*
- . processo contábil municipal (Plano de Contas, métodos de lançamento e empenho da despesa);
- . Plano Plurianual de Investimentos e demais planos de ação do Governo Municipal.

f) Tributação e Cadastro, com dados sobre:

- . atualização do valor venal das propriedades (data da última atualização);
- . cadastro (lançamento e arrecadação de tributos);
- . atualização do cadastro imobiliário fiscal;
- . tributos arrecadados;
- . fiscalização das rendas municipais;
- . cobrança da Dívida Ativa;
- . outros.

g) Administração de Pessoal, com dados e registros sobre:

- . nº de servidores por regime jurídico e por categoria funcional;
- . tabelas de vencimentos e salários;
- . nº de mão-de-obra não qualificada, semiquali- cada, qualificada e de nível superior;
- . tipos de treinamento realizados e nº de servi- dores treinados (data e local do treinamento);
- . concursos públicos realizados (data, para que cargos, nº de aprovados, nº de nomeações, tempo de validade do concurso);
- . outros.

Os dados e informações a serem levantados, portanto, referem-se principalmente à infra-estrutura urbana, à legislação básica e aos aspectos organizacionais e administrativos das Municipalidades, servindo para identificar-lhes as necessidades, em termos de prestação dos serviços de natureza local às respectivas comunidades.

Atividade 1. Indicador de Programas de Interesse dos Municípios

Serão de grande utilidade para os trabalhos da DIPRE e dos Governos locais as informações sobre os programas de interesse dos Municípios mantidos por órgãos federais, estaduais ou privados. Conhecendo o tipo de programa e a forma pela qual os Municípios poderão beneficiar-se participando deles, a DIPRE estará apta a orientá-los na obtenção desses benefícios.

No indicador deverão constar:

- . nome do órgão e esfera de Governo;
- . endereço completo do órgão;
- . descrição sumária do programa;
- . requisitos básicos para que os Municípios tenham acesso ao programa;
- . outras informações julgadas necessárias.

Esta atividade será desenvolvida no primeiro trimestre de 1993.

Atividade 2. Cadastro de Autoridades e Dirigentes de órgãos Diretamente Relacionados aos Municípios

A principal finalidade desse cadastro é facilitar os contatos entre a DIPRE e as autoridades municipais, bem como com entidades estaduais, federais ou até mesmo particulares que lidem com os Municípios, devendo o mesmo manter-se permanentemente atualizado.

Devem constar do cadastro as seguintes informações:

- . nome, sexo e idade da autoridade;
- . nível de escolaridade ou profissão;
- . nome e endereço da instituição em que trabalha;
- . cargo que ocupa.

No caso de Prefeitos, Vice-Prefeitos, Vereadores e Presidentes de Câmaras, deverão constar ainda as seguintes informações:

- . partido a que pertence;
- . data da posse.

Esta atividade será desenvolvida no primeiro trimestre de 1993.

Atividade 3. Serviço de Referência Técnico-Legislativa

O Serviço de Referência Técnico-Legislativa compreende as seguintes atividades:

- a) ordenação e atualização de leis, decretos, resoluções e demais atos normativos, estaduais e federais, de interesse específico da Administração Municipal;
- b) colecionamento de modelos e de documentos elaborados por entidades congêneres, que possam servir de subsídios aos trabalhos da DIPRE;
- c) preparação de manuais e modelos para atendimento aos Governos Municipais.

Agenda Seria conveniente organizar-se e manter-se, também, catálogo atualizado da legislação básica dos Municípios, o que facilitará a elaboração de manuais e modelos, além de orientar os Governos locais quanto à informação de seus documentos legais.

Financiam As legislações estadual e federal consideradas de importância para os Municípios deverão ser reproduzidas e remetidas aos Governos Municipais. Se necessário, esses atos poderão ser acompanhados de comentários feitos por técnicos da DIPRE, a fim de facilitar seu perfeito entendimento e utilização por parte dos Municípios.

Esta atividade será desenvolvida no segundo trimestre de 1993.

PROGRAMA 2 - DIVULGAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Projeto 1: Calendário das Atividades Municipais

Atividades:

1. Informativo Municipal (Rádio-Difusão)
2. Boletim da DIPRE

Justificativa do Programa

A DIPRE organizará seus próprios meios de comunicação, com o objetivo principal de fazer chegar ao maior número de Municípios as informações de seu interesse, em curto espaço de tempo, de forma clara e inteligível. Em segundo plano, esses meios de informação servirão para divulgar os próprios programas da DIPRE.

É aconselhável que a atividade de rádio-difusão seja iniciada imediatamente, quer através de um programa próprio, quer através de articulação com as Associações de Municípios do Estado do Tocantins, para transmissões curtas e diretas de noticiário de interesse para os Governos locais. Nessas transmissões, o nome da DIPRE e seu endereço em Palmas devem ser repetidos constantemente de forma clara e precisa.

A organização do Calendário das Atividades Municipais (Agenda dos Prefeitos), além de servir de orientação, sob a forma de folheto a ser distribuído no início dos mandatos dos novos Prefeitos, será também uma valiosa fonte para o noticiário radiofônico da DIPRE.

Havendo disponibilidade de recursos financeiros e humanos, seria oportuno que fosse lançado o Boletim da DIPRE, no primeiro trimestre de 1973, podendo a sua primeira publicação ser justamente o Calendário das Atividades Municipais (Agenda dos Projetos).

Projeto 1. Calendário das Atividade Municipais (Agenda dos Prefeitos)

Há uma série de obrigações e prazos a que estão sujeitos os Governos Municipais, em épocas determinadas. Muitas vezes os Prefeitos se perdem nesse emaranhado de datas, por ignorar ou não se dar conta da complexidade das operações, vindo-se em dificuldade para cumprir as determinações de esferas superiores de Governo. Assim sendo, e tendo em vista as distâncias e dificuldades de comunicação dos Municípios do Tocantins, a DIPRE organizará anualmente um Calendário das Atividades Municipais indicando aproximadamente as datas em que deverá ser iniciada a elaboração de Planos de Contas e Orçamentos, a fim de estarem prontos em tempo útil, levando em consideração, inclusive, a distância e o tempo de viagem até Palmas dos diversos Municípios tocantinenses.

Além de distribuído a todos os Governos Municipais, o Calendário será fonte de noticiário, sob a forma de lembretes aos Prefeitos, quer no informativo radiofônico, quer no Boletim da DIPRE.

A execução deste projeto dar-se-á no primeiro trimestre de 1993.

Atividade 1. Informativo Municipal

A comunicação através do rádio, no Estado do Tocantins, é de importância capital, chegando a constituir-se, em alguns casos, no único meio de acesso aos fatos, para certas populações interioranas. Assim, pois, a DIPRE deve utilizar, procurando obter o máximo de rendimento, esse importante meio de comunicação, a fim de fazer chegar às autoridades e aos servidores municipais do interior as informações de interesse local, ou aquelas que, de qualquer maneira, envolvam o Município.

Eis algumas diretrizes para o programa radiofônico da DIPRE:

- a) escolher um horário adequado à audiência no interior, sem coincidir com o período de trabalho nas repartições públicas municipais;
- b) escolher um horário distinto de qualquer outro programa oficial (da União ou do Estado), nem pouco antes, nem logo depois;
- c) fazer constar do noticiário informações que interessem diretamente ao Município, versando sobre a DIPRE, o Governo Federal, o Governo Estadual ou os Tribunais de Contas da União ou do Estado.

c) identificação das fontes de financiamento com as quais poderá contar a Administração Municipal. Esta fase é de importância vital, pois de pouco adiantará traçar plano magnífico, porém inviável sob o ponto de vista financeiro. As informações colhidas no Programa *6* serão aqui particularmente relevantes, pois a análise minuciosa das possíveis fontes de financiamento permite, ainda, avaliar as condições em que estas vêm sendo exploradas, assim como as medidas necessárias a seu melhor aproveitamento. A determinação das fontes de financiamento equivale, portanto, ao que poderíamos denominar balanço de recursos. Em geral, os Governos Municipais não fazem balanço de seus recursos potenciais, o que os tem levado a fixar níveis incompatíveis com suas reais possibilidades.

Somente depois de cumpridas as etapas referidas é que terá início a elaboração do Programa de Ação Municipal (PAM) propriamente dito, adequando-o aos planos e programas existentes em âmbito estadual e federal. Uma das maneiras mais eficazes de aproveitar ao máximo a potencialidade dos planos de ação em nível local é, sem dúvida, conjugá-los aos esforços desenvolvidos nos demais níveis de planejamento.

Este projeto terá início em julho de 1993, sobretudo para atender às exigências preliminares, expostas nos itens a, b e c. Far-se-á a seleção dos Municípios e os respectivos diagnósticos, que deverão incluir as disponibilidades financeiras. Os Programas de Ação Municipal, no entanto, somente serão elaborados a partir de setembro de 1993, para que já comecem a ser implantados no início de 1994.

Além da assessoria na elaboração e na implantação dos PAM, e do acompanhamento em sua implantação, os Municípios poderão recorrer à DIPRE sempre que sentirem a necessidade de quaisquer modificações nos planos elaborados, que providenciará a adaptação às novas condições surgidas.

Projeto 2. Implantação de Sistemas Municipais de Planejamento e Orçamento

A necessidade de planejamento atinge atualmente as três esferas de Governo por força de dispositivos legais. No caso específico do Município, o mecanismo das relações intergovernamentais impõe a programação de forma ainda mais acurada, pois somente com base em planos e programas criteriosamente estabelecidos e cuidadosamente executados torna-se possível a transferência de recursos financeiros das demais esferas de Governo.

Além disso, cabe ao Município, como realidade governamental mais próxima dos cidadãos, provê-los dos serviços públicos essenciais, bem como prever a expansão da demanda por esses serviços. Trata-se de um processo, como tantos outros, em que as necessidades são maiores do que as disponibilidades, traduzidas em termos financeiros, materiais e de recursos humanos, o que contribui para enfatizar a importância da implantação de sistemas municipais de planejamento e orçamento. Entre as vantagens decorrentes da implantação de tais sistemas destaca-se a otimização do processo decisório, através da determinação de alternativas viáveis, baseadas nas disponibilidades reais das Prefeituras. Como resultado haverá um aumento na rentabilidade das despesas públicas, contribuindo para a valorização do Município como parceiro de outros níveis de Governo, na realização de programas de desenvolvimento econômico e social.

Outra vantagem percebida é o aprimoramento das relações entre o Município e as demais esferas de Governo, o que implica maior possibilidade de canalização de recursos dos sistemas de planejamento estadual e federal para a realização de programas e projetos municipais.

A implantação do presente projeto, todavia, requer conceituação precisa dos termos *planejamento e orçamento*, muitas vezes distorcidos:

- a) *planejamento* é o processo pelo qual se avaliam diversas alternativas, selecionando aquela que melhor se ajusta, em termos de eficácia, à consecução dos objetivos colimados. Caracteriza-se pela continuidade, uma vez que não se limita à mera elaboração de um plano, nem tampouco se esgota com a tomada de uma decisão. O planejamento deve estar presente como suporte de todas as decisões e, para isso, deverá ser constantemente ajustado, em função das mudanças ocorridas;
- b) *orçamento* é um instrumento de programação que visa estabelecer, de forma descritiva, sintética ou analítica, as diversas metas a serem atingidas, ou os diferentes itens a serem atendidos, como concretização do programa de Governo. O orçamento constitui, pois, a expressão financeira dos planos de trabalho, integrando o sistema de programação ao de finanças.

Na realidade, planejamento e orçamento estão intimamente ligados. Quando o planejamento é realizado independentemente do orçamento, o resultado inevitável é a existência de dois instrumentos que, ao invés de se complementarem, rejeitam-se mutuamente, chegando-se a um plano inviável do ponto de vista financeiro e a um orçamento que não reflete a política do Governo.

Este projeto de concepção de um sistema integrado de planejamento e orçamento destina-se, numa primeira etapa, apenas aos Municípios mais desenvolvidos do Tocantins, onde já exista razoável estrutura administrativa e legal. Dada a magnitude e complexidade do projeto, recomenda-se que ele seja executado em apenas um Município em 1993, preferentemente no último trimestre do ano, quando a DIPRE já disporá de elementos e subsídios mais sólidos a respeito da realidade municipal no Estado. Na execução deste projeto será também importante que a DIPRE atue de forma integrada com as demais unidades afins da ASPLAN, delas devendo receber uma vez mais todo o auxílio necessário.

Com isso será possível estabelecer uma unidade de planejamento e orçamento, que, além de integrar as atividades administrativas, econômicas e sociais, também permitirá a integração das atividades administrativas, econômicas e sociais, bem como a integração das atividades administrativas, econômicas e sociais.

Enquanto isso não ocorrer, permanecerá o Município dividido, com suas atividades administrativas, econômicas e sociais, bem como a integração das atividades administrativas, econômicas e sociais.

Visibilidade do Projeto

O processo de implementação dos novos Municípios vai se caracterizando por etapas.

As atividades de planejamento e orçamento, bem como a integração das atividades administrativas, econômicas e sociais, bem como a integração das atividades administrativas, econômicas e sociais, bem como a integração das atividades administrativas, econômicas e sociais.

A partir daí, a integração das atividades administrativas, econômicas e sociais, bem como a integração das atividades administrativas, econômicas e sociais, bem como a integração das atividades administrativas, econômicas e sociais.

PROJETO ESPECIAL - INSTALAÇÃO DE NOVOS MUNICÍPIOS**Introdução**

A partir de 1º de janeiro de 1993, será instalado no Estado do Tocantins um total de 44 novos Municípios. Até que efetive sua instalação definitiva, que se dará com a posse dos respectivos Prefeitos e Vereadores, é necessária a realização de um esforço para que isto se faça sem atropelos.

Por conseguinte, é indispensável a execução de medidas pelos Municípios de origem que facilitem a implantação adequada das novas unidades de Governo local.

Criado o novo Município, o ato de criação, por si só, não é bastante para que se possa reconhecê-lo como pessoa jurídica de direito público interno posto que, embora já possua território e população, falta-lhe o Governo, a ser estabelecido nos termos da Constituição Federal.

Completar-se-á o Município como entidade a partir do momento em que disponha de Prefeitos e Vereadores, escolhidos segundo os preceitos legais e constitucionais, os quais, empossados, instalarão os Poderes Executivo e Legislativo Municipais.

Enquanto isso não ocorrer, permanecerá o Município criado, provisoriamente, vinculado política e institucionalmente ao Município de origem.

Viabilização do Projeto

O processo de instalação dos novos Municípios vai se completando por etapas.

As atividades de natureza jurídico-legal, comuns a todos os Municípios, deverão estar acompanhadas de estudos visando um minucioso exame de verificação das particularidades de cada um deles, tais como identificação e análise dos recursos humanos e materiais que deverão dispor no início da implantação e, ainda, os recursos financeiros que lhes serão destinados pelo Governo Estadual.

A partir daí, caberá, então, à DIPRE e às demais unidades da ASPLAN, no seu respectivo âmbito de atuação, procederem aos estudos e projetos de assistência técnica necessários à implantação das suas atividades consideradas prioritárias.

PROJETO ESPECIAL - INSTALAÇÃO DE NOVOS MUNICÍPIOS**Introdução**

A partir de 1º de janeiro de 1993, será instalado no Estado do Tocantins um total de 44 novos Municípios. Até que efetive sua instalação definitiva, que se dará com a posse dos respectivos Prefeitos e Vereadores, é necessária a realização de um esforço para que isto se faça sem atropelos.

Por conseguinte, é indispensável a execução de medidas pelos Municípios de origem que facilitem a implantação adequada das novas unidades de Governo local.

Criado o novo Município, o ato de criação, por si só, não é bastante para que se possa reconhecê-lo como pessoa jurídica de direito público interno posto que, embora já possua território e população, falta-lhe o Governo, a ser estabelecido nos termos da Constituição Federal.

Completar-se-á o Município como entidade a partir do momento em que disponha de Prefeitos e Vereadores, escolhidos segundo os preceitos legais e constitucionais, os quais, empossados, instalarão os Poderes Executivo e Legislativo Municipais.

Enquanto isso não ocorrer, permanecerá o Município criado, provisoriamente, vinculado política e institucionalmente ao Município de origem.

Viabilização do Projeto

O processo de instalação dos novos Municípios vai se completando por etapas.

As atividades de natureza jurídico-legal, comuns a todos os Municípios, deverão estar acompanhadas de estudos visando um minucioso exame de verificação das particularidades de cada um deles, tais como identificação e análise dos recursos humanos e materiais que deverão dispor no início da implantação e, ainda, os recursos financeiros que lhes serão destinados pelo Governo Estadual.

A partir daí, caberá, então, à DIPRE e às demais unidades da ASPLAN, no seu respectivo âmbito de atuação, procederem aos estudos e projetos de assistência técnica necessários à implantação das suas atividades consideradas prioritárias.

A primeira ação concreta da ASPLAN em relação aos novos Municípios diz respeito ao Seminário para Prefeitos Eleitos em 1992. Esse Seminário será realizado entre os dias 01 e 03/12, sendo que aos Prefeitos dos novos Municípios será dedicado mais um dia, objetivando introduzi-los e familiarizá-los em relação a aspectos específicos, voltados para a sua imediata instalação.

Esse Seminário poderá ser, inclusive, o ponto de partida para identificação de possíveis áreas carentes de estudos e ações a serem cobertas pelos projetos e atividades relacionados nos Programas constantes do presente Plano de Trabalho.

Medidas práticas a serem adotadas após a posse dos novos Prefeitos e Vereadores

1. O Presidente da Câmara deve enviar ao Tribunal de Contas da União, ao Tribunal de Contas do Estado, à Assembléia Legislativa, ao Departamento do Tesouro Nacional, à Secretaria de Estado da Fazenda, bem como a outras entidades e órgãos públicos e privados (como o IBAM), com os quais o Município irá se relacionar, comunicação da posse do Prefeito, do Vice-Prefeito e da Mesa da Câmara então eleita.
2. O Prefeito e o Presidente da Câmara devem providenciar a instalação da Prefeitura e do Legislativo em imóvel pertencente ao patrimônio municipal (se houver) ou em imóvel alugado pelo Município.
3. O Prefeito já empossado deverá expedir decretos designando seus principais assessores (Secretários Municipais, Diretores de Departamentos, Chefes de Divisões, Seções ou Serviços, etc.), bem como fixando sua remuneração. Deverá, também, editar decreto estabelecendo o horário de funcionamento da Prefeitura. O Presidente da Câmara deverá tomar essas mesmas providências, em relação ao Legislativo, utilizando o ato próprio para esses casos.
4. O Prefeito deve encaminhar à Câmara, no mais breve prazo, o projeto de Lei Orçamentária.
5. Os serviços contábeis do Município recém-instalado devem providenciar os livros necessários à contabilidade.

6. Os serviços contábeis do Município devem proceder aos registros dos direitos e obrigações, conforme demonstração recebida do Município de origem.
7. Os serviços contábeis do Município devem proceder aos registros dos bens móveis e imóveis que lhe foram transferidos, conforme os inventários recebidos do Município de origem.
8. O Executivo e o Legislativo devem providenciar a implantação do sistema de controle interno, que deverá ser integrado. Essa medida também deve ser tomada o mais cedo possível, após a posse.
9. O Prefeito deve expedir decreto criando as funções de confiança da Prefeitura, observando o que contém a legislação pertinente do Município de origem.
10. O Prefeito deve encaminhar à Câmara, no mais breve prazo, o projeto de lei instituindo a estrutura administrativa da Prefeitura e o projeto de lei autorizando a contratação de servidores por prazo determinado.
11. Os órgãos próprios do Município devem dar início aos procedimentos para cobrança dos tributos.
12. O órgão de pessoal deve preparar o termo de opção para os servidores que trabalham no território do Município e, em seguida, adotar os registros próprios para aqueles que optarem por permanecer no novo Município, encaminhando ao Município de origem a relação dos que irão retornar ao seu serviço.
13. O Executivo deve obter, junto ao Município de origem, informações a respeito das demandas que sejam de interesse do novo Município, para adotar as providências cabíveis.

No sentido de facilitar qualquer orientação aos novos Prefeitos a respeito dos atos administrativos mencionados no decorrer deste Projeto, recomenda-se o estudo e o exame dos modelos de leis e decretos constantes do documento "Diretrizes para a Instalação de Novos Municípios".

Este documento foi produzido pelo IBAM objetivando servir de orientação direta aos novos Prefeitos ou mediante o assessoramento dos órgãos estaduais de articulação com os Municípios. As leis e os decretos ali apresentados são apenas *modelos* devendo, pois, ser devidamente analisados e posteriormente adequados a cada realidade.

O documento em questão relaciona os seguintes modelos:

. modelo de decreto criando as funções de confiança da Prefeitura;

. modelo de projeto de lei instituindo a estrutura administrativa da Prefeitura;

. modelo de projeto de lei autorizando a contratação de pessoal por prazo determinado.

C) RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES PARA A AÇÃO DA DIPRE

A fim de que a DIPRE afirme-se no Estado do Tocantins como uma unidade capaz de desenvolver mecanismos eficazes de articulação com os Municípios e também de promover a transferência de conhecimentos na forma de capacitação e assistência técnica, recomenda-se a adoção das seguintes diretrizes:

1. O Governo Estadual, através da ASPLAN, procure valorizar e dar real importância ao processo de articulação governamental e de cooperação técnica aos Municípios para facilitar a execução dos seus programas de trabalho no interior.
2. O próprio Governador seja mais conscientizado do papel da DIPRE no desenvolvimento regional e da necessidade de dotá-la dos recursos disponíveis para a execução de suas finalidades institucionais.
3. A DIPRE afirme-se, também, como unidade de suporte do Sistema Estadual de Planejamento, de modo a atuar, decididamente, no processo de articulação governamental e apoio técnico aos Municípios.
4. Procure-se elevar o nível hierárquico da DIPRE, dentro da estrutura organizacional da ASPLAN, de forma a conferir ao seu titular mais autoridade e poder decisório no exercício das suas funções de articulação com os Municípios.
5. Mesmo que venha a ascender a um grau hierárquico mais alto na estrutura orgânica do Estado, evite-se estabelecer para a DIPRE uma departamentalização interna, de forma estanque, devendo a administração por projetos ser a sua tônica principal.
6. Estimule-se a política de pessoal da ASPLAN de forma a valorizar os recursos humanos da DIPRE e se reveja o seu quadro de servidores e as demais normas e instrumentos de administração de pessoal, com a finalidade específica de:
 - a) ajustar o quadro às necessidades qualitativas e quantitativas de pessoal, em função das recomendações constantes deste documento;
 - b) fixar uma política de promoção que sirva de incentivo ao pessoal e que permita o aproveitamento, em funções mais elevadas, de pessoas com experiência na própria ASPLAN;

- c) aperfeiçoar a política salarial em função do mercado de trabalho e de outros setores da Administração Estadual;
 - d) estabelecer um sistema de avaliação de merecimento;
 - e) estabelecer um regime rigoroso e eficiente de estágio probatório.
7. A ASPLAN, ainda no campo da capacitação de recursos humanos, elabore e execute, em articulação com a SECAD, um programa de treinamento, cujos objetivos básicos deverão ser os seguintes:
- a) desenvolver atitudes de mudanças no pessoal, tendo em vista a sua participação efetiva no processo de reativação que a DIPRE terá que passar para garantir o seu fortalecimento;
 - b) capacitar o pessoal em técnicas e processos para melhorar seu desempenho funcional;
 - c) integrar o pessoal, especialmente os novos servidores.
8. Os programas de trabalho da DIPRE devem ser elaborados com base no estudo e identificação das necessidades e no conhecimento profundo da realidade local, procurando identificar, em articulação com as demais unidades da ASPLAN, demandas, exigências e expectativas do meio ambiente, para que se proceda à melhor alocação dos recursos humanos, materiais e financeiros. Dessa forma, os planos e programas de trabalho da DIPRE serão definidos a partir da identificação das necessidades locais.
9. Os critérios técnicos se sobreponham na fixação dos objetivos, elaboração de planos e programas de trabalho, alocação dos recursos, formulação de políticas de pessoal e em todo o processo decisório da ASPLAN, no tocante às atividades de articulação com os Municípios.
10. A DIPRE nunca perca de vista e esteja sempre direcionando os seus programas para as atividades substantivas da Administração Municipal, voltadas para a prestação de serviços públicos à população.
11. A DIPRE, através dos canais competentes, procure intensificar seu entrosamento com outros órgãos atores do desenvolvimento municipal, tanto estaduais como federais. Para isso, é necessário estabelecer padrões de qualidade e realizar trabalhos que

cooperem para a consecução de planos e programas de desenvolvimento local e regional elaborados por esses organismos.

12. Seja mantido relacionamento constante e a bom nível com os Municípios, evitando grandes hiatos de comunicação. Os contatos frequentes geram confiança e facilitam a aceitação, por parte do Município, dos programas e projetos a serem desenvolvidos pela DIPRE. Recomenda-se a adoção de reuniões periódicas com os Prefeitos e Vereadores para que conheçam de perto o papel e o trabalho desenvolvido pela DIPRE e para discussão de temas relacionados à Administração Municipal.
13. Seja estreitado o relacionamento da DIPRE com organismos que tenham ligação com a Administração Municipal. Para isso, recomenda-se que sejam criados o Boletim da DIPRE e um sistema de informativos, com o objetivo de divulgar notícias de interesse dos Municípios relativas às atividades da própria DIPRE, da ASPLAN e dos Governos Estadual e Federal.
14. As expectativas com relação aos trabalhos da DIPRE sejam claramente definidas e periodicamente revistas, principalmente por parte dos Municípios. É muito importante que eles tenham conhecimento do tipo de serviço que podem solicitar à DIPRE para que não haja decepções, o que acarreta desprestígio para o órgão.
15. A DIPRE se empenhe para que seus serviços não sejam vistos como algo imposto ao Município, o que contraria a natureza da assistência técnica, além de constituir clara manifestação de paternalismo.
16. A ênfase da assistência técnica prestada pela DIPRE seja dada no sentido de orientar e capacitar o pessoal dos Municípios, a fim de torná-los aptos para a elaboração de trabalhos e a adoção de padrões de racionalidade em seus serviços, evitando, dessa maneira, que fique a DIPRE assoberbada com a execução de tarefas que são de responsabilidade do pessoal local.
17. Somente se executem trabalhos viáveis, prioritários e de evidente necessidade para o Município, zelando-se para que a qualidade seja a melhor possível, aliada à eficácia comprovada pelos resultados, concorrendo para valorizar a função de assistência técnica aos Municípios.
18. A DIPRE promova a execução de programas voltados para intensificar a adoção de mecanismos capazes de

ampliar a participação comunitária nas decisões do Governo Municipal. Recomenda-se, também, que a DIPRE execute programas que objetivem capacitar as lideranças políticas dos Municípios.

19. A DIPRE procure difundir a imagem do Município como instituição governamental, inclusive junto a setores do Estado, de modo a que haja maior articulação entre ambos.
20. A DIPRE tenha como uma de suas preocupações o aperfeiçoamento da organização dos serviços das Câmaras Municipais, sobretudo do processo de formação das leis, para que elas sejam verdadeiros instrumentos norteadores do progresso local.
21. A DIPRE, através da ASPLAN, busque relacionamento com entidades da sociedade civil, tais como o IAB, a OAB e outros, no sentido de fazer-se mais conhecida pelo papel que representa na Administração Pública tocantinense. Recomenda-se, também, que a DIPRE mantenha intercâmbio com outros centros de criação de novas idéias e conhecimentos, especialmente no campo da Administração Municipal e dos serviços e equipamentos urbanos.
22. A DIPRE deva preparar-se com os mecanismos adequados para divulgar experiências inovadoras realizadas em nível local, assim como de utilização de tecnologias alternativas de baixo custo e de fácil absorção pela máquina administrativa das Prefeituras.
23. Sejam elaborados relatórios para avaliação das visitas e viagens de trabalho dos técnicos da DIPRE às Prefeituras, como maneira de evitar a pouca e baixa produtividade do pessoal nos projetos de assistência técnica de campo.
24. Seja institucionalizado o sistema de reuniões internas entre servidores e técnicos da DIPRE e das demais unidades da ASPLAN, visando melhorar a comunicação interdepartamental, facilitar a troca de informações e a coordenação de atividades e possibilitar uma efetiva integração de esforços.
25. Seja constituída a memória técnica da DIPRE, reunindo-se num local reservado toda a produção intelectual decorrente de seus trabalhos, além de se dar a este setor o lugar de destaque como atividade fundamental de apoio às ações desenvolvidas pela DIPRE.

D) MODELO DE ORGANIZAÇÃO POR PROJETOS

1. Introdução

Esse modelo considera a organização como um conjunto de elementos dinâmicos, atuando interativamente, tendo em vista a consecução de objetivos preestabelecidos, recebendo insumos do meio ambiente e fornecendo-lhe produtos.

Ao contrário do modelo tradicional, ele encara a organização como uma totalidade, dotada de dinamismo e flexibilidade de ação, em que são valorizadas as funções de coordenação, integração e comunicação entre as partes. É enfatizado o cumprimento dos objetivos, concentrando a atenção no *por que* e *para que* das atividades.

Dessa maneira, a divisão do trabalho e a alocação de recursos são flexíveis, a fim de que se otimize a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros. Mobilizam-se recursos e organiza-se o trabalho de acordo com os objetivos definidos e as necessidades da situação, tornando mais difícil a permanência de pessoal em ociosidade.

A autoridade e a responsabilidade nesse tipo de modelo variam de acordo com o papel que a pessoa está desempenhando, e não com seu cargo ou função. Por exemplo, o mesmo indivíduo pode, em determinado momento, desempenhar o papel de Gerente do Projeto X, enquanto que no Projeto Y é apenas um dos participantes da equipe. O relacionamento torna-se, portanto, bastante informal, favorecendo a formação de espírito de equipe, inclusive de caráter interdisciplinar, o que facilita a coordenação e diminui a necessidade de controle.

Esse modelo torna possível, também, a delegação de autoridade, uma vez que reduz o número de chefias intermediárias, descentralizando o processo de tomada de decisões.

Na verdade, o controle, nesse modelo, é efetuado de forma diversa, já que se baseia no planejamento da organização. Trata-se, portanto, de confrontar os resultados alcançados com os objetivos pretendidos, dentro do que se convencionou chamar *Administração por Objetivos*. Assim, o controle é exercido de forma indireta, confundindo-se, muitas vezes, com a chamada avaliação de desempenho, importante instrumento da Administração. De fato, a avaliação de desempenho será útil, não só na mensuração de resultados, como também na formulação das políticas de pessoal da DIPRE, principalmente no que diz respeito a promoções e treinamento.

Outro aspecto relevante no modelo de organização por projetos refere-se à efetivação do planejamento como atividade contínua e permanente, na medida em que os objetivos a curto, médio e longo prazos devem ser constantemente atualizados, bem como sua operacionalização.

A constante interação com o meio ambiente, implícita no conceito de administração por projetos, desenvolve na organização sensibilidade que lhe permite detectar necessidades de mudança e atender satisfatoriamente às demandas que lhe são dirigidas. É, portanto, um modelo bastante adequado a organizações que visam a prestação de serviços e, por isso mesmo, não podem perder de vista as necessidades do meio ambiente.

Em resumo, considerando a escassez de recursos humanos, financeiros e materiais da DIPRE e, em contrapartida, o papel relevante que lhe está reservado, sua organização deve tomar por base os princípios da administração por projetos que, como vimos, oferece as seguintes vantagens:

- a) permite melhor aproveitamento do pessoal, que pode ser envolvido simultaneamente na consecução de diferentes objetivos;
- b) torna mais difícil a permanência de pessoal em ociosidade, pois haverá sempre trabalhos a realizar na organização como um todo, o que nem sempre ocorre em suas diversas unidades;
- c) favorece a formação do espírito de equipe;
- d) reduz o número de chefias intermediárias;
- e) torna o planejamento atividade permanente;
- f) valoriza a organização e seus objetivos, como um todo, e não os departamentos e seus grupos;
- g) facilita a formação de uma equipe interdisciplinar de trabalho.

2. Definição de Competências Básicas

No sentido de facilitar a distribuição de tarefas na organização por projetos, a título de sugestão, a seguir estão listadas algumas competências básicas que poderão ser atribuídas à Equipe e ao Gerente de Projeto da DIPRE:

COMPETÊNCIAS DA EQUIPE DE PROJETOS

- I - realizar estudos visando o conhecimento sistemático das condições do Governo e da Administração Municipal;
- II - orientar os Municípios em suas relações com outras esferas de Governo;
- III - estudar os programas federais e estaduais de ajuda aos Municípios, orientando-os em sua utilização;
- IV - elaborar pareceres, quando solicitados, sobre a conveniência e correção técnica de projetos de lei estaduais de interesse dos Municípios;
- V - orientar os Municípios na elaboração de planos e programas e das respectivas prestações de contas;
- VI - elaborar estudos e monografias sobre o funcionamento dos serviços públicos municipais;
- VII - assessorar os Municípios na organização e funcionamento de seus serviços;
- VIII - executar projetos de organização e reorganização administrativa em órgãos municipais;
- IX - elaborar modelos de legislação, regulamentos, regimentos e outros trabalhos de interesse dos Municípios;
- X - responder às consultas dirigidas à DIPRE;
- XI - examinar pareceres sobre assuntos submetidos à DIPRE;
- XII - executar ou coordenar projetos de treinamento de competência da DIPRE, ministrando aulas, conferências e participando de reuniões e seminários;

- XIII - desempenhar outras funções que lhe sejam cometidas pelo Gerente ou necessárias à realização dos objetivos da DIPRE.

COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS

- I - definir, junto ao Chefe da DIPRE e aos técnicos por este designados para o projeto, a estratégia a ser adotada no desenvolvimento dos trabalhos;
- II - elaborar e discutir cronograma de execução do projeto e zelar para que sejam cumpridas as datas das diferentes etapas;
- III - enviar ao Chefe da DIPRE o cronograma de execução do projeto;
- IV - articular os técnicos envolvidos no projeto, coordenando e integrando as diversas etapas de trabalho;
- V - acompanhar a execução dos trabalhos desenvolvidos pelos técnicos do projeto, informando sobre o seu andamento ao Chefe da DIPRE;
- VI - assumir o comando da equipe no campo, tomando as decisões necessárias ou consultando o Chefe da DIPRE, quando o fato exigir;
- VII - providenciar a revisão de conteúdo dos trabalhos concluídos, enviando posteriormente ao Chefe da DIPRE para sua apreciação e decisão;
- VIII - realizar reuniões periódicas com os técnicos envolvidos no projeto;
- IX - elaborar relatórios periódicos e final, devendo constar neste último apreciação crítica sobre os trabalhos realizados;
- X - tomar as providências necessárias ao desenvolvimento do projeto, inclusive quanto à solicitação de passagens e diárias para o pessoal envolvido;

- XI - providenciar recibos, contratos, requisições e pagamentos de consultores e do pessoal especificamente contratado para o projeto;
- XII - providenciar a correspondência do projeto, inclusive os contatos telefônicos com autoridades e consultores de interesse do projeto;
- XIII- desempenhar outras atividades afins, que lhe forem cometidas pelo Chefe da DIPRE ou necessárias ao bom funcionamento da Gerência de Projetos.

3. Considerações Práticas

- 3.1 A DIPRE elaborará planos de trabalhos anuais e plurianuais, onde constarão os programas e projetos a serem desenvolvidos.
- 3.2 Os planos anuais deverão ser acompanhados de previsões dos custos dos projetos.
- 3.3 Os planos anuais e plurianuais serão aprovados pelo Chefe da ASPLAN e integrados à proposta orçamentária desse órgão.
- 3.4 Para cada projeto haverá um técnico que será o Gerente responsável pela consecução dos seus objetivos.
- 3.5 A gerência do projeto durará apenas enquanto este estiver em execução, não criando direitos para o seu responsável.
- 3.6 Ao final do projeto, o Gerente elaborará relatório detalhado que será apresentado ao Chefe da DIPRE.
- 3.7 Durante a execução do projeto haverá reuniões periódicas entre o Chefe da DIPRE, o Gerente e os técnicos envolvidos, a fim de que sejam avaliados os resultados e de que se façam os ajustes necessários.
- 3.8 O trabalho de consultor de fora dos quadros da DIPRE dependerá de previsão no orçamento do projeto e será suprido mediante contratação de serviços de terceiros ou requisição a outro órgão público por prazo determinado.

- 3.9 A contratação de serviços ou requisição de servidores a outras instituições será feita pelo próprio Chefe da ASPLAN.
- 3.10 Todos os projetos de assistência técnica executados pela DIPRE ou sob sua responsabilidade serão avaliados num prazo mínimo de seis e máximo de 12 meses, a fim de que se verifique se produziram os resultados previstos.
- 3.11 O técnico encarregado da avaliação elaborará um relatório que será debatido com o Gerente, o Chefe da DIPRE e os demais técnicos envolvidos no projeto.
- 3.12 Os resultados da avaliação deverão ser apresentados de imediato ao Chefe da ASPLAN.
- 3.13 De acordo com os resultados da avaliação, serão revistos os projetos da mesma natureza, procedendo-se aos ajustamentos que evitem a repetição dos erros detectados.

E) DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE MÍNIMA DE PESSOAL PARA O FORTALECIMENTO DA DIPRE

A DIPRE deverá manter na fase inicial de implantação do presente Plano a seguinte equipe de pessoal:

Pessoal de apoio administrativo

. Secretária	01
. Datilógrafa	01
. Digitador	01
. Estagiário	01
. Auxiliar de Biblioteca	01
. Motorista	01
. Auxiliar de Serviços Gerais	01

Pessoal técnico

. Advogado	01
. Administrador	01
. Contador	01
. Economista	01
. Estatístico	01

F) DIRETRIZES PARA OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO DO PESSOAL DA DIPRE

1. Introdução

O treinamento é um dos instrumentos de que deve se valer a DIPRE para aumentar a eficácia dos seus recursos humanos e melhor atingir os seus objetivos organizacionais. Através do treinamento é possível produzir-se mudanças no comportamento do pessoal e melhorar seu desempenho, atualizando-o nas técnicas e processos de trabalho.

Por conseguinte, o treinamento é função indispensável para que a DIPRE não se torne repositório de processos, conhecimentos e técnicas obsoletas.

O Chefe da DIPRE deverá elaborar, anualmente, o programa de treinamento do pessoal em todos os níveis de responsabilidade, assim como dirigir o programa e supervisionar sua execução, podendo utilizar as modalidades de treinamento vistas a seguir.

A primeira vista parece que as diretrizes para os programas de treinamento do pessoal da DIPRE aqui propostas chocam-se com as competências regimentais previstas para o órgão de capacitação dos servidores estaduais localizado na estrutura organizacional da SECAD.

Daí ser necessário esclarecer-se que o pessoal burocrático e de apoio continuará sujeito às normas de treinamento formuladas pela SECAD. Em outras palavras, os servidores da DIPRE que exercem atividades comuns ao pessoal de outros órgãos estaduais, inclusive da própria ASPLAN, continuarão a ter seus programas de treinamento identificados, executados e avaliados sob a responsabilidade da SECAD.

Ocorre, no entanto, que as atividades de capacitação recomendadas neste documento referem-se àqueles servidores e técnicos da DIPRE que exercem tarefas de natureza substantiva e diretamente voltadas para os objetivos da DIPRE, ou seja, para a prática de funções de articulação e assistência técnica aos Municípios.

Tal posicionamento não invalida, outrossim, que, qualquer que seja o tipo de treinamento a ser executado pela DIPRE, uma estreita atividade de integração deve ser realizada entre a ASPLAN e a SECAD. Mesmo no caso de capacitação do pessoal da DIPRE direcionado às atividades com outra esfera de Governo, a SECAD deverá ser informada e devidamente municiada de todas as informações a respeito dos treinamentos realizados e por realizar.

2. Critérios para Orientação dos Programas de Treinamento

Os programas de treinamento do pessoal da DIPRE devem responder às suas necessidades organizacionais e contribuir efetivamente para o aprimoramento de suas ações externas.

Para tanto é necessário levar em conta alguns critérios na sua concepção, tais como:

a) os programas de treinamento devem voltar-se, igualmente, para a identificação de necessidades específicas, solução de problemas e objetivos a serem atendidos pela organização. Como tal devem ser precedidos de cuidadoso levantamento e diagnóstico;

b) os programas de treinamento devem ser inovativos e flexíveis, voltados para o atendimento não apenas de necessidades imediatas, mas também de necessidades futuras. Uma organização eficiente procura sempre antecipar-se às solicitações do meio pelo planejamento do desenvolvimento de seus recursos humanos;

c) as políticas de treinamento devem estar intimamente ligadas às políticas de recrutamento e seleção da organização;

d) o treinamento deve ser o mais objetivo possível, reduzindo ao mínimo indispensável o tempo dedicado a ele pelo servidor. Os programas de treinamento devem conter atividades ligadas às necessidades reais da organização, evitando as generalidades que, sem acrescentarem muito à cultura geral do servidor, são irrelevantes para os problemas em foco. O treinamento deve ser visto como uma missão de interesse tanto do indivíduo como da organização e não como um meio de proporcionar-lhe uma fuga de suas atividades rotineiras;

e) a programação e cada um dos programas de treinamento têm de ser avaliados permanentemente em função dos resultados pretendidos;

f) um bom programa de treinamento não deve se limitar às atividades burocráticas, mas abranger o trabalho substantivo.

3. Modalidades de Treinamento

Como modalidades de treinamento podem ser identificadas as seguintes:

3.1. Treinamento de Integração

O objetivo do treinamento de integração é ambientar o novo servidor com as tarefas que irá executar e esclarecê-lo a respeito de seus direitos e responsabilidades.

O treinamento de integração assume fundamental importância para o ajustamento futuro do servidor no ambiente de trabalho. Por isso mesmo, deve ser conduzido pessoalmente pelo Chefe da DIPRE que poderá adotar os seguintes procedimentos:

- a) explicar-lhe a finalidade da DIPRE, seu papel na Administração Pública Estadual e sua importância para os Governos Municipais, levando-o a compreender os objetivos da DIPRE;
- b) informá-lo sobre as normas e os regulamentos a serem observados;
- c) apresentá-lo aos companheiros de trabalho e explicar-lhe, em linhas gerais, a função que cada qual desempenha;
- d) informá-lo sobre o trabalho que lhe compete.

3.2. Treinamento de Formação

O treinamento de formação objetiva ensinar aos servidores o que lhes compete executar. O método mais comum e simples a ser utilizado nessa modalidade de treinamento é:

- a) explicar em linhas gerais o que vai ser ensinado;
- b) descrever como se deve ser feito o trabalho;
- c) fazer, se for o caso, demonstração prática do que deve ser efetuado, exemplificando cada operação e repetindo-a;
- d) fazer com que a pessoa que está sendo treinada execute a tarefa, quantas vezes forem necessárias, até que adquira autonomia de ação.

A responsabilidade por esse tipo de treinamento poderá caber a servidor experiente, que tenha conhecimento do assunto e habilidade necessária.

3.3. Treinamento para o Aperfeiçoamento

O treinamento para o aperfeiçoamento objetiva melhorar a capacidade das pessoas para o desempenho das tarefas de sua responsabilidade ou aprimorar conhecimentos que elas já adquiriram. Consiste basicamente em:

- a) identificar as necessidades de aperfeiçoamento do pessoal em função dos objetivos da DIPRE;
- b) programar a participação de pessoal em programas de treinamento ministrados por outras entidades, que estejam à disposição da DIPRE;
- c) organizar cursos, estágios e treinamento em serviço para aperfeiçoar o pessoal da DIPRE de acordo com as necessidades;
- d) providenciar a substituição das pessoas que participarão dos programas de treinamento, de modo que que as suas atividades não sofram solução de continuidade.

Sendo a DIPRE ainda uma unidade de pequeno porte, as tarefas necessárias à realização do treinamento para o aperfeiçoamento podem ficar sob a responsabilidade direta do seu titular, cabendo-lhe promover o levantamento de necessidades, a elaboração da programação geral do treinamento e a avaliação dos resultados alcançados.

4. Avaliação do Treinamento

O Chefe da DIPRE deve avaliar os resultados do treinamento, baseando-se na observação do desempenho no trabalho das pessoas que dele participaram.

Por outro lado, é fundamental que o titular da DIPRE proporcione ao treinando os meios que lhe forem necessários para que ele possa utilizar os conhecimentos adquiridos no programa de treinamento que participou.

Essa avaliação poderá ser realizada através da observação direta e entrevistas com as seguintes pessoas:

- a) a própria pessoa que foi treinada, com o fim de averiguar se ela se sente mais segura e eficiente no desempenho de suas funções;
- b) o supervisor imediato da pessoa treinada, de modo a averiguar quais os resultados alcançados, refletidos no desempenho do servidor ou em sua atitude frente ao trabalho;
- c) colegas e subordinados, se for o caso, da pessoa treinada, para verificar se o treinamento produziu modificações no indivíduo, tanto no que se refere ao desempenho das funções sob sua responsabilidade, quanto no que respeita ao seu relacionamento no ambiente de trabalho.

6) CONTROLE DE ATENDIMENTO AOS MUNICÍPIOS

A DIPRE deverá manter um registro dos serviços que proporciona aos Municípios do Estado, com a finalidade de documentar os resultados de suas ações. Este registro servirá, também, como fonte de referência para avaliar os trabalhos desenvolvidos pela DIPRE junto às diferentes Municipalidades e de repositório de informações para a preparação do seu relatório anual.

Esse registro será individualizado por Município e far-se-á no formulário Controle de Atendimento que está anexo. Nele deverão ser anotadas informações, tais como: a remessa de documentos específicos (modelos de atos normativos, manuais, pareceres, etc), a participação de servidores municipais nos cursos ministrados pela DIPRE, as visitas de autoridades municipais, a correspondência recebida e expedida, e outras informações que a experiência demonstrar serem úteis e necessárias.

O formulário deverá ser arquivado em pasta de cada Município, a ser mantida pela DIPRE.

Na confecção do formulário, a título de sugestão, poderão ser observadas as seguintes especificações:

- a) tamanho - 21 x 29,5 cm
- b) cor - branca
- c) papel - apergaminhado de 30 kg
- d) impressão - em preto, verso e anverso

ASPLAN/DIPRE	MUNICÍPIO CONTROLE DE ATENDIMENTO AOS MUNICÍPIOS
DATA	SERVIÇOS
	<p>Especificações</p> <p>a) tamanho - 21 x 29,5 cm</p> <p>b) cor - branca</p> <p>c) papel - apergaminhado de 30 kg</p> <p>d) impressão - em preto, verso e anverso</p>

Atividade	Atividade
PROGRAMA 2 - DOCUMENTAÇÃO	
Atividade 2.1 - Bibliotecas Municipais	
Atividade 2.2 - Arquivos Municipais	
PROGRAMA 4 - CAPACITAÇÃO HUMANAS	
Projeto 4.1 - Sembrar o Futuro - Prefeitura	Toshiba, 1992
Projeto 4.2 - Curso de reparação de impressoras	de Imprensa, Treinamento
Projeto 4.3 - Cursos de atualização de administração Municipal	de Administração Municipal
Projeto 4.4 - Curso de elaboração de documentação	de documentação
Projeto 4.5 - Curso de elaboração de pareceres	de pareceres

ANEXO

PROGRAMA DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA ASPLAN/TO
 - Plano de Trabalho da DIPRE -
 QUADRO RESUMO

PROGRAMA/PROJETO/ATIVIDADE		PERÍODO DE EXECUÇÃO
PROGRAMA 1 - INFORMAÇÕES BÁSICAS		
Projeto	1. Perfil dos Municípios	1º semestre de 1993
Atividade	1. Indicador de Programas de Interesse dos Municípios	1º trimestre de 1993
Atividade	2. Cadastro de Autoridades e Dirigentes de órgãos Relacionados Diretamente aos Municípios	1º trimestre de 1993
Atividade	3. Serviço de Referência Técnico-Legislativa	2º trimestre de 1993
PROGRAMA 2 - DIVULGAÇÃO E COMUNICAÇÃO		
Projeto	1. Calendário das Atividades Municipais (Agenda dos Prefeitos)	1º trimestre de 1993
Atividade	1. Informativo Municipal	janeiro de 1993
Atividade	2. Boletim da DIPRE	1º trimestre de 1993
PROGRAMA 3 - DOCUMENTAÇÃO		
Atividade	1. Biblioteca Especializada	1º trimestre de 1993
Atividade	2. Arquivo Confidencial	2º trimestre de 1993
PROGRAMA 4 - CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS		
Projeto	1. Seminário para Prefeitos Eleitos em 1992	01 a 03/12/92
Projeto	2. Curso para Preparação de Instrutores de Treinamento	12ª quinz. de jan./93
Projeto	3. Cursos Regionalizados de Administração Municipal	1meses de fev. e mar/93
Projeto	4. Curso de Elaboração Orçamentária	12ª quinz. de abril/93
Projeto	5. Curso de Execução e Acompanhamento Orçamen-	12ª quinz. de maio/93

INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

continuação

PROGRAMA/PROJETO/ATIVIDADE		PERIODO DE EXECUÇÃO
Projeto	tário 6. Curso de Contabilidade Municipal	2ª quinz. de junho/93
Projeto	7. Curso de Cadastro Imobiliário	2ª quinz. de julho/93
Projeto	8. Curso de Tributação Municipal	2ª quinz. de agosto/93
PROGRAMA 5 - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA		
Projeto	1. Elaboração de Cadastros Municipais	a partir de set/93
Projeto	2. Reformulação e Atualização do Sistema Tributário Municipal	a partir de set/93
Atividade	1. Consultoria Jurídico-Administrativa	início imediato
Atividade	2. Assessoramento na Elaboração de Planos, Orçamentos, Balanços e Prestações de Contas	a partir de março/93
Atividade	3. Assessoramento na Organização dos Serviços Municipais	a partir de março/93
Atividade	4. Assessoramento na Elaboração de Planos Diretores	a partir de março/93
PROGRAMA 6 - COOPERAÇÃO INTERGOVERNAMENTAL		
Projeto	1. Cooperação Intermunicipal - Consórcios	a partir de março/93
Projeto	2. Relação de Entidades Financiadoras e das Exigências para Obtenção de Empréstimos	a partir de março/93
Projeto	3. Participação na Elaboração do Plano Plurianual do Estado	dez/92 a mar/93
PROGRAMA 7 - PLANEJAMENTO MUNICIPAL		
Projeto	1. Elaboração de Programas de Ação Municipal	a partir de julho/93
Projeto	2. Implantação de Sistemas Municipais de Planejamento e Orçamento	último trimestre de 1993

Inicialmente, o programa poderá ser transmitido duas ou três vezes por semana, com duração não superior a cinco minutos, passando posteriormente a ser diário.

Esta atividade deverá ser iniciada de imediato logo após a posse dos novos Prefeitos.

Atividade 2. Boletim da DIPRE

Em princípio, o Boletim da DIPRE poderá adotar como modelo o Noticiário do IBAM, cujas características são as seguintes:

- a) editado em apenas uma folha e com impressão em verso e anverso;
- b) escrito em linguagem direta e simples e com períodos curtos, claros e precisos.

Assim como o programa radiofônico, o Boletim deve ser uma publicação autônoma, que se preocupará em divulgar notícias de interesse dos Municípios, relacionadas às atividades da própria DIPRE, dos Governos Estadual e Federal e dos Tribunais de Contas do Estado e da União. Por vezes, alguns atos legislativos ou resoluções do Tribunal de Contas, de alta relevância, poderão fazer parte do próprio corpo do Boletim.

O Boletim deverá ser editado de início em forma bi-mensal, passando posteriormente a ser editado mensalmente, recomendando-se que não haja atrasos na sua preparação e na sua distribuição. Sugere-se, também, a adoção de uma cor que identifique de pronto o Boletim; o amarelo e o azul claro, por exemplo, são cores que realçam a impressão e facilitam a leitura.

Esta atividade deverá ser iniciada no primeiro trimestre de 1993.

Esta atividade deverá ser iniciada no primeiro trimestre de 1993.

Atividade 3. Arquivos Confidenciais

Esta atividade deverá ser iniciada no primeiro trimestre de 1993.

PROGRAMA 3 - DOCUMENTAÇÃO**Atividades:**

- 1. Biblioteca Especializada**
- 2. Arquivo Confidencial**

Justificativa do Programa

A documentação é importante atividade de apoio ao trabalho técnico. De um lado, é centro ativo de informações através da permanente aquisição de livros e periódicos que concorrem para manter atualizado o profissional, dando-lhe conhecimento de novas teorias, técnicas e metodologias de trabalho. De outro, representa a guarda dos documentos gerados pelo exercício da própria atividade, atuando como uma espécie de "memória" da DIPRE. Esses documentos devem ser conservados como comprovantes de que a atividade foi exercida, evitando repetições desnecessárias de experiências, diminuindo a possibilidade de duplicação de trabalhos já realizados, mostrando o que foi feito e registrando os resultados obtidos. Age como fonte de pesquisa para as atividades da DIPRE, desde que bem organizada.

Atividade 1. Biblioteca Especializada

Aconselha-se a organização imediata da biblioteca da DIPRE, que deverá ser especializada em livros, periódicos e documentos relacionados com a Administração Municipal, devendo manter coleção atualizada de leis e decretos federais e estaduais. Outra atribuição permanente da biblioteca é a obtenção, para seu acervo, de cópias de orçamentos, balanços, planos de Governos Municipais, etc. Entre as atividades da biblioteca estarão incluídas a organização e a manutenção da mapoteca, que procurará inicialmente, reunir mapas e cartas geográficas do Estado, da região e dos Municípios tocantinenses, em escala adequada.

Esta atividade deverá ser iniciada no primeiro trimestre de 1993.

Atividade 2. Arquivo Confidencial

É bastante comum que os novos Prefeitos, tão logo tomem posse, solicitem trabalhos de modernização administrativa já executados durante a gestão do Prefeito anterior. Por outro lado, é também comum que se percam documentos elaborados no exercício da função de assistência técnica, os quais representaram horas preciosas de trabalho, pesquisa e criatividade, estabelecendo um *know-how* que, por falta de previdência, ficou perdido.

PROGRAMA 4 - CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

É importante, pois, que se crie um Arquivo Confidencial, onde se guardará um exemplar de cada documento produzido na DIPRE. Esses exemplares servirão como fonte de referência para trabalhos futuros, aulas, etc., sendo de uso exclusivo dos servidores da DIPRE, não podendo ser emprestados sob hipótese alguma. É preciso preservar a experiência da DIPRE, dinamizando-a e tornando-a útil para seus próprios trabalhos.

Esta etapa deverá ser iniciada no segundo trimestre de 1993.

1. Curso de Organização Administrativa
2. Curso de Gestão e Acompanhamento Orçamentário
3. Curso de Gestão da Qualidade Municipal
4. Curso de Gestão de Recursos Humanos
5. Curso de Gestão de Serviços Municipais
6. Curso de Gestão de Serviços Públicos
7. Curso de Gestão de Serviços Públicos
8. Curso de Gestão de Serviços Públicos

Atividades

1. Cursos de Iniciação e Aperfeiçoamento
2. Cursos de Profissão e Habilitação
3. Interiores de Especialização

Justificativa do Programa

Uma das principais responsabilidades dos Municípios no desenvolvimento de suas funções é a capacitação dos servidores públicos. A melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Município depende diretamente da qualificação dos servidores que os executam.

Este programa de capacitação tem como objetivo principal a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Município. Para isso, serão oferecidos cursos de formação inicial e continuada para os servidores públicos. Os cursos serão ministrados por professores experientes e atualizados em suas áreas de atuação.

Outra prioridade deste programa é a capacitação dos servidores públicos em áreas específicas de atuação. Isso será feito através de cursos de especialização e atualização profissional. Esses cursos serão ministrados por professores experientes e atualizados em suas áreas de atuação.

PROGRAMA 4 - CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Projetos

1. Seminário para Prefeitos Eleitos em 1992
2. Curso para Preparação de Instrutores de Treinamento
3. Cursos Regionalizados de Administração Municipal
4. Curso de Elaboração Orçamentária
5. Curso de Execução e Acompanhamento Orçamentário
6. Curso de Contabilidade Municipal
7. Curso de Cadastro Imobiliário
8. Curso de Tributação Municipal

Atividades

1. Cursos de Reciclagem e Seminários
2. Cursos de Formação e Estágios
3. Intercâmbio de Experiências

Justificativa do Programa

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos Municípios no desempenho de suas funções, dentro das competências constitucionais, é a ausência da equipe mínima de servidores qualificados, capazes de assumir responsabilidade pela execução de serviços essenciais.

Diante desse fato, torna-se inquestionável a prioridade de um programa de aperfeiçoamento dos recursos humanos municipais. Todavia, os programas de treinamento da DIPRE não devem visar apenas o aperfeiçoamento dos servidores municipais, mas voltar-se também para Prefeitos e Vereadores, procurando nesses casos transmitir-lhes, em curto espaço de tempo, informações que contribuam para o melhor desempenho de seus respectivos mandatos.

Outra prioridade de capacitação será a preparação de instrutores de treinamento para que possam em seguida transmitir esses conhecimentos aos servidores municipais em suas respectivas áreas de atuação.

Do sucesso do programa depende a preparação dos instrutores, para que haja a prioridade, ao máximo, todas as explicações e exemplos a serem demonstrados pelo funcionamento municipal, trazendo assim pessoas capazes de questionar, desta forma melhorando ainda mais, sua atuação profissional, tais transformações com o tempo irão melhorar em muito a situação de vida do povo brasileiro.

Cabe, ainda, à DIPRE manter de forma permanente a atividade de aperfeiçoamento e reciclagem de seu pessoal, a fim de que passe a cumprir com eficácia seus objetivos institucionais.

A atuação da DIPRE deve voltar-se para o treinamento em serviço, cursos intensivos, seminários de curta duração e estágios.

O treinamento em serviço realizar-se-á no próprio Município, quando da visita de técnicos da DIPRE para execução de projetos ou atividades relacionados com o Programa de Modernização Administrativa. Os servidores municipais devem ser envolvidos, pois a eles cabe, não só a tarefa de fazer cumprir o que for proposto, como também a de fornecer valiosos subsídios nas fases de elaboração e implantação dos projetos.

Os cursos intensivos previstos na execução dos projetos 4 a 8 deste Programa terão duração de uma semana cada.

Outros cursos visando o aperfeiçoamento profissional realizar-se-ão nas épocas consideradas mais convenientes, de acordo com a melhor alocação dos recursos humanos e financeiros.

Quando necessário, a DIPRE poderá contratar professores de fora, de reconhecida capacidade e conhecimentos específicos sobre o assunto em questão. Em áreas que requeiram nível mais alto de sofisticação, poderão ser firmados convênios com Universidades ou entidades especializadas em treinamento de servidores e técnicos municipais. Evita-se, dessa forma, desnecessária duplicação de esforços, na medida em que se aproveita o *know-how* desenvolvido por essas entidades, contribuindo também para a constante elevação da qualidade dos cursos ministrados.

Os seminários, de curta duração, destinar-se-ão, numa primeira etapa, a Prefeitos e Vereadores. Também no caso dos seminários poderão ser contratados serviços externos, tanto sob a forma de convênio, como de contratação de especialistas na área.

Os estágios são outra forma de treinamento de grande utilidade no aperfeiçoamento, tanto de servidores municipais, quanto do próprio pessoal da DIPRE, quando terão a oportunidade de verificar o funcionamento de outras Prefeituras ou entidades especializadas congêneres.

A troca de experiências, através de visitas - a entidades similares e a Prefeituras de outros Estados - e de intercâmbio de publicações e documentos, contribuirá para enriquecer o acervo de experiências dos técnicos e servidores da DIPRE, as quais deverão ser debatidas nas reuniões periódicas de sua equipe.

Finalmente, os programas de treinamento devem ser regularmente avaliados, a fim de orientar as ações futuras da DIPRE, no que diz respeito à capacitação de recursos humanos, municipais ou da própria DIPRE. Essa avaliação é útil também ao Município, na medida em que fornece informações sobre os participantes, permitindo que sejam descobertos bons profissionais e contribuindo para a formulação de políticas de pessoal mais justas.

Projeto 1. Seminário para Prefeitos Eleitos em 1992

O exercício das funções de Prefeito Municipal exige cada vez mais de seu titular o conhecimento de técnicas de planejamento, organização, coordenação e direção administrativa. Por outro lado, a ausência de pessoal qualificado na Administração Municipal, para o exercício de funções de assessoramento ao Chefe do Executivo, concorre para colocar o Prefeito em situação de instabilidade e incertezas. Uma das contribuições que a ASPLAN poderá oferecer aos novos Prefeitos, para enfrentar logo de início esse problema, será propiciar-lhes, através de um seminário, as informações básicas a respeito das primeiras medidas a serem tomadas no começo de seus mandatos.

Durante a execução desse seminário serão tratados assuntos como Lei Orgânica Municipal; funções do Executivo Municipal; o papel da Câmara de Vereadores; relações da Prefeitura com a Câmara; formas de prestação dos serviços públicos de natureza local; crimes de responsabilidade e infrações político-administrativas; remuneração dos agentes políticos municipais; legislação básica; ativos e passivos do Município; bens públicos; orçamento municipal; créditos adicionais; normas sobre aplicações e prestações de contas de recursos transferidos por outras esferas de Governo; controle interno; receitas municipais; normas sobre licitações; regime jurídico único, servidores municipais e concursos públicos, etc.

O seminário de que trata esse projeto será realizado no período de 01 a 03 de dezembro deste ano.

Além dos três dias formalmente destinados à realização do seminário, a ASPLAN reservará mais um dia somente aos Prefeitos dos novos Municípios, com o objetivo de introduzi-los e familiarizá-los com as principais medidas a serem tomadas em relação a aspectos específicos, voltados para a sua imediata instalação.

Projeto 2. Curso para Preparação de Instrutores de Treinamento

Como parte do processo de reativação da DIPRE, a ASPLAN organizará, na segunda quinzena de janeiro de 1993, um curso para Preparação de Instrutores de Treinamento com a duração de duas semanas.

O curso terá como objetivo capacitar instrutores da ASPLAN e de outras Secretarias Estaduais, visando transferir-lhes técnicas e processos modernos de trabalho relativos às áreas de **estruturação administrativa de Prefeituras, administração de pessoal e de material e patrimônio, orçamento e contabilidade e cadastro e tributação municipal.**

Poderão participar desse curso, além dos técnicos estaduais, servidores das Prefeituras consideradas como de grande porte, a serem selecionados segundo critérios estabelecidos pela ASPLAN.

Projeto 3. Cursos Regionalizados de Administração Municipal

Concluído o curso de preparação previsto no projeto anterior, a ASPLAN desenvolverá, entre os meses de fevereiro e março de 1993, um programa simultâneo de dez cursos regionalizados sobre temas de Administração Municipal, com a duração de duas semanas cada. Os participantes desses cursos, a serem realizados em dez diferentes Municípios do Estado, serão servidores municipais das Prefeituras de cada região.

O objetivo desses cursos será transmitir aos seus participantes as orientações básicas relativas às áreas de **estruturação administrativa e administração geral financeira,** através dos conhecimentos adquiridos pelos instrutores de treinamento durante a execução do projeto anterior, cabendo-lhes ministrar os cursos referidos neste projeto.

Projeto 4. Curso de Elaboração Orçamentária

O objetivo desse curso será orientar os servidores municipais responsáveis pela aplicação do dinheiro público, direta ou indiretamente envolvidos no processo de elaboração, controle e execução orçamentária, quanto à racionalização do processo orçamentário, a fim de que eles próprios estejam capacitados a cumprir satisfatoriamente as obrigações legais impostas ao Município nesse campo de atuação.

O curso terá a duração de cinco dias úteis e será realizado no Município de Palmas, na segunda quinzena do mês de abril de 1993.

Projeto 5. Curso de Execução e Acompanhamento Orçamentário

Não basta elaborar orçamento dentro das técnicas e processos mais modernos; é necessário que seja acompanhada sua execução, a fim de que se cumpra a finalidade do orçamento como elemento de ligação entre os sistemas de planejamento e de finanças. Através da execução orçamentária os planos são operacionalizados e adequados em função dos recursos financeiros.

Assim, pois, é necessário que, além de saber como elaborar um orçamento, os servidores municipais, envolvidos de alguma forma nesse processo, saibam como executá-lo e acompanhá-lo na sua execução, bem como assessorar os diversos setores da Prefeitura nesse tipo de atividade.

O curso terá a duração de cinco dias úteis e será realizado em Município selecionado pela DIPRE, na segunda quinzena do mês de maio de 1993.

Projeto 6. Curso de Contabilidade Municipal

A Contabilidade Municipal é de particular interesse para as Administrações locais, pois permite a avaliação dos resultados em termos financeiros, além de possibilitar a correta prestação de contas, dentro dos critérios legais estabelecidos.

A finalidade do curso será transmitir técnicas modernas de contabilidade, relativas à escrituração dos atos e fatos decorrentes da gestão administrativa ou com ela relacionados - sob os aspectos orçamentário, financeiro e patrimonial - bem como à elaboração periódica de demonstrativos, de modo a evidenciar resultados, acompanhar e avaliar o desempenho das unidades orçamentárias, tendo em vista a execução dos planos e programas de trabalho a seu cargo.

O curso terá a duração de cinco dias úteis e será realizado no Município de Palmas, na segunda quinzena do mês de junho de 1993.

Projeto 7. Curso de Cadastro Imobiliário

O objetivo desse curso será orientar a utilização das técnicas de levantamento de dados e informações cadastrais de forma que possibilitem à Administração Municipal promover o lançamento e a arrecadação adequados dos tributos imobiliários e das respectivas taxas.

O curso terá a duração de cinco dias úteis e poderá ser ministrado na *segunda quinzena do mês de julho*. Poder-se-ia escolher como local do curso um Município cuja Prefeitura tenha comprovadamente um cadastro imobiliário bem organizado e que fosse servir, inclusive, como laboratório de experiências práticas para o grupo de participantes do curso.

Projeto 8. Curso de Tributação Municipal

A idéia desse curso vem de encontro a um dos grandes problemas enfrentados pelo Município, qual seja a escassez de recursos financeiros. Paradoxalmente, o contribuinte oferece resistência quanto à satisfação das obrigações de caráter local. Não se leva em conta, na maioria dos casos, que o tributo municipal é o único de aplicação garantida no próprio Município, uma vez que os tributos estaduais e federais são obrigatoriamente aplicados nas localidades em que foram arrecadados.

Dessa maneira, o curso deverá voltar-se também para a orientação dos servidores municipais, no sentido do aprimoramento de suas relações com os contribuintes, esclarecendo-os quanto ao verdadeiro sentido da tributação municipal.

Outro objetivo do curso será instruir seus participantes de forma a permitir que o Município venha estar dotado dos dispositivos básicos necessários ao bom funcionamento do sistema tributário municipal. Trata-se não só de modernizar e dinamizar o aparelho arrecadador, mas também de disciplinar a atividade tributária, através de legislação adequada à realidade local, refletindo os planos e programas de desenvolvimento postos em execução pelo Governo local.

O curso terá a duração de cinco dias úteis e será realizado no Município de Palmas, na *segunda quinzena do mês de agosto de 1993*.

Atividades de Aperfeiçoamento do Pessoal da ASPLAN/DIPRE

A equipe técnica da ASPLAN desempenha funções variadas e, muitas vezes, complexas. A fim de exercê-las satisfatoriamente é necessário que haja processo contínuo de aperfeiçoamento de suas equipes, principalmente no tocante às ações de articulação e assistência técnica aos Municípios, como é o caso do pessoal da DIPRE.

importante

extremamente importante

*numa
forma!!!*

A participação em cursos e seminários, bem como a realização de estágios, tanto dentro como fora do Estado, e o intercâmbio de experiências com entidades congêneres, além de capacitar os técnicos da DIPRE para o desempenho eficaz de suas funções, contribuirá para mantê-los permanentemente atualizados quanto a assuntos que envolvam Governo e Administração locais.

Para a consecução desses objetivos serão mantidas, em caráter permanente, as atividades descritas a seguir.

Atividade 1. Cursos de Reciclagem e Seminários

Respeitadas as limitações financeiras e de recursos humanos da DIPRE, sua equipe técnica deve ser envolvida no maior numero possível de cursos e seminários. *-> QUANTO MAIOR A ESPECIALIZAÇÃO DOS TÉCNICOS DA DIPRE, MAIS RÁPIDO E MELHOR SERÃO REALIZADOS OS TRABALHOS.*

No que tange às limitações financeiras, vale ressaltar a circunstância de que se trata de investimento, sem prazo determinado, com resultados de difícil mensuração. Assim, as oportunidades de aperfeiçoamento proporcionadas a seus técnicos devem obedecer a critérios de prioridade, baseados nas reais necessidades da DIPRE.

A participação em cursos e seminários não deve ocorrer em prejuízo das atividades normais da DIPRE. é preciso que se mantenha equipe integrada, trabalhando em conjunto, sem o que se torna difícil qualquer realização substantiva. Sendo assim, recomenda-se que os cursos e seminários sejam de curta e média durações, o que, além de evitar encarecer os programas de treinamento, impede que a DIPRE fique desfalcada de vários técnicos ao mesmo tempo. Há que fazer revezamento entre os técnicos, a fim de que todos sejam beneficiados.

Atividade 2. Cursos de Formação e Estágios

Havendo estrita necessidade e sempre dependendo da existência de recursos disponíveis, é aconselhável que os técnicos da DIPRE façam cursos de formação, com a duração de mais de seis meses. Nesses casos, será conveniente que o técnico se especialize em determinada área (recursos humanos, material e patrimônio, tributação e cadastro, administração financeira, etc.), embora não se deva encarar essa especialização de maneira rígida: o especialista em recursos humanos, por exemplo, poderá participar de trabalhos de organização administrativa.

A DIPRE organizará, também, anualmente, programas de estágio de seu pessoal técnico. Para tanto, devem ser mantidos convênios com entidades especializadas em administração municipal e/ou com Universidade, públicas ou privadas.

Atividade 3. Intercâmbio de Experiências

A visita a entidades congêneres e o intercâmbio de idéias e experiências para a solução de problemas comuns representam notável contribuição para o desenvolvimento do corpo técnico de qualquer instituição.

Dentro das limitações de recursos, de exigências de trabalho e de prioridades, deverão ser realizadas visitas a entidades congêneres de outros Estados, e Prefeituras - modelo ou órgãos especializados a fim de que sejam debatidos problemas e soluções relativos à Administração Municipal.

PROGRAMA 5 - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Projetos

1. **Elaboração de Cadastros Municipais**
2. **Reformulação e Atualização do Sistema Tributário Municipal**

Atividades

1. **Consultoria Jurídico-Administrativa**
2. **Assessoramento na Elaboração de Planos, Orçamentos, Balanços e Prestações de Contas**
3. **Assessoramento na Organização dos Serviços Municipais**
4. **Assessoramento na Elaboração de Planos Diretores**

Justificativa do Programa

O Programa de Modernização Administrativa tem por objetivo dotar as Prefeituras dos instrumentos institucionais necessários à implantação e à operacionalização de seus planos, programas e projetos, de modo a racionalizar a organização dos trabalhos e obter eficácia na realização dos serviços públicos municipais.

Modernização administrativa é entendida como o processo evolutivo no qual as Administrações adquirem e incorporam novos procedimentos organizacionais, visando seu aperfeiçoamento como instituições prestadoras de serviços às comunidades locais.

As demandas pela modernização das estruturas municipais são provocadas tanto pelas esferas superiores de Governo, através de exigência normativa e de requisitos para transferência de recursos, como pela própria comunidade, em seu anseio por mais e melhores serviços públicos.

O programa de ação a ser desenvolvido com vistas à melhoria do quadro institucional dos Municípios compreende a criação de mecanismos permanentes de apoio técnico e jurídico às Prefeituras, além de projetos que visem, diretamente, promover-lhes a modernização.

Ressalte-se, ainda, que o dimensionamento realista deste programa de modernização administrativa é fator preponderante para o estabelecimento gradual de imagem institucional positiva da DIPRE junto aos Municípios tocantinenses.

Projeto 1 - Elaboração de Cadastros Municipais

Dar-se-á ênfase especial ao auxílio técnico às Prefeituras através de orientação partida da própria DIPRE, o que não impedirá o deslocamento de técnicos, a fim de que sejam levantadas maiores informações sobre a realidade local. Deve-se evitar o transplante, sem a devida redução sociológica, de planos e projetos de um Município para outro, bem como levar em conta a capacidade operacional de cada Prefeitura.

Nos projetos de Elaboração de Cadastros Municipais e Reformulação e Atualização do Sistema Tributário e de outros da mesma natureza é imprescindível que seja dado treinamento aos servidores envolvidos na execução. A institucionalização das reformas, em geral, requer dois tipos de treinamento: o cognitivo e o comportamental. No primeiro caso, os servidores são submetidos a treinamento específico sobre as novas técnicas exigidas para a implantação do projeto. No segundo, há que interiorizar, nos servidores, as orientações normativas preconizadas pela reforma. Em suma, servidores, Vereadores e a própria comunidade têm que ser envolvidos, esclarecidos e informados a fim de que as reformas obtenham resultados positivos, a longo prazo, independente das mudanças de Governo.

Por outro lado, é possível que apareça, a curto e médio prazos, por parte dos Municípios, demanda bastante significativa por serviços de consultoria e assessoramento técnico. Trata-se de demanda contínua, na realidade, pois sempre surgem novas necessidades de assessoramento, decorrentes não apenas da incapacidade do Município em executar serviços essenciais à comunidade, como inclusive da ampliação das atividades municipais, ou mesmo de inovações tecnológicas adotadas pelo Município e também da abundante legislação federal envolvendo os Governos locais. Cabe à DIPRE, portanto, promover a transmissão dos conhecimentos técnicos indispensáveis à solução dos problemas, seja pessoalmente, quando da visita de Prefeitos, Vereadores e servidores municipais à ASPLAN, ou de seus técnicos ao Município, seja por escrito, em resposta a consultas recebidas. É importante ressaltar que as consultas devem sempre ser respondidas, em tempo hábil, com solução viável e bem fundamentada na legislação vigente, garantindo o pronto atendimento, a eficiência e a eficácia nas respostas, fatores esses que concorrerão para firmar o conceito da DIPRE junto aos Municípios.

Projeto 1. Elaboração de Cadastros Municipais

A elaboração de cadastros municipais apresenta como objetivo imediato o aprimoramento da administração tributária do Município, levando ao aumento de sua arrecadação tributária, tanto indiretamente, através do incremento da receita transferida, como principalmente pela maximização dos recursos provenientes dos tributos municipais.

O correto cadastramento fornece informações relativas aos bens, pessoas e atividades sujeitos aos tributos municipais, de modo a propiciar seu lançamento, bem como inscrição dos créditos não pagos, como Dívida Ativa.

É necessário que o cadastramento seja permanentemente atualizado. A equipe técnica encarregada de sua elaboração deve, portanto, treinar servidores municipais para essa tarefa, a fim de que os cadastros não se tornem obsoletos e inservíveis, o que invalidaria todo o esforço despendido na fase inicial de elaboração.

Como forma de auxílio à consecução dessas atividades o projeto para elaboração de cadastros municipais pode contar, se necessário, com assessoria de entidades que possuam conhecimentos específicos sobre o assunto.

A execução desse projeto deverá dar-se a partir de setembro de 1993.

Projeto 2. Reformulação e Atualização do Sistema Tributário Municipal

A escassez de recursos financeiros é o principal problema enfrentado pelos Municípios em todos os Estados do Brasil.

Mister se torna, pois, permanente assessoramento aos Municípios em questões relacionadas com a área tributária, da qual o cadastro, referido no item anterior, é o instrumento básico. A reformulação ou a própria elaboração do Código Tributário é tarefa importante que concorrerá para maximizar a receita do Município, através do aperfeiçoamento e da modernização do aparelho tributário municipal. O treinamento de servidores envolvidos nas tarefas de fiscalização tributária e as campanhas educativas junto aos Municípios devem, forçosamente, fazer parte do projeto, garantindo-lhe resultados positivos.

A fim de levar a bom termo o projeto, a DIPRE terá que manter-se atualizada quanto às novas técnicas desenvolvidas no campo da tributação, bem como às exigências legais impostas ao Município pelas esferas governamentais superiores. Tendo em vista a complexidade e a importância deste projeto é preferível que sua execução tenha início a partir de setembro de 1993, quando a DIPRE estará mais apta a lançar-se em ações dessa natureza.

Atividade 1. Consultoria Jurídico-Administrativa

A atividade de atendimento a consultas dos Municípios, formuladas pessoalmente ou por escrito, sobre questões de direito e administração municipal deve ser estruturada de forma a garantir rapidez nas respostas, consistência nas opiniões emitidas, doutrina e jurisprudência sólidas e coerentes.

Para que se atinja esse objetivo, é necessário que sejam adotadas, pelo menos, as seguintes medidas:

a) formação de uma pequena biblioteca de apoio contendo publicações, manuais, modelos e cópias de pareceres de entidades que lidam com assistência técnica a Municípios, além da bibliografia básica sobre Administração Municipal;

b) acompanhamento sistemático e imediato das legislações federal e estadual, das resoluções dos Tribunais de Contas da União e do Estado, e da jurisprudência predominante do Supremo Tribunal Federal;

c) organização de um sistema interno de formação de jurisprudência da ASPLAN sobre questões de direito e administração municipal, visando garantir, principalmente, uniformidade de opiniões nas respostas a consultas formuladas pelos Municípios, bem como na elaboração dos respectivos pareceres.

Neste sentido, o titular da ASPLAN deverá coordenar-se com a Procuradoria Geral do Estado para que a mesma, por certo tempo (até setembro de 1993, por exemplo), designe alguns de seus advogados, para que, durante uma parte do dia, dediquem sua atenção nas respostas às consultas e na elaboração dos pareceres, por escrito, que se façam necessários. Outra atividade a ser desenvolvida simultaneamente à elaboração de pareceres será a análise e o exame jurídico de projetos de lei, tanto do Executivo como do Legislativo Municipal.

Na execução dessas atividades recomenda-se, por exemplo, a utilização de advogados com certa experiência em direito administrativo, direito fiscal-tributário e direito patrimonial e urbano, por serem as áreas comprovadamente mais procuradas. As solicitações feitas à ASPLAN sobre contabilidade e orçamento poderiam ser respondidas por seus próprios profissionais especialistas nessas áreas.

Os pareceres por escrito seriam, durante o período acima proposto, revistos e rubricados pela chefia imediata dos respectivos autores, cabendo, no entanto, a sua aprovação ao titular da ASPLAN ou a algum Diretor ou Coordenador por ele autorizado.

Para o êxito dessa atividade será de fundamental importância que a ASPLAN promova junto aos representantes da Procuradoria Geral uma série de esclarecimentos a respeito de sua importância no contexto político-institucional do Estado, sugerindo-se, até nesse sentido, a participação do próprio Governador, a fim de apagar possíveis arestas e facilitar o entendimento e a articulação entre as autoridades e dirigentes envolvidos no processo.

Todo esse tipo de atividade jurídico-administrativa que o Estado estaria apto a desenvolver deveria, de imediato, ser comunicado e divulgado aos Municípios, uma vez que a demanda nesse campo será, com certeza, bastante acentuada.

Sedimentada a atividade, a ASPLAN poderá pensar em ter à sua disposição, a partir de setembro de 1973, por exemplo, os consultores jurídicos especializados nas áreas anteriormente mencionadas, mesmo que administrativamente lotados e subordinados à Procuradoria Geral do Estado. A subordinação técnica, no entanto, ficaria sob a responsabilidade da ASPLAN.

Atividade 2. Assessoramento na Elaboração de Planos, Orçamentos, Balanços e Prestações de Contas

A atividade de assessoramento nessas áreas, além de representar solução a uma das mais prementes necessidades dos Municípios, que é a sedimentação do sistema de planejamento em nível municipal, trará a esses instrumentos administrativos maior aperfeiçoamento técnico.

Ao assessorar na elaboração de planos de Governo e orçamentos municipais a DIPRE passará a dispor de condições efetivas que lhe permitirão promover, de maneira direta, a coordenação e integração dos planos e programas dos Governos Municipal, Estadual e Federal, sobretudo quanto à aplicação das receitas transferidas.

Os Programas 1, 2 e 3 do presente Plano, que compõem o sistema de informações, serão de extrema importância para o exercício da atividade de cooperação e integração entre os diversos níveis de Governo, uma vez que trarão subsídios que permitirão melhor conhecimento dos planos e programas dos Governos Federal e Estadual, auxiliando os Municípios na adequação de programas aos daqueles níveis de Governo.

Esta atividade, a ser iniciada a partir de março de 1973, se exercerá através de atendimento a consultas, feitas pessoalmente ou por via postal, e por visitas de pequena duração às Prefeituras. A DIPRE poderá, também, elaborar modelos para essas atividades e instruir os Municípios quanto a sua utilização.

Atividade 3. Assessoramento na Organização dos Serviços Municipais

O assessoramento técnico-administrativo aos Municípios na organização e modernização de seus serviços será prestado, basicamente, na sede da própria DIPRE e, em casos especiais, se processará *in loco*. Nesse tipo de assessoramento estão compreendidos:

a) orientação na formulação de legislação básica, normas e regulamentos municipais, incluindo revisão de minutas, normatização e regulamentação de serviços públicos, de competência municipal, buscando adequar esses instrumentos às normas legais das esferas superiores e conferir-lhes racionalidade e eficácia administrativa;

b) elaboração pela DIPRE de pequenos projetos, como manuais de serviço, fichas de cadastro, minutas de legislação, com base nos dados e informações fornecidos pelo interessado;

c) orientação na organização de serviços administrativos e estruturação interna, quer sejam serviços específicos, como expediente, protocolo, material, patrimônio, etc., ou de setores mais amplos como contabilidade, pessoal, tributação, etc., através do exame de procedimentos existentes e sugestões de novas estruturas e organização, elaboração de normas e orientação em sua implantação. Esta atividade será exercida nas respectivas Prefeituras, em visitas programadas de acordo com as necessidades dos Municípios, os planos de desenvolvimento regional e a disponibilidade da DIPRE;

d) assessoramento da ASPLAN aos Municípios nas atividades de informatização dos seus serviços, através de instrumentos e mecanismos que lhes possibilitem agilizar a obtenção e o fornecimento de dados e informações requeridos, com segurança, rapidez e confiabilidade. Esse assessoramento abrangerá tanto a área de sistemas e *hardware*, como o treinamento dos servidores envolvidos nos processos e rotinas de execução.

A considerar a experiência de órgãos congêneres de assistência técnica e o volume de consultas que começarão a chegar à ASPLAN, pode-se antecipar demanda bastante significativa nas áreas de consultoria e assessoramento, conferindo a essas atividades de modernização administrativa singular importância.

A execução dessas ações modernizadoras são, todavia, na sua grande maioria das vezes precedidas de visitas de prospecção administrativa junto aos Municípios solicitantes dos serviços de assessoria técnica. Essas visitas têm por objetivo levantar dados e informações de forma que permitam identificar ou confirmar, se for o caso, as áreas a serem trabalhadas. A partir da situação encontrada, mediante a aplicação de roteiros específicos de prospecção, seria enviado ao Prefeito um diagnóstico sucinto da realidade local propondo a execução dos projetos considerados prioritários.

Considerando a impossibilidade de a DIPRE assistir simultaneamente a um grande número de Municípios, faz-se mister estabelecer uma escala de prioridades para o fim de assistência técnica. Além de outros fatores que a DIPRE venha considerar relevantes, a seleção no atendimento poderá basear-se nos seguintes critérios:

a) interesse genuíno da Administração Municipal, sobretudo do Prefeito, bem como a viabilidade de realização e implantação do trabalho em face das condições político-administrativas reinantes no Município;

b) recursos disponíveis para realização do trabalho, incluindo a contrapartida do próprio Município, em recursos humanos, materiais e financeiros, inclusive passagens, hospedagem e alimentação dos técnicos da DIPRE em seus deslocamentos à sede municipal;

c) importância do Município dentro do plano de desenvolvimento global do Estado;

d) disponibilidade da equipe técnica da DIPRE para realizar o trabalho;

e) capacidade do Município em absorver e dar continuidade aos trabalhos realizados, através de seus próprios recursos.

A contrapartida local jamais deve ser dispensada, pois é uma garantia do interesse do Município pelo trabalho, que ao investir recursos próprios torna-se co-responsável pelos seus resultados.

Além do mais, quase sempre cabe ao próprio Município a responsabilidade pela implantação dos trabalhos de modernização administrativa. Daí a validade da contrapartida local. O sistema de contrapartes assegura o suprimento de informações importantes, contribuindo para adequação da programação e execução das tarefas a peculiaridades, condições e capacidades locais.

Com respeito aos prazos relativos a essa atividade, recomenda-se que *de imediato* a DIPRE se municie de um roteiro completo de prospecção administrativa, conforme anteriormente mencionado, uma vez que os novos Prefeitos logo no início de suas gestões, sabedores dos serviços de assessoria à sua disposição, com toda certeza procurarão a ASPLAN em busca de "socorro" administrativo.

O roteiro de prospecção será o ponto de partida para a deflagração de um processo de modernização administrativa. Ao lado desse roteiro, outro instrumento de real e imediata valia para a DIPRE seria um questionário objetivando levantar os dados e informações mais significativos, objetivando a execução de um projeto global de reestruturação organizacional da Administração Municipal. *Esses dois instrumentos de trabalho já deveriam estar concluídos no máximo até o mês de fevereiro de 1973*, prevendo-se a possibilidade de, passado o carnaval, os novos Prefeitos solicitarem esse tipo de serviço à ASPLAN.

A exemplo da metodologia utilizada pelo IBAM na preparação do presente Plano, o Instituto poderá prestar consultoria à ASPLAN elaborando, durante o mês de janeiro, o roteiro e o questionário, bem como treinando equipe técnica da DIPRE para sua utilização.

No tocante ao prazo para execução do *projeto de assistência de campo* propõe-se o seu início para a partir do *mês de março*, através da identificação de necessidades concretas de modernização administrativa, seja mediante visitas de prospecção, seja através de solicitações precisas e localizadas em áreas específicas de atuação.

Atividade 4. Assessoramento na Elaboração de Planos Diretores

O Plano Diretor deve ser visto não como um documento formal, preparado apenas para atender à exigência da Constituição, mas sim como um instrumento fundamental para uma administração eficaz. É um documento de natureza técnica, que, como o nome indica, tem por objetivo direcionar o crescimento físico e socioeconômico das cidades e vilas, ordenando sua expansão e estimulando as principais funções e atividades urbanas: habitação, trabalho, transporte, educação, saúde, recreação, indústria, comércio e serviços. Segundo a Constituição, trata-se do "instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana" (art. 182, 1º), a qual tem por objetivo "ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes" (*caput* do art. 182).

Embora a Carta Constitucional tenha previsto a obrigatoriedade do Plano Diretor apenas para a cidade - o que, em termos legais, equivale à área urbana do distrito-sede - é aconselhável que ele inclua também outros núcleos urbanos municipais, como as sedes de distrito (vilas). Além disto, poderá conter diretrizes para o desenvolvimento do Município como um todo, já que os problemas urbanos são causados por fatores socioeconômicos que atuam também nas áreas rurais. Por exemplo, sabe-se que o surgimento ou crescimento de favelas e "invasões" nas cidades está associado a mudanças ocorridas na agricultura, tais como a substituição dos cultivos de alimentos pela pecuária, o que provoca a expulsão da mão-de-obra do campo. (*)

Apesar de o conteúdo específico e os produtos decorrentes de cada Plano variarem conforme as características peculiares de cada Município, é possível mencionar alguns elementos que devem sempre estar presentes, tais como: (**)

.diagnóstico ou análise da situação existente, compreendendo estudos e levantamentos para a identificação das principais características, vocações, potencialidades, problemas e recursos do Município;

.proposições sobre o uso do solo urbano, bem como sobre as necessidades de novas áreas para atender ao crescimento da cidade e para localização das redes de infra-estrutura urbana e de equipamento (escolas, hospitais, etc.);

.programa de investimentos, a ser elaborado diretamente pelos órgãos municipais ou em coordenação com outras entidades de Governo, como a ASPLAN, por exemplo;

anteprojetos de leis urbanísticas (zoneamento, loteamento, edificações e posturas municipais) que ofereçam à Prefeitura parâmetros para fiscalizar o uso do solo, regular a função social da propriedade, orientar a prestação dos serviços públicos e o desempenho das atividades urbanas.

Como elaborar um Plano Diretor (***)

A iniciativa de elaborar um Plano Diretor deve partir do Executivo Municipal, já que se trata de um documento que irá orientar sua prática administrativa. Vale lembrar, porém, que a população, por meio de suas associações representativas, deve participar da elaboração do Plano, o qual terá que ser submetido à Câmara Municipal para aprovação.

Embora seja recomendável fazer Planos simples e que possam ser executados como parte do programa de Governo do Prefeito, sua preparação requer estudos e análises de natureza técnica, feitos num período mínimo de tempo. O horizonte do Plano - isto é, o período de tempo para o qual se prevê sua aplicação - deve ser definido tendo em vista as tendências e mudanças previstas para um período de tempo relativamente longo (por exemplo, dez anos), mas as proposições e o programa de investimentos devem ser concebidos de forma que sua aplicação possa coincidir com a duração do mandato do Prefeito. Nada impede, porém, que sejam feitas proposições para um prazo mais longo, mas deve-se ter em vista que a execução das mesmas dependerá da vontade política do Prefeito.

Quer a Prefeitura decida elaborar diretamente o Plano, quer prefira contratar serviços de terceiros, é necessário assegurar o intenso envolvimento dos dirigentes e técnicos municipais no processo, para garantir que os trabalhos sejam feitos de forma criteriosa e adequada à realidade do Município. Como se trata também de um trabalho político - já que deverá fazer parte do programa de ação do Prefeito - é fundamental que este participe ativamente dos trabalhos, discutindo com a equipe técnica e promovendo as articulações necessárias a um planejamento eficaz, tanto com a comunidade, como com a Câmara de Vereadores.

Preparar a estrutura administrativa da Prefeitura para os trabalhos de elaboração e implementação do Plano é igualmente indispensável. Isto requer, entre outras medidas, a existência de um setor dedicado ao planejamento, que atue de forma integrada com os demais setores da Prefeitura, especialmente o de obras, e que conte com o quadro técnico mínimo (um engenheiro ou arquiteto, um topógrafo, fiscais, etc.). Além disto, é preciso preparar aprovação de loteamento e obras e organizar um arquivo de plantas e de documentos. Vale ressaltar que a atuação eficaz da Prefeitura na área de planejamento requer, ainda, a capacitação dos recursos humanos necessários a elaboração e implementação do Plano Diretor.

Daí, a orientação do IBAM para que, antes de mais nada, se realize uma visita ao Município, mesmo para a formulação da Proposta ou Termo de Referência para cada Plano Diretor. O objetivo da visita é reunir, de forma rápida e eficiente, informações seguras, levantadas *in loco*, para a programação e o dimensionamento correto do trabalho, tendo em conta as metas do Executivo Municipal. Para a Prefeitura, é uma oportunidade de avaliar seus recursos, traçar rumos e preparar-se para a elaboração do Plano. Para o órgão consultor, é uma oportunidade de acertar estratégias conjuntas, orientar a condução do assunto e dimensionar corretamente os seus serviços.

A exemplo da atividade anterior, a ASPLAN, através da DIPRE, deverá dedicar uma atenção especial ao Assessoramento na Elaboração de Planos Diretores. Muito tem se falado sobre o assunto. Muitos também se atreveram a realizá-los ou "empacotá-los" nas três últimas décadas, sob as mais variadas formas e com as mais diversas nomenclaturas. Até organismos federais e estaduais foram criados para "vestir os elefantinhos". E as grandes vítimas, como sempre, QUEM? o Município. Felizmente, a partir da Constituição de 1988 uma maior seriedade vem sendo imprimida à elaboração e, principalmente, ao acompanhamento dos atuais Planos Diretores.

Por isso, será interessante que a ASPLAN, seja através da DIPRE ou de outras unidades da própria Assessoria, fortaleça esse tipo de assessoramento junto aos Municípios, pois sem sombra de dúvida a demanda nessa área será bastante acentuada a partir do começo do próximo ano. Como será humanamente impossível abrir todas as frentes de trabalho ao mesmo tempo, seria viável que, também nesse caso, a ASPLAN fixasse critérios justos na seleção dos Municípios a serem atendidos, a partir do mês de março de 1993.

17-01
Linda M. ...
Diretor de ...
IBAM, IVU

O início dessa atividade poderia dar-se através da complementação e atualização dos dados e informações existentes nos documentos elaborados pela Coordenadoria de Estatística da ASPLAN, relativos não somente ao diagnóstico e ao perfil das microrregiões, como também aos diversos componentes do processo de regionalização do Estado.

2. Relação de Municípios Planificados e
 2. Participação na Elaboração do Plano
 Plurianual do Estado

Justificativa da Participação

A participação dos municípios no processo de elaboração do Plano Plurianual do Estado é uma atividade essencial para a realização da descentralização da administração pública, pois permite a participação dos municípios na elaboração do plano estadual, através da apresentação de propostas e sugestões, bem como a realização de reuniões e consultas, visando a integração e a harmonização das ações municipais com as ações estaduais.

Entre as vantagens da participação dos municípios no processo de elaboração do Plano Plurianual do Estado, destacam-se a possibilidade de realização de reuniões e consultas, visando a integração e a harmonização das ações municipais com as ações estaduais, bem como a possibilidade de apresentação de propostas e sugestões, permitindo a participação dos municípios na elaboração do plano estadual.

De acordo com o processo de regionalização, o primeiro objetivo é a identificação das microrregiões, através da realização de reuniões e consultas, visando a integração e a harmonização das ações municipais com as ações estaduais, bem como a possibilidade de apresentação de propostas e sugestões, permitindo a participação dos municípios na elaboração do plano estadual.

* GONDIM, Linda M., *Considerações sobre o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano*, Rio de Janeiro, IBAM, 1989.

** Baseado em IBAM, *Manual do Prefeito*, p. 136 e OLIVEIRA, Dauraci Senna de. *Planejamento Municipal*, Rio de Janeiro, IBAM, 1989, p. 17-18.

*** GONDIM, Linda M., *Considerações sobre o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano*, Rio de Janeiro, IBAM, 1989.

PROGRAMA 6 - COOPERAÇÃO INTERGOVERNAMENTAL**Projetos**

1. **Cooperação Intermunicipal - Consórcios**
2. **Relação de Entidades Financiadoras e das Exigências para Obtenção de Empréstimos**
3. **Participação na Elaboração do Plano Plurianual do Estado**

Justificativa do Programa

A ação articuladora, a rigor, já se encontra prevista nas normas regimentais da DIPRE que, na estrutura organizacional do Estado e, em particular, da ASPLAN, será o elo de ligação entre o Governo do Estado do Tocantins e os seus Municípios, no esforço de consolidar o Sistema Estadual de Planejamento.

Entre os procedimentos a serem desenvolvidos pela DIPRE para internalizar o valor da articulação, como função de planejamento governamental voltada para fortalecer a convivência dos três níveis de Governo, deverão encontrar-se projetos destinados a impulsionar a cooperação intergovernamental, quer no sentido horizontal, dos Governos Municipais entre si, quer no sentido vertical, tanto ascendente como descendente.

Constam deste Programa três projetos: o primeiro enfatizando o papel que poderá vir a ser desempenhado pelo associativismo municipal no planejamento microrregional como importante instrumento de articulação em nível intermediário entre o Estado e o Município. O projeto seguinte tem por finalidade orientar os Municípios quanto às possibilidades de obtenção de empréstimos através de entidades financiadoras de diversos níveis. Finalmente, o último projeto inclui a DIPRE como agente ativo na elaboração e execução do Plano Plurianual do Estado, reforçando sua função articuladora e compatibilizadora junto ao Estado, como representante dos Municípios, e junto aos Municípios, como representante do Estado.

Projeto 1. Cooperação Intermunicipal - Consórcios

Para todos os efeitos é importante considerar-se como propósito do Governo Estadual estimular a formação de consórcios intermunicipais para a prestação de serviços ou realização de obras de interesse comum de uma mesma região ou microrregião.

A DIPRE colaborará nos estudos de viabilidade desses consórcios e assessorará os Municípios na sua constituição e operação. Os consórcios deverão, basicamente, prestar serviços públicos e realizar obras de interesse comum dos Municípios integrantes, sendo, também, os porta-vozes naturais das reivindicações da microrregião que representam. Esse tipo de assessoramento poderá iniciar-se a partir de março de 1993.

Projeto 2. Relação de Entidades Financiadoras e das Exigências para Obtenção de Empréstimos

A carência de recursos financeiros, bem como o desconhecimento quanto à capacidade de endividamento do Município, aos programas estaduais e federais de financiamento e aos procedimentos necessários para sua obtenção, poderá levar ao emperramento do desenvolvimento local, mesmo em situações facilmente solucionáveis.

A DIPRE, portanto, organizará relação das entidades financiadoras e dos procedimentos necessários para obtenção do financiamento, adicionando todas as informações relativas à capacidade de endividamento do Município. Esse projeto poderá desenvolver-se a partir de março de 1993. Nessa tarefa a DIPRE deverá atuar articuladamente com as demais unidades afins da ASPLAN, delas devendo receber todo o apoio necessário.

A DIPRE deverá, por outro lado, e quando julgar conveniente, prestar todo o apoio burocrático no encaminhamento das solicitações, como, por exemplo, elaborar e datilografar ofícios e propostas, preencher formulários e planilhas, marcar audiências, acompanhar a análise da proposta, etc.

Nesse sentido, a ASPLAN poderá acionar o Escritório de Representação do Governo do Estado em Brasília, através dos serviços de um técnico ali alocado e previamente submetido a treinamento específico, objetivando agilizar a tramitação de requerimentos que demandem ações na Capital Federal.

Projeto 3. Participação na Elaboração do Plano Plurianual do Estado

No sistema de planejamento do Estado, a DIPRE é o órgão central de articulação com os Municípios, articulação esta que, como anteriormente afirmado, deve dar-se, praticamente, em todas as direções, embora sem perder de vista o objetivo que é o de dinamizar o desenvolvimento local. Entre os instrumentos indispensáveis a esta articulação encontra-se o Plano Plurianual do Estado, que será elaborado com a participação da DIPRE, fornecendo os insumos necessários à perfeita compatibilização entre os programas estaduais de desenvolvimento e os programas de ação dos Governos locais.

Os trabalhos relativos a este projeto serão desenvolvidos no período de dezembro de 1992 a março de 1993.

Projeto 1. Elaboração de Programas de Ação Municipal

O planejamento se impõe, cada vez mais, como norma de ação tanto no setor privado, como no governamental. Embora a necessidade de planejamento atinja atualmente as três esferas de Governo, o Município brasileiro dificilmente dispõe de sistema de planejamento integrado aos sistemas estadual e federal. De fato, a precariedade de recursos técnicos e a falta de pessoal especializado, mesmo em grandes Prefeituras, não oferecem condições para a formulação e implantação de planos e programas de Governo.

Assim sendo, a finalidade do projeto é auxiliar os Prefeitos na elaboração de seus programas de ação, partindo de uma visão global dos problemas específicos do Município e adotando atitude extremamente realista quanto à proposição de diretrizes. Como se sabe, as normas de programação são genéricas e seus instrumentos universais. Isto significa que a programação pode ser estabelecida e executada em diferentes graus de detalhamento e sofisticação. Cabe à DIPRE, portanto, elaborar planos compatíveis com a realidade de cada Município, tendo em vista, principalmente, sua viabilidade, exeqüibilidade e oportunidade.

Qualquer que seja o nível de detalhamento, no entanto, há algumas providências que deverão ser tomadas quando de sua elaboração:

- a) análise da situação, em termos de necessidade, disponibilidades e perspectivas, partindo de levantamento prévio das informações consideradas relevantes. Nesta fase serão importantes as informações levantadas pelo Programa 1, as quais serão utilizadas concomitantemente a uma prospecção *in loco* para o fim específico do Programa de Ação;
- b) elaboração de diagnóstico da situação atual, identificando os principais problemas e necessidades mais imediatas da comunidade;

PROGRAMA 7 - PLANEJAMENTO MUNICIPAL**Projetos****1. Elaboração de Programas de Ação Municipal****2. Implantação de Sistemas Municipais de Planejamento e Orçamento****Justificativa do Programa**

A necessidade de efetivar-se a integração intersetorial e a coordenação operativa nas esferas microrregional e municipal, bem como, a busca da participação dos Governos locais no esforço de desenvolvimento do Estado, impõe a implantação de um Programa de Desenvolvimento Microrregional e Municipal como estratégia de ação indispensável ao alcance dos objetivos do Plano de Governo do Estado do Tocantins.

Entre os objetivos do Programa destacam-se:

- promover a integração, no espaço geoeconômico, das ações setoriais do Governo do Estado;

- desencadear o processo de desenvolvimento local através da integração da ação municipal no sistema de planejamento do Estado, criando condições para que os Governos Municipais possam atender às necessidades da população de maneira mais efetiva, propiciando a racionalização das Administrações dos Municípios;

- estimular a preocupação pelos problemas de desenvolvimento urbano;

- promover a interiorização do desenvolvimento estadual;

- dar continuidade aos estudos de regionalização do Estado para posterior elaboração dos planos de desenvolvimento de cada microrregião.

Vale ressaltar que há íntima conexão entre os Programas 6 e 7: ambos se integram e se completam.

continuação

PROGRAMA/PROJETO/ATIVIDADE

PERIODO DE EXECUÇÃO

PROJETO ESPECIAL - INSTALAÇÃO DE NOVOS
MUNICÍPIOS

de imediato à sua
instalação