

NOTA TÉCNICA 55 - UM GUIA ESTRATÉGICO PARA OS NOVOS PREFEITOS: 50 PONTOS PARA REFLEXÃO EM PLANEJAMENTO, GESTÃO E GOVERNANÇA PARA PROGRAMAS SOCIAIS BASEADOS NA PESQUISA REDE 10

Sergio Kelner Silveira¹

Carolina Beltrão de Medeiros²

INTRODUÇÃO

O Brasil enfrenta desafios significativos na implementação e gestão de programas sociais, especialmente em municípios de menor porte, onde as capacidades institucionais e recursos são frequentemente limitados. Neste contexto, a Nota Técnica 55 apresenta um conjunto estruturado de reflexões e diretrizes baseadas na Pesquisa Rede 10, desenvolvida pela Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), em 4 municípios de Sergipe e 3 municípios de Pernambuco. Os resultados dessa pesquisa subsidiaram o desenvolvimento deste GUIA.

Contexto e Relevância

A gestão eficiente de programas sociais como o Cadastro Único e o Bolsa Família representa um dos principais desafios para as administrações municipais brasileiras. Com as mudanças de gestão em 2025, torna-se crucial oferecer aos novos gestores instrumentos e orientações que possibilitem uma transição efetiva e a continuidade qualificada das políticas sociais.

Objetivo do Documento

Este guia estratégico tem como objetivo principal fornecer um conjunto sistematizado de 50 pontos de reflexão, organizados em três eixos fundamentais:

- Planejamento das políticas sociais
- Gestão dos programas e recursos
- Governança dos processos e resultados

Base Territorial de Análise

A pesquisa que fundamenta este documento foi realizada em sete municípios do Nordeste brasileiro, selecionados por apresentarem diferentes perfis socioeconômicos e administrativos. Esta diversidade permitiu identificar:

- Desafios comuns na implementação de programas sociais
- Boas práticas de gestão já em execução
- Oportunidades de melhoria e inovação
- Necessidades específicas dos pequenos municípios

¹ Economista do NISP: sergio.kelner@fundaj.gov.br

² Pesquisadora do NISP: carolina.medeiros@fundaj.gov.br

Estrutura do Documento

O guia está organizado de forma a facilitar sua aplicação prática, apresentando:

- Conceitos fundamentais de planejamento, gestão e governança
- Reflexões específicas para cada área de atuação
- Recomendações práticas para implementação
- Diretrizes para monitoramento e avaliação

Público-Alvo

- Este documento destina-se principalmente a:
- Prefeitos que assumiram mandato em 2025
- Secretários e gestores municipais da área social
- Equipes técnicas responsáveis pelos programas sociais
- Demais atores envolvidos na implementação de políticas públicas sociais

A aplicação das diretrizes e recomendações apresentadas neste documento visa contribuir para o aprimoramento da gestão municipal de programas sociais, promovendo maior eficiência, transparência e efetividade no atendimento às famílias em situação de vulnerabilidade social.

REFLEXÕES PARA O PLANEJAMENTO, GESTÃO E GOVERNANÇA EM PROGRAMAS SOCIAIS

Os 50 pontos de reflexão apresentados neste documento são resultados da Pesquisa Rede 10, uma iniciativa da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), por meio da Diretoria de Pesquisas Sociais (Dipes), dedicada a analisar e propor soluções inovadoras para os desafios dos programas sociais, com ênfase no CadÚnico e Bolsa Família. A Rede 10 busca promover, através de seus estudos, fornecer elementos para ampliar a eficiência, transparência e impacto das políticas públicas sociais, especialmente nos pequenos municípios brasileiros, oferecendo elementos para a redução das desigualdades e melhoria da qualidade de vida das famílias vulneráveis.

Com base em diagnósticos realizados diretamente em 7 municípios do Nordeste, esses pontos servem como um guia estratégico para prefeitos e gestores municipais que assumirão suas funções em janeiro de 2025, fornecendo direcionamentos claros para a implementação, avaliação e aprimoramento de políticas sociais.

Planejamento, Gestão e Governança: Conceitos Fundamentais

Planejamento: Trata-se do processo estruturado de formulação de políticas públicas, envolvendo a definição de objetivos, a identificação de problemas e a proposição de soluções com base em evidências concretas. O planejamento eficaz garante o alinhamento das políticas sociais com as realidades locais e regionais, antecipando desafios e promovendo ações mais adaptadas às demandas sociais.

Gestão: Refere-se à implementação prática das políticas planejadas, abrangendo a organização dos recursos, capacitação das equipes e monitoramento contínuo dos resultados. Uma gestão eficiente busca simplificar processos, evitar desperdícios e assegurar que os benefícios dos programas sociais alcancem os públicos mais vulneráveis com agilidade e transparência.

Governança: A governança é o pilar da articulação e do controle, garantindo a integração entre os diferentes níveis de governo, a participação da sociedade civil e o uso de indicadores baseados em evidências para tomada de decisões. Promove transparência, descentralização e diálogo contínuo, elementos essenciais para políticas públicas mais justas e eficazes.

Importância para os Municípios em 2025

À medida que os novos gestores assumem suas funções, a eficiência do planejamento, a qualidade da gestão e a transparência da governança serão decisivas para a execução dos programas sociais, como o Bolsa Família e o Cadastro Único. As reflexões trazidas neste documento orientam prefeitos e secretários a:

- Antecipar desafios em infraestrutura, cadastros e recursos humanos.
- Implementar soluções inovadoras, baseadas na realidade de seus municípios.
- Garantir maior impacto social através de políticas mais eficientes e focadas nos mais vulneráveis.
- Promover participação e equidade, fortalecendo o diálogo com a sociedade.

REFLEXÕES PARA O PLANEJAMENTO DAS POLÍTICAS SOCIAIS

O planejamento das políticas sociais é um processo dinâmico e desafiador, exigindo constante adaptação às transformações normativas, econômicas e sociais. Diante de um cenário em que desigualdades regionais persistem e novas demandas emergem, é essencial adotar estratégias que garantam eficiência, equidade e sustentabilidade na formulação e execução dessas políticas.

Um dos principais desafios enfrentados é a necessidade de adaptação contínua às mudanças legislativas, o que impacta diretamente a implementação de programas sociais. Além disso, o fortalecimento do planejamento estratégico é crucial para que gestores consigam estruturar ações coerentes e eficazes, minimizando as limitações impostas por restrições orçamentárias e institucionais.

A regionalização das políticas sociais também se destaca como elemento essencial para garantir que as ações sejam compatíveis com as especificidades territoriais e culturais de cada localidade. Isso demanda uma infraestrutura tecnológica robusta, capaz de integrar diferentes sistemas e permitir um planejamento territorial mais eficiente e adaptado às necessidades das populações mais vulneráveis.

A flexibilidade e a capacidade de adaptação são fundamentais para responder a crises emergenciais, como pandemias e recessões econômicas, exigindo dos gestores públicos um olhar prospectivo e baseado em evidências. Para isso, o uso de dados estruturados torna-se imprescindível, permitindo a análise das mudanças demográficas e a revisão constante dos critérios de elegibilidade dos programas sociais.

Além disso, o fortalecimento da capacitação dos gestores é um fator determinante para a modernização dos processos estratégicos. A adoção de ferramentas digitais e a inovação social são aspectos que podem aprimorar a eficiência do planejamento e da execução das políticas públicas, garantindo maior transparência e impacto social.

Por fim, a integração de políticas setoriais, aliada a um planejamento participativo que envolva a sociedade civil, fortalece o desenvolvimento de estratégias mais abrangentes para a redução da pobreza multidimensional. Nesse contexto, a busca por eficiência fiscal e o equilíbrio entre sustentabilidade econômica e demandas sociais são fundamentais para assegurar a continuidade e a efetividade das políticas públicas.

REFLEXÕES PARA A GESTÃO DAS POLÍTICAS SOCIAIS

A eficiência e a efetividade das políticas sociais dependem de uma gestão bem estruturada, capaz de superar desafios burocráticos, integrar informações e garantir a transparência e a equidade no acesso aos programas sociais. A modernização da administração pública e o fortalecimento das capacidades locais são elementos essenciais para assegurar que as políticas cumpram seu papel de forma eficaz.

Entre os principais desafios da gestão pública está a simplificação de processos burocráticos, tornando o acesso aos serviços mais ágil e descomplicado para os beneficiários. Paralelamente, o fortalecimento da gestão municipal, por meio de apoio técnico e operacional, possibilita maior autonomia e eficiência na implementação das políticas em nível local.

Outro aspecto fundamental é a qualificação e a retenção de gestores públicos, reduzindo a rotatividade e garantindo maior continuidade nas estratégias de desenvolvimento social. A atualização constante dos cadastros e o uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, são ferramentas indispensáveis para a identificação precisa do público-alvo e para o combate a fraudes.

A integração interinstitucional também se destaca como fator essencial para potencializar o impacto das políticas sociais. A conexão entre os sistemas de saúde, educação e assistência social permite um acompanhamento mais abrangente das necessidades da população e facilita a formulação de estratégias mais eficazes.

Além disso, a gestão orientada por resultados exige a definição de metas claras e o monitoramento contínuo dos impactos econômicos e sociais das políticas implementadas. A implementação de auditorias frequentes e a melhoria das ferramentas de avaliação garantem maior transparência e controle sobre os recursos aplicados.

Diante da crescente necessidade de adaptação das políticas ao contexto local, soluções sob medida e modernização dos sistemas de informação são fundamentais para atender às diferentes realidades socioeconômicas do país. A resposta eficiente a crises emergenciais, como pandemias e desastres naturais, reforça a importância de processos ágeis e flexíveis na administração pública.

Por fim, a capacitação dos beneficiários para a inclusão produtiva e a geração de renda deve ser uma prioridade, ampliando as oportunidades de autonomia financeira e contribuindo para a redução das desigualdades sociais.

REFLEXÕES PARA A GOVERNANÇA DAS POLÍTICAS SOCIAIS

A governança das políticas sociais desempenha um papel fundamental na construção de estratégias eficazes e sustentáveis para a promoção da inclusão e da equidade. A interação entre diferentes níveis de governo, a participação ativa da sociedade civil e a adoção de práticas

baseadas em evidências são aspectos essenciais para garantir que as políticas públicas atendam às reais necessidades da população.

A participação da sociedade civil é um elemento-chave para fortalecer a governança democrática, permitindo um diálogo contínuo entre o governo e os beneficiários das políticas sociais. Essa aproximação possibilita a criação de soluções mais assertivas e alinhadas com as demandas das comunidades, promovendo maior transparência e eficiência na gestão pública.

Outro aspecto essencial é a promoção da equidade de gênero e raça, com políticas voltadas para a inclusão de mulheres, negros e juventude. A governança intersetorial, por sua vez, desempenha um papel crucial na coordenação entre as esferas federal, estadual e municipal, garantindo uma abordagem integrada e efetiva na implementação das políticas.

A inovação e o empreendedorismo social também devem ser incentivados como motores do desenvolvimento econômico local, fortalecendo comunidades e promovendo autonomia financeira. Além disso, a inclusão de comunidades vulneráveis, como quilombolas, indígenas e pessoas em situação de rua, deve ser uma prioridade na construção de políticas públicas mais justas e inclusivas.

A descentralização das políticas sociais e a ampliação da autonomia dos estados e municípios são estratégias fundamentais para tornar a gestão mais eficiente e adaptada às particularidades regionais. A governança baseada em evidências permite que a formulação de políticas seja orientada por dados concretos, otimizando a alocação de recursos e garantindo um impacto mais significativo.

Reduzir as desigualdades intermunicipais é um desafio que requer soluções inovadoras e voltadas para as regiões mais carentes. O fortalecimento do diálogo entre diferentes esferas de governo, tanto na dimensão horizontal (entre municípios) quanto na vertical (entre os níveis de governo), é essencial para aprimorar a coordenação e a cooperação institucional.

Por fim, as políticas de governança sustentável são indispensáveis para garantir resultados de longo prazo, assegurando que as estratégias adotadas tenham continuidade e promovam um desenvolvimento social mais equilibrado. A adoção de práticas modernas e sustentáveis na gestão das políticas sociais contribui para um futuro mais inclusivo e equitativo para todos os cidadãos.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA PREFEITOS

A administração municipal desempenha um papel crucial na implementação de políticas sociais eficientes e sustentáveis. Para alcançar resultados positivos, é essencial adotar estratégias bem estruturadas e alinhadas às necessidades locais. Este documento apresenta recomendações prioritárias para orientar os prefeitos na gestão social, garantindo maior eficiência, transparência e impacto positivo para a população.

RECOMENDAÇÕES PRIORITÁRIAS

1. Estruturação Inicial da Gestão

- Realize um diagnóstico detalhado da situação dos programas sociais nos primeiros 90 dias de governo.

- Forme uma equipe técnica qualificada e estável para garantir a continuidade das ações.
- Estabeleça um sistema de monitoramento contínuo do Cadastro Único para otimizar a gestão dos beneficiários.

2. Modernização e Tecnologia

- Invista em infraestrutura tecnológica para integrar sistemas e melhorar a gestão.
- Adote ferramentas digitais que facilitem o acesso aos serviços e simplifiquem processos burocráticos.
- Implemente mecanismos de controle e auditoria para prevenir fraudes e garantir transparência.

3. Governança e Participação Social

- Crie canais permanentes de diálogo com a sociedade civil para fortalecer a participação popular.
- Estabeleça mecanismos claros de transparência e prestação de contas.
- Incentive o envolvimento da população na formulação e avaliação das políticas sociais.

4. Articulação Intersetorial

- Integre as secretarias de assistência social, saúde e educação para fortalecer as políticas públicas.
- Desenvolva parcerias com outros municípios para troca de boas práticas e experiências.
- Estabeleça um diálogo contínuo com os governos estadual e federal para otimizar recursos e estratégias.

5. Foco na Eficiência e Resultados

- Defina metas claras e mensuráveis para os programas sociais.
- Utilize indicadores de desempenho e impacto para avaliar os resultados das ações.
- Realize avaliações periódicas para aprimorar continuamente os serviços prestados.
- Ações Imediatas Recomendadas

PLANO DE AÇÃO

Primeiro Semestre

- Estruturação da equipe técnica.
- Diagnóstico completo da área social.
- Implementação de um sistema de monitoramento eficiente.
- Definição de metas e indicadores de impacto.
- Criação de canais de participação social.

Primeiro ano:

- Modernização da infraestrutura tecnológica.
- Desenvolvimento de planos setoriais integrados.
- Implementação de mecanismos periódicos de avaliação.

PONTOS DE ATENÇÃO

Gestão de Riscos:

- Desenvolver planos de contingência para situações emergenciais.
- Prever recursos para demandas imprevistas.
- Estabelecer protocolos de atendimento para grupos vulneráveis.

Sustentabilidade das Ações

- Assegurar orçamento adequado para a manutenção dos programas sociais.
- Oferecer capacitação contínua para as equipes responsáveis.
- Documentar processos e procedimentos para garantir a continuidade das políticas.

Transparência

- Cumprir rigorosamente a legislação e normativas vigentes.
- Manter registros atualizados e de fácil acesso.
- Prestar contas regularmente à sociedade, reforçando a transparência na gestão pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso da gestão social depende de um compromisso contínuo com a excelência e a efetividade das políticas públicas. As diretrizes apresentadas oferecem um roteiro estratégico, mas devem ser adaptadas à realidade específica de cada município.

É essencial manter o foco na qualidade do atendimento às famílias vulneráveis, conciliando eficiência administrativa com sensibilidade social. Um planejamento sólido, aliado a uma gestão participativa e transparente, será determinante para o impacto positivo das políticas sociais.

Por fim, recomenda-se que essas diretrizes sejam revisadas e atualizadas regularmente, considerando mudanças no contexto social, econômico e político, bem como novas demandas da população.

ANEXO: OS 50 PONTOS PARA REFLEXÃO

1. Impacto das mudanças normativas: adaptação constante das políticas sociais a mudanças legislativas
2. Limitações no planejamento estratégico: importância do fortalecimento do planejamento como ferramenta crítica
3. Planejamento territorial integrado: políticas adaptadas às características regionais e locais
4. Desafios de infraestrutura tecnológica: superação das barreiras de integração dos sistemas
5. Planejamento regionalizado: foco nas necessidades específicas de regiões vulneráveis
6. Flexibilidade e adaptação: estratégias de planejamento para cenários emergenciais, como crises econômicas e pandemias
7. Análise de dados estruturados: uso de dados atualizados para embasar políticas sociais

8. Impacto das desigualdades territoriais: redução das assimetrias regionais, com destaque para o Norte e Nordeste
9. Cenários prospectivos: planejamento de longo prazo com projeções baseadas em evidências
10. Soluções baseadas em indicadores sociais: definição de políticas públicas a partir de dados concretos
11. Revisão de critérios de elegibilidade de programas sociais: garantia de acesso às famílias mais vulneráveis
12. Capacitação de gestores para planejamento: formação técnica para otimizar processos estratégicos
13. Inclusão de ferramentas digitais: modernização e digitalização dos sistemas de planejamento
14. Monitoramento das mudanças demográficas: revisão de políticas com base nas alterações nos perfis familiares
15. Inconsistências no Cadastro Único: aprimoramento das bases de dados para evitar erros e fraudes
16. Desenvolvimento de planos setoriais: integração de políticas entre saúde, educação e assistência social
17. Planejamento participativo: inclusão da sociedade civil na definição de prioridades
18. Fomento à inovação social: estratégias inovadoras para desenvolvimento local
19. Redução da pobreza multidimensional: políticas abrangentes para combater diferentes dimensões da pobreza
20. Eficiência fiscal nas políticas públicas: equilíbrio entre sustentabilidade econômica e necessidades sociais
21. Simplificação de processos burocráticos: facilitação do acesso e execução dos programas sociais
22. Fortalecimento da gestão municipal: apoio técnico e operacional aos municípios menores
23. Combate à rotatividade de gestores: políticas de retenção e qualificação contínua
24. Atualização contínua dos cadastros: monitoramento permanente do Cadastro Único
25. Eficiência no combate a fraudes: uso de tecnologias como inteligência artificial para auditoria
26. Autonomia municipal na execução: ampliação do poder local para atender necessidades específicas
27. Capacitação técnica de equipes: investimento na formação contínua de profissionais públicos
28. Fiscalização efetiva: implementação de auditorias frequentes e mecanismos de controle
29. Integração de dados interinstitucionais: conexão entre sistemas de saúde, educação e assistência
30. Monitoramento de impactos econômicos: avaliação dos benefícios econômicos do Bolsa Família
31. Criação de redes de gestão intermunicipais: compartilhamento de experiências e soluções bem-sucedidas
32. Melhoria das ferramentas de avaliação: indicadores robustos para medir eficácia das políticas

33. Gestão orientada por resultados: definição de metas claras e avaliação constante
34. Redução da carga burocrática: simplificação do Cadastro Único e outros processos operacionais
35. Modernização da gestão pública: uso de tecnologias avançadas e automação
36. Adaptação ao contexto local: soluções sob medida para diferentes realidades socioeconômicas
37. Melhoria dos sistemas de informação: implementação de sistemas confiáveis e transparentes
38. Resposta a crises emergenciais: exemplos de gestão rápida em pandemias e desastres naturais
39. Redesenho dos processos operacionais: eliminação de gargalos e ineficiências administrativas
40. Capacitação dos beneficiários: formação para inclusão produtiva e geração de renda
41. Participação ativa da sociedade civil: diálogo permanente entre governo e beneficiários
42. Promoção da equidade de gênero e raça: políticas de inclusão para mulheres, negros e juventude
43. Fortalecimento da governança intersetorial: cooperação entre níveis de governo federal, estadual e municipal
44. Inovação e empreendedorismo social: incentivo ao desenvolvimento econômico local
45. Inclusão de comunidades vulneráveis: foco em quilombolas, indígenas e pessoas em situação de rua
46. Descentralização das políticas públicas: maior autonomia para estados e municípios
47. Governança baseada em evidências: uso de indicadores para definir prioridades
48. Redução das desigualdades intermunicipais: soluções voltadas para regiões mais carentes
49. Fortalecimento do diálogo entre esferas de governo: integração horizontal e vertical
50. Políticas de governança sustentável: estratégias para garantir resultados de longo prazo