



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA EXECUTIVA
UG 170309 - UNIDADE DE COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS
Tomada de Contas Anual – Exercício de 2007

RELATÓRIO DE GESTÃO

2007

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1. Nome Completo: UNIDADE DE COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS – UCP

1.2. Natureza Jurídica: Órgão da administração direta do Poder Executivo

1.3. Vinculação Ministerial: Ministério da Fazenda

1.4. Normativos de criação, definição de competências e estrutura organizacional e respectiva data de publicação no Diário Oficial da União:

1.4.1. Normativos de criação: A Unidade de Coordenação de Programas – UCP teve inicialmente a função de coordenar a execução do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE e, a partir de 1998, incorporou a atribuição de também coordenar a execução do Programa de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros – PNAFM. Foi editada a Portaria MF nº 264, de 15 de setembro de 2006, D.O.U de 19.09.2006, a qual consolidou e atualizou as Portarias constitutivas da UCP/SE/MF, tendo sua última atualização através da Portaria MF nº 236, de 23 de setembro de 2007, D.O.U de 27.09.2007.

1.4.2. Competências e Organização: O Regimento Interno da UCP/SE/MF foi aprovado através da Portaria SE/MF nº 381, de 31 de outubro de 2006, D.O.U de 03.11.2006. Na portaria em comento, consta a composição da UCP, na forma abaixo, bem como suas respectivas atribuições.

- a) 1 (um) Coordenador-Geral,
- b) 1 (um) Coordenador-Geral Adjunto;
- c) 1 (um) Coordenador Técnico;
- d) 1 (um) Coordenador Financeiro; e
- e) 1 (um) Coordenador Administrativo.

1.5. CNPJ: 00.394.460/0411-74

1.6. Nome e Código no SIAFI: Unidade de Coordenação de Programas – UCP, Unidade Gestora 170309.

1.7. Código da UJ titular do relatório: UCP/SE/MF – UG 170309

1.8. Código das UJ abrangidas: Não consolida outras unidades.

1.9. Endereço completo da sede: Esplanada dos Ministérios – Bloco “P”, Ed. Sede do Ministério da Fazenda, 4º andar, sala 401 – CEP 70048-900 – Tel: (61) 3412-2492 Brasília/DF.

1.10. Endereço da página institucional na Internet:
<http://www.ucp.fazenda.gov.br>

1.11. Situação da Unidade quanto ao funcionamento: em funcionamento.

1.12. Função de governo predominante: 04 – Administração / 123 – Administração Financeira.

1.13. Tipo de atividade: Administração Financeira

1.14. Unidades gestoras utilizadas no SIAFI: Unidade de Coordenação de Programas – UCP => 170309.

2. RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL

Todo o largo espectro da política fiscal no Brasil é profundamente condicionado pela organização federativa do País. A Constituição Federal estabelece competências e prerrogativas próprias para cada nível de governo tanto em matéria tributária quanto de gasto público. A gestão eficaz dos sistemas tributário e de gasto público depende, assim, de ações que devem necessariamente envolver tanto governo federal quanto governos municipais.

Em vista dessa realidade, o Ministério da Fazenda concebeu e trata de desenvolver programas específicos de modernização e fortalecimento institucional das administrações fiscais de municípios brasileiros.

O Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros - PNAFM surgiu como resposta à inadiável necessidade de melhorar o aparelhamento das máquinas de administração tributária e financeira dos municípios brasileiros. Suas principais características fundamentam-se:

- Na melhoria qualitativa e quantitativa da arrecadação tributária, com maior justiça fiscal,
- Na otimização do gasto público, e
- Na transparência da gestão pública.

Dessa forma, pretende contribuir para a recuperação da capacidade de investimento dos municípios brasileiros e, assim, da própria Federação.

O PNAFM visa fomentar condições para que as administrações municipais possam alcançar maior autonomia no financiamento dos gastos públicos por meio de receitas próprias e melhorar o desempenho de suas funções sociais, especialmente no atendimento ao cidadão e ao contribuinte. Contribui também para que sejam minimizadas as disparidades técnicas e operacionais atualmente existentes entre as várias administrações fiscais municipais e para que se estabeleçam as bases para a integração dos diferentes sistemas fiscais.

O Programa conta com recursos financeiros contratados pela União junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, e com recursos do Tesouro Nacional, a título de contrapartida local, que somam, para a sua primeira etapa, um montante de US\$ 600 milhões (aproximadamente R\$ 1,1 bilhão), rateados à ordem de 50% por fonte. A próxima Etapa, em estágio inicial de negociação, envolve recursos no montante de US\$ 900 milhões (aproximadamente R\$ 1,6 bilhão), igualmente distribuídos entre as fontes externa e nacional.

O órgão executor do Programa é a Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda, por intermédio da Diretoria de Gestão/UCP, à qual cabe gerenciar a implementação de forma descentralizada, apoiada pela Caixa Econômica Federal, na qualidade de agente financeiro e co-executor.

3. ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

A UCP foi constituída formalmente pela Portaria 264/06, de 15/09/06, alterada pela Portaria 236/07, de 23/09/07, sendo de sua alçada as seguintes atividades:

- Gestão dos recursos do programa, conforme disponibilidade orçamentária e financeira, abrangendo as atividades de desembolso, registro e contabilização dos valores;
- Coordenação das atividades de execução orçamentária, financeira e contábil, abrangendo a elaboração da proposta orçamentária;
- Análise das prestações de contas da aplicação dos recursos dos sub-empréstimos apresentadas pelos beneficiários;
- Gestão dos convênios e contratos de aquisição de bens e serviços;

- Coordenação dos processos de seleção/licitação para contratações/aquisições de bens e serviços.

Além das atividades regulamentares, vale ressaltar ainda:

- As ações contínuas de capacitação e treinamento nos diversos aspectos que norteiam a execução dos contratos de sub-empréstimo no âmbito das Unidades de Execução Municipal – UEM, tanto no esclarecimento didático do papel que cabe aos executores locais do Programa, como também na busca contínua de aperfeiçoamento, com a adoção crescente de ferramentas de gestão mais adequadas ao cumprimento das atividades; e
- A normatização adicional que é fruto de constante atualização, se adequando aos estágios que o PNAFM vem experimentando em função dos avanços verificados.
- Análise dos projetos apresentados pelos municípios para contratação da utilização dos recursos dos programas, envolvendo ainda as revisões de projetos, priorizando o enquadramento, acuidade e resultados previstos;
- Acompanhamento da formalização dos contratos de sub-empréstimo entre a Caixa Econômica Federal – Agente Financeiro do PNAFM, e os municípios, acompanhando sua evolução através de Relatórios Regulamentares, Missões de Acompanhamento e Avaliação e interação permanente com as UEM executoras dos projetos;
- Análise dos pedidos de desembolso dos beneficiários dos programas, propondo as liberações;
- Análise dos Editais e Termos de Referência destinados à aquisição de bens e serviços dos municípios, observadas as condições regulamentares;
- Gestão técnica dos programas junto aos Organismos Internacionais e aos órgãos de controle e auditoria, envolvendo ainda representação institucional junto a diversos outros órgãos federais, como Casa Civil e vários Ministérios gestores de recursos internacionais.
- A pré-qualificação de empresas que são previamente habilitadas a prestarem serviços aos municípios contratantes do PNAFM.

3.1 PLANEJAMENTO DAS MISSÕES DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Com a retomada das Missões de Acompanhamento e Avaliação em Dezembro/2006, a UCP preparou um cronograma de realização das Missões, que levaram em conta a análise e avaliação dos seguintes parâmetros para cada contrato em execução:

- a. Tempo decorrido de execução dos projetos
- b. Indicadores de Impacto e Execução
- c. Percentuais de Execução Física e Financeira

Após a elaboração do cronograma, cada uma das Unidades de Execução Municipal – UEM foi contatada, onde foi ratificada a agenda prevista para a realização das Missões, sendo solicitado a cada UEM que preparasse previamente a documentação a ser avaliada pelos Missionários.

Os Relatórios de Missão foram inteiramente revistos, redimensionados para espelharem com objetividade os parâmetros que a UCP definiu como prioritários para análise, sendo ainda redimensionados por tópicos, agrupando os assuntos afins em segmentos específicos.

Ficou estabelecido que cada Missionário teria que preparar previamente suas atividades, com a consolidação prévia das informações já disponíveis na UCP, como forma de qualificar a pesquisa de campo que seria realizada. Foram utilizadas as seguintes informações:

- a. Planilha SIGFIN – Movimento Financeiro
- b. Relatório do SIAPM – Adiantamento de Fundos
- c. Relatório do SIAPM – Justificativa de Gastos/Demonstrativo por Componente
- d. Último Relatório de Missão
- e. Último Relatório de Progresso
- f. Projeto Atualizado (caso tenha sofrido reformulações)
- g. Ofício que encaminhou as recomendações da última Auditoria realizada no município.

Essa análise prévia se confirmou como de grande valia, pois os Missionários já iniciavam suas atividades com um retrato fiel da situação existente no Projeto, permitindo ainda que as atividades já fossem previamente hierarquizadas de acordo com o grau de importância de cada avaliação a ser realizada.

Ao final de 2007, foram realizadas quarenta e oito Missões de Acompanhamento e Avaliação nos municípios com contratos ampliados, cujo material foi previamente preparado para ser inserido num possível módulo de acompanhamento das Missões em ferramenta de gestão de projetos que venha a ser futuramente implementada pela UCP.

3.2 REVISÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE E ENQUADRAMENTO DE PROJETOS E DAS AQUISIÇÕES

Dentro do processo de melhoria contínua experimentado pela área técnica de projetos, foram estabelecidas diretrizes para que as rotinas inerentes à gestão das responsabilidades afetas à análise, enquadramento e acompanhamento da execução de projetos fossem otimizadas, dentro de parâmetros que permitissem ao mesmo tempo agilidade nos prazos envolvidos nas diversas etapas e simplificação no tratamento do conjunto de capacidades necessárias ao correto desempenho das atividades pelas UEM e pelo corpo técnico da UCP.

Nesse contexto, foi promovido um completo aprofundamento nas normas que regem o PNAFM – Contrato celebrado entre a União e o BID nº 1194-OC/BR, e seus respectivos Anexos A, B e C, além do Regulamento Operativo – ROP – com a desmistificação de diversos temas até então de domínio restrito como, por exemplo, as Licitações Públicas Internacionais.

Foram elaborados fluxogramas de todas as etapas que regem as atividades, o que resultou na verificação de que haviam etapas até previstas que estavam sendo absorvidas pelo processo como um todo em função da realidade existente, e que provocaram diversas trocas de correspondências com sugestões de melhoria das rotinas ao BID, tendo em vista a natureza das matérias.

Essas consultas foram sendo sistematicamente aprovadas pelo BID, tendo em vista que traziam qualificação nas análises e controles existentes, e ao

mesmo tempo simplificavam as análises e avaliações daquele órgão, principalmente nas solicitações de Não Objeção necessárias às etapas de aquisição de bens e serviços promovidas pelos municípios.

Esse processo de melhoria contínua das rotinas foi objeto de exposição em Outubro de 2007, quando da realização pelo BID de Reunião de Acompanhamento da Carteira, com a presença de todos os gestores federais de empréstimos com aquele organismo, além da COFIEX, PGFN e STN. Naquela oportunidade, o PNAFM já foi tratado como programa exemplar no que tange à normatização e principalmente nos índices de execução do programas com celebração de contratos de subempréstimo.

E esse conjunto de capacidades adquiridas, aliado ao processo de melhoria contínua das rotinas e atividades, culminou com a elevação do PNAFM, pelo BID, à categoria de Revisões “Ex-Post”, expressada por meio da Mensagem Oficial CBR-4575/2007, em 14/11/07, significando que o PNAFM passou a ser considerado como programa de baixo risco para o BID, implicando ainda que, a partir daquela data, todos os procedimentos que requerem a aposição de Não Objeção passaram a ser de inteira responsabilidade da UCP.

3.3 TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES

A UCP, em 2007, inicialmente planejou seu ciclo de treinamentos para ocorrer em duas etapas, uma no primeiro semestre – Abril – e outra no segundo semestre – Outubro. Os ciclos de treinamento compreenderiam os seguintes temas:

1. Visão Geral da UCP
2. Gestão de Projetos
3. Visão Geral do Projeto PNAFM
4. Visita ao Projeto PNAFM do município
- 1ª Atividade: Os municípios examinarão seus projetos e analisarão os produtos, atividades e metas/indicadores
5. Revisão de Projetos
6. Prorrogação do Prazo para Utilização de Recursos
7. Visão Geral de Procedimentos Licitatórios

8. Relatórios de Acompanhamento

2ª Atividade: Estudo de Caso – Análise de Relatórios de Acompanhamento - Diagnóstico de Evolução

9. O papel da UEM

Esse conteúdo programático foi dimensionado tanto em função das prioridades de capacitação identificadas pela UCP no acompanhamento da execução dos projetos, bem como em função das demandas formuladas pelos próprios municípios, prospectada mediante consulta prévia encaminhada às UEMs.

Ocorre que, em função do atendimento de necessidades emergenciais surgidas no decorrer do exercício de 2007, não foi possível realizar os dois ciclos inicialmente previstos. Somente no período compreendido entre os meses de novembro e dezembro foi possível reunir, em Brasília, nas dependências da ESAF, as UEM consideradas em fase inicial de execução do projeto, e que ainda não haviam passado por nenhum tipo de capacitação ministrada pela UCP, sendo ministrados os seguintes treinamentos:

- **“Gestão Financeira de Projetos Ampliados”** – 40 horas – 2 turmas com 70 participantes cada uma.
- **“Gestão Técnica de Projetos Ampliados”** – 24 horas – 26 participantes
- **“Sistema de Acompanhamento Financeiro de Projetos”** – 24 horas – 4 turmas com 25 participantes cada uma.

Na oportunidade, foi possível aos técnicos e gestores da UCP nivelar todos os tópicos citados, sendo o aproveitamento do conteúdo pelos treinandos considerado bastante satisfatório, fundamentalmente em função das atividades que envolveram a visita pelas UEM aos seus respectivos projetos.

Essa inteiração entre a UCP e as UEM deverá ser novamente realizada pela UCP em 2008, pois realmente se configurou como bastante produtiva, proporcionando ainda oportunidade de troca de experiências entre as próprias UEM.

3.4 ESTRATÉGIA DE CAPTAÇÃO DE NOVOS MUNICÍPIOS

De acordo com o planejamento da UCP, com vistas ao incremento do comprometimento dos recursos orçados para a primeira etapa do PNAFM, foi estabelecido como alternativa a ser considerada a promoção de reuniões regionais, com a participação de municípios com características similares, onde a UCP, em conjunto com as autoridades locais poderia expor a estrutura programática do PNAFM, destacando seus pontos fortes e possibilidades de complementaridade para as gestões municipais na condução de suas responsabilidades de governo.

Foram promovidas duas reuniões regionais, ocorridas nos estados de:

- São Paulo, em Maio/2007, promovida pelo CONISUD - Consórcio intermunicipal da região sudoeste da grande São Paulo, com participação dos municípios de Itapeverica da Serra, Taboão da Serra, Embu, Embu-Guaçu, São Lourenço e Juquitiba, apenas para citar os municípios com população acima de 50 mil habitantes. Desses municípios, Taboão da Serra já dispõe de contrato em execução, e Itapeverica da Serra já tem seu projeto aprovado, aguardando somente a autorização da Secretaria do Tesouro Nacional – STN par a formalização do contrato.
- Minas Gerais, em Dezembro/2007, promovida pelo Governo do Estado de Minas Gerais, mais especificamente por meio da Secretaria de Desenvolvimento Regional e Política Urbana/SEDRU, onde o foco foi o de capacitar pessoas de órgãos públicos municipais das regiões metropolitanas do Estado de Minas – RMBH e RMVA – para captação de recursos financiados pelo PNAFM. Durante os trabalhos, representantes da UCP apresentaram as linhas gerais do Programa e os benefícios que os municípios podem auferir com o mesmo. Ocorreu ainda palestra bastante produtiva promovida pelo município de Santa Luzia, onde seu prefeito discorreu sobre o sucesso alcançado com a implantação do Programa em sua administração, que resultou em aumentos expressivos na arrecadação e melhor qualidade dos gastos. Na oportunidade, participaram os municípios de: Ipatinga, Ribeirão das Neves, Sabará, Sete Lagoas, Timóteo, Capim Branco, Esmeraldas, Igarapé, Matozinhos, Santana Do Paraíso e Sarzedo. Ao final do

evento, houve avaliação bastante positiva dos participantes, que demonstraram bastante aderência com o PNAFM.

3.5 GESTÃO DE PESSOAS

Força de trabalho da UCP:

Para atender à ampliação contínua do número de municípios participantes no PNAFM evidenciou-se a necessidade de recomposição da força de trabalho da UCP. Não obstante, a equipe que conduzia o Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros - PNAFE foi mantida em quase sua totalidade na condução do PNAFM, o que invariavelmente acarreta uma sobrecarga aos servidores alocados na UCP.

Objetivando solucionar a questão, foi formado o Processo nº 10168.003121/2007-39, solicitando autorização para abertura de processo seletivo simplificado para contratação de 17 servidores temporários para a UCP, para exercer atividades técnicas especializadas de complexidade intelectual, gerencial e de suporte. O Processo encontra-se, atualmente, em análise na Diretoria de Articulação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Alternativas cogitadas para incremento da equipe é a feita de parceria com a Secretaria do Tesouro Nacional, para liberação de 4 Analistas de Finanças e Controle, com perfil em análise financeira e contabilidade/auditoria; e com a Caixa Econômica Federal, aumentando de 2 para 6 o número de servidores cedidos através do Acordo de Cooperação Técnica e Financeira.

Outra solução seria acatar a sugestão feita pela equipe da CGU/SFC quanto à utilização da Caixa Econômica Federal para realização de Auditoria nos Municípios, tendo em vista a capilaridade daquela Instituição.

3.6 CONTRATAÇÃO DE CONSULTORES PARA MISSÕES

Como etapa integrante do processo de implantação, o PNAFM realiza Missões de acompanhamento e avaliação das ações executadas pelos Municípios.

A maioria dessas Missões é realizada por consultores, contratados na modalidade produto, via PNUD, tendo em vista o reduzido número de técnicos

efetivos do quadro do Ministério da Fazenda em exercício na UCP. Não obstante, eventualmente é necessária a visita de um integrante da equipe UCP ao Município com a função de orientar os integrantes da UEM.

3.7 DIVULGAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PNAFM

A UCP busca continuamente divulgar o programa para todos os atores envolvidos com o PNAFM, assim como para público em geral, estimulando os municípios para que promovam ações locais e regionais de divulgação dos avanços obtidos, calcados em indicadores de performance voltados para os anseios da sociedade.

A divulgação do Programa ocorre fundamentalmente mediante realização de encontros, reuniões, palestras e seminários, voltados aos servidores de prefeituras, associações de municípios, autoridades e lideranças locais. Adicionalmente, são disponibilizadas informações na página da UCP na Internet, facilitando o acesso às normas e instruções que regulamentam o PNAFM. Além das informações gerais acerca do programa, a página permite intensificar a divulgação das melhores práticas de gestão fiscal e administrativa nos municípios, assim como o desempenho de cada prefeitura na implementação do PNAFM.

A UCP elaborou Plano de Comunicação com a finalidade de melhorar a difusão do Programa, mediante adoção de ações de sensibilização, motivação e mobilização dos gestores municipais. Durante o período de 6/11/2006 a 21/8/2007, o jornalista Marcone Gonçalves dos Santos ficou encarregado de executar um conjunto de ações do Plano de Comunicação, inclusive Boletim periódico disponibilizado aos participantes do Programa, por intermédio da Internet. Após a rescisão do contrato deste consultor, não houve uma ação efetiva de divulgação do Programa, excetuando-se as matérias disponibilizadas no site, os períodos de treinamento e os Encontros Anuais.

O primeiro encontro de divulgação com os prefeitos e secretários municipais foi realizado na Prefeitura de Sobral - CE em novembro de 2001, um dos “municípios-pólo” da amostra representativa do Programa, onde foram discutidos os pontos de interesse dos projetos municipais, no âmbito do PNAFM. São realizados dois Encontros Nacionais de Coordenação do PNAFM,

sendo sempre um em Brasília e outro em Município escolhido por sua atuação destacada no Programa. No exercício de 2007 foi realizado o 7º Encontro na cidade de São Luis do Maranhão.

O **7º Encontro de Coordenação do PNAFM** foi promovido pela Unidade de Coordenação de Programas – UCP/MF e contou com o apoio da Prefeitura Municipal de São Luis – MA e da Caixa Econômica Federal.

O Encontro aconteceu em São Luis, no período de 7 a 11 de maio de 2007, no Hotel Praia Mar, com a participação de cerca de 259 pessoas entre Prefeitos, Procuradores, Secretários das áreas fiscal, financeira e de planejamento, membros das Unidades de Execução Municipal e servidores que atuam direta ou indiretamente na execução do Projeto.

A Programação foi composta por relato de experiências dos municípios, mesas redondas, comunidades temáticas e reuniões com coordenadores, além das seguintes palestras:

“Mudanças no Regulamento Operativo - Fortalecimento Institucional”

“Melhores práticas de execução de projetos – Ciclo de Desenvolvimento Estratégico”

“Melhores práticas de recursos humanos em municípios. Município: Goianésia”

“GDFAZ: Instrumento de sustentabilidade de programas de modernização”

“ Experiência de São Luís”

“Experiência de São Bernardo do Campo”

“Melhores práticas de aquisições - Foco: sistemas integrados”

“Impactos dos projetos de modernização na arrecadação”

“Melhores práticas de aquisições internacionais. Foco: Geoprocessamento”

“Fiscalização e controle municipal – TCU”

“Portal de compras Caixa e Certificação Digital”

“Gestão de Mudança e Motivação”

3.8 GEOPROCESSAMENTO

Um dos itens passíveis de financiamento pelo PNAFM são as atividades de Geoprocessamento que englobam geração de imagens, referenciamento com as bases de dados e os cadastros municipais, capacitação e instalação de aplicativos e *softwares* específicos.

Buscando assessorar os Municípios, foi elaborado Termo de Referência para contratação de Consultor especialista em projetos de estruturação de Sistemas de Informação Geográfica, com o objetivo de contribuir para racionalizar a aplicação de recursos públicos no fomento a iniciativas de geoprocessamento para melhoria da gestão.

3.9 GESTÃO DE PROCESSOS E SISTEMAS

Retomar e consolidar trabalho da FGV

Em maio de 2007, a UCP solicitou o apoio de consultoria externa da Fundação Getúlio Vargas – FGV para a revisão estratégica de sua atuação e posicionamento. A solicitação à consultoria foi motivada pela necessidade de se ampliar os resultados dos programas e iniciativas sob a gestão da UCP, bem como pela oportunidade de potencializar o papel da mesma como catalisadora da melhoria da gestão fiscal nas três esferas da União, em parceria com os outros órgãos do Ministério da Fazenda.

Esta revisão considerou as seguintes expectativas:

- Identificação e formalização de diretrizes estratégicas para ratificação da atuação da Unidade de Coordenação do Programa - UCP;
- Ratificação de quais os resultados esperados quanto à atuação da UCP e dos programas e iniciativas sob sua gestão, bem como sua forma de mensuração e análise;

- Fortalecimento do papel de articulação e facilitação da UCP junto às diversas partes envolvidas nos programas existentes e que venham a ser implantados; e
- Ratificação do modelo organizacional da UCP, capacitado para a gestão de programas em escala, esclarecendo que o modelo organizacional seria aprimorada ao longo do tempo, sob uma perspectiva de ciclo de maturidade.

Com base nestes insumos trazidos à época pelos gestores da UCP, foi detalhado um plano de projeto para as necessidades apresentadas.

Ocorre que a UCP passou por uma mudança de gestão, que culminou com a revisão de diversas diretrizes estratégicas, fato que provocou a interrupção dos trabalhos da FGV junto à UCP.

Com as novas diretrizes que se apresentam para 2008, as atividades deverão ser retomadas, devendo ainda ocorrer simultaneamente o reposicionamento dos objetivos a serem avaliados.

3.10 PROJETOS DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

A Administração Pública Municipal visa assegurar o atendimento dos fins sociais da população e o cumprimento das políticas traçadas pelo Governo, dentro das competências definidas pela Constituição.

Dentro do seu conjunto de atividades, a UCP tem, continuamente, buscado aprimorar os instrumentos disponíveis aos municípios para que a gestão pública seja permanentemente aprimorada.

No leque de opções disponíveis merece destaque o conjunto de Boas Práticas em Gestão Municipal, que possibilita identificar experiências exitosas que são promovidas nas diversas esferas de governo, adaptando-as às realizadas locais, buscando com isso levar melhores serviços à população, mais qualificados e com melhores resultados.

Para o atendimento da suas funções, a Administração Pública Municipal exerce diversas atividades. Algumas são essencialmente operacionais e voltadas diretamente para o atendimento social, como as atividades de serviços públicos e as que envolvem a utilização do chamado

poder de polícia ou de intervenção administrativa, seja impondo restrições a direitos individuais ou regulamentando e fiscalizando a atividade econômica ou patrimonial privada. Outras são de âmbito corporativo e que, a exemplo das grandes corporações do setor privado, executam atividades de controle, suporte e decisão estratégica, apoiando toda a organização.

Em todas as atividades são envolvidos agentes, órgãos e pessoas jurídicas que executam, por determinação legal e de forma descentralizada, a função administrativa municipal.

Disto decorre que a Administração Pública Municipal corresponde a uma organização complexa, cujos objetivos só podem ser alcançados de forma coordenada, assumindo um papel de elevada importância, por afetar a qualidade de vida da sociedade.

Assim, pode se definir que uma boa gestão municipal seria aquela que reúne atributos necessários e suficientes para o cumprimento do papel social da Administração Pública Municipal de forma eficaz.

No projeto de Boas Práticas em gestão Municipal, estarão contemplados os melhores resultados obtidos em cada um dos vinte e quatro componentes de projetos existentes no PNAFM, como forma de sinalizar aos municípios formas de otimizar os serviços que são oferecidos à sociedade.

3.11 PROJETO DE SISTEMA DE GESTÃO E ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Trata-se de ferramenta de gestão fundamental ao gerenciamento efetivo do acompanhamento físico-financeiro dos projetos.

Atualmente, o gerenciamento de projetos está cada vez mais inserido no dia-a-dia das organizações e o estabelecimento de uma ferramenta que viabilize essa gestão efetiva vem no sentido de incrementar a qualidade de condução dos projetos, por meio da reestruturação e reavaliação de processos e métodos de gestão, simultaneamente com o acompanhamento dos projetos e o suporte efetivo às equipes técnicas municipais na execução das funções de gestão, para que os projetos atinjam os objetivos previamente projetados.

A UCP vem adotando alternativas que visem, no menor espaço de tempo possível, iniciar a implantação dessa ferramenta de gestão, como forma

de alavancagem na gestão de todas as etapas que compõem, inicialmente, o gerenciamento dos Projetos do PNAFM, mês planejando desde já sua utilização plena por qualquer tipo de projeto ou convênio que utilize recursos de cooperação internacional, independente de sua fonte ou gestor.

O projeto como um todo visa atender qualquer demanda de qualquer Unidade de Coordenação de Programas, conta com apoio do poder executivo federal, e é uma das prioridades de gestão corporativa da Diretoria de gestão Estratégica da Secretaria-Executiva, à qual a UCP recentemente se incorporou técnica e administrativamente.

3.12 SEGUNDA ETAPA DE ALTERAÇÕES NO REGULAMENTO OPERATIVO – ROP

Além de todas as otimizações que foram promovidas no Regulamento Operativo – ROP do PNFAM, faz-se necessária a completa reorganização de seu conteúdo, como forma de simplificar a assimilação de seu conteúdo, fato esse que por si só pode vir a oferecer maior agilidade na execução dos projetos.

Essa reorganização passa por dotar o ROP de um sistema de classificação de seus assuntos por capítulos, consolidando todos os temas correlatos a um determinado tópico num único capítulo, fato que atualmente, de acordo com a diagramação existente, não ocorre, tornando necessária a leitura completa de todo seu conteúdo, pelo fato de que um mesmo assunto é repetidamente tratado em diversas partes distintas do ROP.

Além disso, houve temas que pela sua complexidade, ou mesmo grau de maturação dos diversos entes envolvidos, serão avaliados quando da realização da segunda etapa de alterações.

3.13 RECURSOS DE PROJETOS COM FONTE EXTERNA

No que tange ao Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE, esta Unidade adotou diversas ações operacionais e de gestão com objetivo de concluir o Programa.

O objetivo geral do Programa PNAFE consistiu em melhorar a eficiência administrativa, a racionalização e a transparência na gestão dos recursos públicos estaduais. Para atingir este objetivo o Programa prevê o apoio a Projetos Específicos de Modernização Fiscal destinados a:

- (i) aperfeiçoar os mecanismos legais, operacionais, administrativos e tecnológicos com que contam os distintos órgãos responsáveis pela administração fiscal dos Estados;
- (ii) fortalecer e integrar a administração financeira e consolidar a auditoria e o controle internos dos Estados;
- (iii) aperfeiçoar o controle do cumprimento das obrigações tributárias por parte do contribuinte, mediante a implantação de novas técnicas e metodologias de arrecadação e fiscalização tributárias; e
- (iv) agilizar a cobrança coativa da dívida tributária e fortalecer os processos de integração entre as administrações tributárias e os órgãos de cobrança judicial.

Um aspecto relevante a ser destacado em relação ao PNAFE é que o referido Programa foi implementado por meio de contratos de subempréstimos com vigência até o exercício de 2016. Em função disso, esta UCP manteve contrato de Agente Financeiro firmado com a Caixa Econômica Federal – CAIXA. Ocorre que, com a edição do Decreto nº 5994, de 19/12/2006, as obrigações financeiras decorrentes de contratos de financiamento externos, tomados pela União, cujos desembolsos tenham sido totalmente realizados pelos credores foram transferidos para a Secretaria do Tesouro Nacional. Assim sendo, sob o aspecto contábil, foram realizadas as seguintes ações em conjunto com a citada Secretaria:

- Em 25/06/07, transferência dos saldos contábeis referente ao contrato de dívida externa firmado com o Banco Interamericano de Desenvolvimento;
- Em 30/06/07, transferência do contrato de Agente Financeiro firmado com a CAIXA;
- Em 31/08/07, transferência dos saldos contábeis referentes aos contratos de subempréstimos firmados com os Estados.

Dentre as demais ações implementadas no exercício de 2007, necessário se faz destacar a elaboração do relatório final do Programa (ou Project Completion Report - PCR) sob orientação metodológica oferecida pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, permitiu ampla visualização do alcance e dos benefícios decorrentes de sua implantação, cujos resultados foram apresentados em reunião do CONFAZ, realizado em JUL/07, bem como ações visando a devolução dos recursos financeiros da União, ainda sob a guarda do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, no âmbito do Projeto BRA 97/032.

Em 31/05/2007, o referido projeto possuía saldo em montante de US\$ 975,604.00, em função de pendências administrativas de contratos firmados para implantação do Sistema Integrado de Informações sobre Operações interestaduais com Mercadorias e Serviços – SINTEGRA, o que resultou em providências do PNUD junto à Agência Brasileira de Cooperação - ABC, no sentido de obtenção de prorrogação da vigência de projeto firmado com a União, no âmbito deste Ministério da Fazenda.

Ainda em relação aos recursos da União, importa destacar que, à época do exame das contas do exercício anterior, a equipe de auditoria recomendou adoção de gestões com vistas à devolução de parte dos recursos, o que implicaria em saldo remanescente, estimados à época, em montante de US\$ 164,000.00.

Nesse sentido, esta UCP intensificou as ações junto ao PNUD, aos representantes dos Estados e da empresa UNITECH, o que implicou na devolução dos recursos da União, reduzindo-se o saldo para US\$ 211,823.00, em 31/12/07 e US\$ 161,671.53, em 12/02/08.

Visando dar plena conformidade à gestão financeira dos recursos por parte do PNUD, esse referido Organismo providenciou nova prorrogação de vigência do projeto BRA 97/032, desta feita até 31/03/08, conforme Revisão Geral “O”, data essa que representa a expectativa de encerramento definitivo da questão.

3.14 RECURSOS DE PROJETOS COM FONTE DE CONVÊNIOS - SISTEMA SINTEGRA

Importante se faz registrar as ações relacionadas com as atividades inerentes à administração do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços - SINTEGRA constantes da proposta Orçamentária do exercício de 2007, sob o nº 10.25103.04.123.0773.2B93.0001, no valor de R\$ 8.000.000,00, que foram implementadas por esta UCP até 31 AGO 07.

A Rede Sintegra trata da execução, controle e gestão de serviços de informática com gerenciamento da Rede Corporativa com a utilização de Virtual Private Network – VPN, instituída no âmbito do Conselho Nacional de Política Fazendária – CONFAZ, formado por meio da representatividade de todos os Estados da Federação, Distrito Federal e SUFRAMA.

A referida ação foi transferida para a gestão da Secretaria da Receita Federal do Brasil, também vinculada ao Ministério da Fazenda, em face da maior aderência às atividades e projetos conduzidos pela citada Unidade, em especial aqueles inerentes ao Sistema Público de Escrituração Digital e Nota Fiscal Eletrônica que, futuramente, deverá substituir à Rede Sintegra.

Com o objetivo de proporcionar maior segurança legal na migração das atividades e transferência de acervos, em especial dos contratos e convênios administrados no âmbito desta Unidade, foram adotadas diversas medidas, dentre as quais ressalto às seguintes:

- Edição de Portaria Ministerial nº 152/2007, publicada no D.O.U de 29/06/07, transferindo a gestão da administração das atividades inerentes à Rede Sintegra desta Unidade para a Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB;
- Firmamento de aditivos nos instrumentos dos contratos em vigência, com a sub-rogação por parte da RFB;
- Notificação das mudanças operacionais e de gestão para todos os partícipes por meio de apostilamento aos convênios firmados com o Ministério da Fazenda;

- Apresentação de prestação de contas para todos os partícipes, em relação aos recursos financeiros administrados por esta Unidade até 31/08/08 e migração do acervo para a Secretaria da Receita Federal do Brasil.

A movimentação dos recursos financeiros no exercício de 2007 ocorreu conforme quadro demonstrativo que se segue:

| ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS - SINTEGRA | |
|---|---------------------|
| DETALHE | R\$ |
| Recursos Financeiros em 31/12/2006 | 1.648.358,06 |
| Recebimentos de repasses dos Estados - de 01/01/07 até 31/08/07 | 1.184.831,05 |
| Rendimentos de Aplicação Financeira - Conta Única do Tesouro Nacional | 119.575,72 |
| Pagamento de Contratos | -1.931.122,47 |
| Saldo transferido para RFB | 1.021.642,36 |

3.15 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO FINANCEIRA

As estratégias de atuação da Coordenação Financeira foram pautadas no exercício de 2007 por 02 grandes Marcos, sendo o primeiro deles decorrente da aprovação do Regimento Interno da UCP, por meio da Portaria nº 381, de 31 de outubro de 2006, que permitiu melhor segregação de funções e atividades internas, em especial àquelas de natureza com maior aderência ao acompanhamento e gestão dos projetos municipais, como por exemplo as análises e orientações inerentes às licitações, que foram transferidas para a Coordenação Técnica, bem como aquelas de natureza administrativa, como as contratações junto ao PNUD, que foram transferidas para a Coordenação Administrativa.

Em decorrência disso, o processo de análise dos desembolsos no exercício de 2007 passou a ser constituído de 02 (dois) Pareceres, com escopos e objetivos específicos, sendo que a manifestação da Coordenação Técnica precede às análises da Coordenação Financeira. Com isso, além de melhor instrução processual, com maior segurança jurídica e administrativa, foi possível identificar e atuar pró - ativamente em fatos e situações que poderiam ensejar não deferimento do pedido de desembolso e conseqüente atraso na implantação dos projetos municipais.

O segundo Marco está atrelado às decisões adotadas a partir do VII Encontro de Coordenação, realizado no Município de São Luiz, no período de 05 a 11 de maio de 2007, que teve objetivo de mobilizar e coordenar as ações dos municípios beneficiários do Programa. Esse evento trouxe uma oportunidade para a troca de experiências entre as equipes de coordenação, para a avaliação implantação dos projetos e para os debates sobre as dificuldades de sua execução, além de proporcionar um atendimento específico e individualizado aos Municípios.

Ainda no âmbito da Coordenação Financeira, e sob o aspecto operacional, importante se faz ressaltar as alterações instituídas para instrução do pedido de desembolso, dentre as quais passou a ser exigido o preenchimento e a consolidação de informações financeiras dos municípios, por meio de conjunto de planilhas eletrônicas, denominado SIGFIN.

O referido conjunto de planilhas eletrônicas também permite o acompanhamento da execução financeira do projeto, detalhando os valores previstos, realizados e os saldos a realizar por componente, por Categoria de Investimento e por Item do Plano de Ação, ou seja, por Item do Plano de Aquisições e Contratações – PAC.

O SIGFIN, além de um instrumento de gestão na implantação do projeto, permite identificar eventuais erros de classificação no SIAPM ou na movimentação financeira do projeto, além de facilitar na elaboração das Demonstrações Financeiras do Município, na medida em que são realizadas conciliações parciais, previamente.

Não obstante ter esta UCP disponibilizado treinamento para todos os Municípios integrantes do Programa PNAFM, alguns municípios não puderam participar da capacitação realizada em SET/2006 e outros, encontraram algumas dificuldades para implementar o SIGFIN, razão pela qual, por meio do Ofício-Circular nº 14/2007, a Coordenação-Geral da UCP, excepcionalmente, autorizou liberação de pedidos de desembolso para Municípios que não apresentaram condição de conciliar e entregar o SIGFIN, condicionado ao compromisso de participar de curso de capacitação específico, o que ocorreu conforme se segue:

- Curso de Gestão Financeira: período de 05 a 09/11;

- Curso de SIGFIN: 03 turmas no período de 19 a 23/11/07; de 26 a 30/11; de 03 a 07/12 e 10 a 14/12.

No que tange aos percalços e dificuldades que mais impactaram a execução dos trabalhos na Coordenação Financeira destacam-se as deficiências de sistema e falta de recursos humanos que permitissem dar, de forma concomitante, tratamento normal ao fluxo de atividades operacionais, bem como viabilizar as atividades de capacitação, em especial quanto à atualização dos Manuais de Gestão Financeira e realização de treinamento para os Municípios.

Em relação ao sistema corporativo, destaca-se o início da adequação do SIAPM, com objetivo de incorporar os lançamentos e registros inerentes aos gastos da UCP, o que implicou em alocação de recursos humanos para dar suporte a essa iniciativa, ocasionando maior impacto na realização das tarefas de responsabilidade da Coordenação Financeira.

As limitações orçamentário-financeiras e as deficiências de pessoal implicaram em restrição no que tange à assistência técnica local aos municípios e ampliação do programa de capacitação, o que levou à decisão de centralizar e unificar as ações de treinamento.

Também em decorrência da falta de pessoal não se fez possível desenvolver as ações de EAD no âmbito da Coordenação Financeira, o que levou à decisão de aproveitar o treinamento realizado no final do exercício, por meio de gravação e filmagem, de modo a proporcionar material que viabilize as ações de EAD, a partir do exercício de 2008.

3.16 SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS

Conforme já detalhado, para avaliar o desempenho do Programa, a UCP utiliza-se dos indicadores de execução e de impacto. No entanto, para que seja possível acompanhar o programa de forma eficaz, a UCP necessita de um sistema de gerenciamento de projetos.

Vale à pena lembrar que gerenciar projetos (ou Gerenciamento de Projetos) é um ramo das Ciências Gerenciais que trata do planejamento e controle de projetos. Por isso, dentro do contexto do PNAFM, a UCP

estabeleceu como meta alcançar os mais elevados padrões de gerenciamento de projeto e, assim, definiu a abrangência e padrões, conforme se segue:

Gerenciar um projeto significa, resumidamente, planejar a sua execução antes de iniciá-la e, a seguir, acompanhar a sua execução. No planejamento do projeto são estabelecidos: a meta, o escopo, a identificação das tarefas a serem realizadas e de sua seqüência baseado nos recursos necessários e disponíveis. O controle do projeto, no sentido moderno do termo, significa a medição do progresso e do desempenho através de um sistema ordenado preestabelecido. Ações corretivas são tomadas sempre que necessárias.

Entende a UCP que as vantagens advindas de um projeto bem administrado poderá garantir, basicamente, em que a execução não diferirá significativamente do planejamento, e um bom planejamento implica que um projeto poderá ser executado em prazo e custo adequados e com a melhor qualidade possível.

Um ponto de especial preocupação da UCP em relação aos projetos do PNAFM é sua limitação no tempo, posto que todo projeto tem um início e um fim, vinculado aos prazos estabelecidos pelo BID.

Outro aspecto importante ao gerenciamento dos projetos é que seus objetivos estejam claramente definidos e tangíveis, lembrando que o projeto municipal também envolve um conjunto determinado de recursos humanos, financeiros e materiais que devem ser otimizados para atingir os objetivos dentro do prazo estipulado.

No diapasão do PNAFM, importa registrar que o Tribunal de Contas da União – TCU, por meio do Acórdão nº. 748/06, determinou à UCP que implemente um sistema informatizado que possibilite a consolidação dos relatórios das missões e propicie o acompanhamento e controle dos projetos e das recomendações formuladas às Unidades Municipais.

Visando atender a recomendação do TCU, a Coordenação Geral da UCP identificou que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é gestor de um Sistema de Gerenciamento de Programas, desenvolvido a partir das premissas e conceitos próprios na gestão de recursos públicos, compatível, inclusive, com os modelos de prestação de contas exigidos pelos organismos

internacionais de financiamento, notadamente o BID que é o Organismo Financiador do PNAFM.

Em decorrência disso, a equipe técnica da UCP deste Ministério da Fazenda realizou diversas reuniões de trabalho com a equipe do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, nas quais foram tomadas as decisões de:

- Ação conjunta visando o estabelecimento de novo sistema estruturante ou corporativo de governo, e não somente simples compartilhamento do SGP entre os Ministérios.
- A Secretaria de Gestão disponibilizará, de imediato, o sistema SP no ambiente do Software público Brasileiro – SPB. O SPB é a materialização da política estabelecida pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do MP, para compartilhamento de sistemas aplicativos;
- O aplicativo do SGP será disponibilizado em seu estado atual, a partir do primeiro trimestre de 2008.

3.17 DIÁRIAS E PASSAGENS

3.17.1 Despesas

A UCP/SE/MF no cumprimento de suas atribuições efetuou despesas com diárias e passagens, inerente aos deslocamentos de seus servidores, nos seguintes montantes:

- Diárias => R\$ 37.722,68
- Passagens => R\$ 43.064,00

3.17.2 Viagens em finais de semana

Relacionamos abaixo as viagens efetuadas por servidores da equipe da UCP que tiveram início em finais de semana:

* Célia Kazumi Miyajima e José Ari Lacerda Braga: Brasília/Diadema – dia 4/3/2007 (domingo) Justificativa: Os servidores se deslocaram no domingo, dia 4/3/2007, em razão de não haver vôos compatíveis com o horário de início dos trabalhos na segunda-feira, dia 5/3/2007.

* Evandro Ferreira Vasconcelos e Gilce de Paiva Antunes: Brasília/Belo Horizonte – dia 11/3/2007 (domingo) Justificativa: A viagem de ida foi feita no dia 11/3/2007, domingo, em virtude da reunião no dia 12/3/2007, segunda-feira, ter o seu início marcado para às 8:30 horas.

* Ana Paula Moreira Wiemer e Gilce de Paiva Antunes: Brasília/Salvador – dia 25/3/2007 (domingo) Justificativa: As servidoras se deslocaram no domingo, dia 25/3/2007, em razão de não haver vôos compatíveis com o horário de início dos trabalhos na segunda-feira, dia 26/3/2007.

* Claudiano Manoel de Albuquerque: Brasília/Rio de Janeiro – dia 15/4/2007 (domingo) Justificativa: A viagem de ida foi feita no dia 15/4/2007, domingo, em virtude da reunião no dia 16/4/2007, segunda-feira, ter o seu início marcado para às 9:00 horas.

* Alexandre Melillo Lopes dos Santos, Ana Paula Moreira Wiemer, Antonio Audelino Correa Filho, Antonio Carlos de Oliveira, Célia Kazumi Miyajima, Claudiano Manoel de Albuquerque, Eudes José de Moraes, Flávio Vieira Talasca, Gilce de Paiva Antunes, João Geraldo Ferreira Neto, José Ari Lacerda Braga, José Paulo Filgueira Neto, Liovalda da Silva Sousa, Mario Jorge Teixeira Sampaio, Osvaldo Mazzola Junior, Rodrigo André de Castro Souza Rego, Sérgio Martins da Silva: Brasília/São Luis – dia 6/5/2007 (domingo) Justificativa: Os servidores se deslocaram para São Luis em 6/5/2007 (domingo) em virtude das atividades do 7º Encontro de Coordenação do PNAFM terem início às 8:00 horas do dia 7/5/2007 (segunda-feira).

* Elaine Santos Bicalho, Maria Gonçalves de Noronha, Rodrigo Lopes Pinheiro, Rosa Maria Teixeira Santos: Brasília/São Luis – dia 4/5/2007 (sexta-feira) Justificativa: Os servidores se deslocaram para São Luis em 4/5/2007 por terem sido designados para trabalhar na organização do 7º Encontro de Coordenação do PNAFM.

* Francisco Mendes de Barros: Brasília/Fortaleza – dia 24/6/2007 (domingo)
Justificativa: O servidor se deslocou no domingo, dia 24/6/2007, em razão de não haver vôos compatíveis com o horário de início dos trabalhos na segunda-feira.

* Gilce de Paiva Antunes e Rodrigo André de Castro Souza Rego: Brasília/Manaus – dia 16/9/2007 (domingo) Justificativa: Os servidores se deslocaram no dia 16/9/2007, domingo, em razão de não haver vôos compatíveis com o horário de início dos trabalhos na segunda-feira, dia 17/9/2007.

3.18 PROCESSOS DE SINDICÂNCIA E ADMINISTRATIVOS

Não houve processos de sindicância ou administrativos no âmbito da UCP/SE/MF, no exercício de 2007.

4 GESTÃO DE PROGRAMAS E AÇÕES

4.1 Programa

O PNAFM se insere no esforço permanente do Governo Brasileiro na busca da manutenção da estabilidade social e macroeconômica, e tem por objetivo principal auxiliar os municípios brasileiros a melhorar a eficiência e aumentar a transparência de suas gestões administrativa e fiscal.

Os objetivos específicos a serem alcançados pelos municípios com a execução do Programa são os seguintes:

I. Quanto à busca da excelência na ação do Estado:

- Adoção das melhores práticas e dos mais modernos conhecimentos e instrumentos de gestão, visando à eficiência, eficácia e efetividade da gestão administrativa e fiscal;
- Elevação da proporção do gasto público municipal, em relação ao seu gasto total, suportada por receitas próprias do município;
- Disponibilização para o cidadão de serviços municipais em maior quantidade e melhor qualidade.

II. Quanto à transparência:

- Divulgação periódica da execução do orçamento e dos atos da gestão pública municipal;
- Participação da população no planejamento e definição do orçamento e do plano de investimento municipais;
- Avaliação e revisão das ações do poder público mediante utilização de mecanismos que ofereçam oportunidade de formação de opinião e de efetiva participação da população.

Além dos objetivos mencionados, constantes do Acordo de Empréstimo firmado junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, para financiamento das ações do Programa, a UCP considera que o PNAFM deve também buscar o atingimento dos objetivos a seguir, relacionados aos aspectos de equidade econômica e social:

- Promoção da justiça fiscal, mediante efetiva arrecadação dos tributos municipais;
- Promoção de justiça social, com oferecimento de oportunidades iguais a todos os cidadãos, de acesso aos bens e serviços públicos oferecidos pela administração municipal, com foco nas áreas administrativa e fiscal.

Para atingir seus objetivos, o Programa apóia a implantação de Projetos destinados a:

- introduzir modelo de gestão com foco nos clientes (sociedade) e voltado para resultados, definindo de forma clara as funções e as responsabilidades da administração pública municipal, inclusive quanto à estratégia e aos procedimentos de concessão, privatização e terceirização dos serviços públicos municipais;
- instituir uma política abrangente e transparente de recursos humanos, dimensionando um quadro de pessoal consistente com as reais necessidades da administração pública municipal;
- implantar métodos e instrumentos de planejamento e de elaboração do orçamento municipal, dentro de um contexto de transparência e de participação da população;

- integrar a administração financeira e implantar controles automatizados para a programação e a execução orçamentária e financeira, assim como para a consolidação da auditoria e do controle interno dos Municípios;
- aperfeiçoar o controle do cumprimento das obrigações tributárias, por parte do contribuinte, mediante a implantação de novas técnicas e metodologias de arrecadação, de fiscalização e de cobrança administrativa e judicial da dívida tributária;
- habilitar as prefeituras municipais para o melhor exercício das funções relevantes de educação fiscal e de atenção ao cidadão; e
- apoiar as autoridades e os líderes municipais na implantação de uma administração pública centrada nos deveres e direitos do cidadão.

O Programa também contribui para a minimização das disparidades técnicas e operacionais existentes entre as várias administrações fiscais municipais e, ainda, para que se estabeleçam as bases para a integração dos diferentes sistemas fiscais.

4.1.1 Programa 1172 - Fortalecimento da Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios

4.1.1.1 Dados Gerais

| | |
|---|---|
| Tipo de Programa | Serviços ao Estado |
| Objetivo Geral | Aumentar a eficiência administrativa e fiscal dos municípios, assegurando o melhor aproveitamento do potencial arrecadatório, a ampliação da transparência e do controle social na gestão dos recursos públicos e a melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão |
| Gerente de Programa | Almério Cançado de Amorim |
| Gerente Executivo | Luiz Alberto de Almeida Palmeira |
| Indicadores ou Parâmetros Utilizados | Índice de Autonomia Financeira IAF |
| Público-alvo (beneficiários) | Municípios |

4.1.1.2 Principais Ações do Programa

1151 – Assistência Técnica para Gestão dos Projetos de Modernização da Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios

- *Finalidade:* Assegurar que os projetos de modernização da gestão administrativa e fiscal sejam executados e gerenciados na forma prevista pelo Programa de Fortalecimento da Gestão Administrativa dos Municípios - PNAFM.

- *Descrição:* Coordenação, supervisão e integração de ações de modernização administrativa e fiscal dos Municípios brasileiros na preparação, contratação, execução e avaliação de projetos específicos a serem financiados pelo Programa. Implantação da UCP no Ministério da Fazenda.

0021 - Financiamento para Modernização da Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios

- *Finalidade:* Promover a modernização gerencial e o fortalecimento institucional dos órgãos responsáveis pela gestão administrativa e fiscal dos municípios.

- *Descrição:* Financiamento de contrato de subempréstimo entre o município beneficiário e a Caixa Econômica Federal, agente financeiro e co-executor do programa para investimentos em capacitação, em consultoria, em equipamentos de informática e apoio e comunicação e em infra-estrutura, voltados à modernização gerencial e a eficiência fiscal.

4.1.1.3 Gestão das Ações

4.1.1.3.1 Ação

1151 – Assistência Técnica para Gestão dos Projetos de Modernização da Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios

0021 - Financiamento para Modernização da Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios

4.1.1.3.1.1 Dados Gerais

Ação 1151

| | |
|---|--|
| Tipo | Ação Orçamentária - Projeto |
| Finalidade | Assegurar que os projetos de modernização da gestão administrativa e fiscal sejam executados e gerenciados na forma prevista pelo Programa de Fortalecimento da Gestão Administrativa dos Municípios - PNAFM. |
| Descrição | Coordenação, supervisão e integração de ações de modernização administrativa e fiscal dos Municípios brasileiros na preparação, contratação, execução e avaliação de projetos específicos a serem financiados pelo Programa. Implantação da UCP no Ministério da Fazenda. |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas | Ministério da Fazenda (25101) – UCP-Unidade de Coordenação de Programas |
| Unidades Executoras | Ministério da Fazenda – UCP-Unidade de Coordenação de Programas |
| Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | UCP-Unidade de Coordenação de Programas/Secretaria Executiva/Ministério da Fazenda |
| Coordenador nacional da ação | Eduardo Claudio Madeira |
| Responsável pela execução da ação no nível local (quando for o caso) | |

Ação 0021

| | |
|---|---|
| Tipo | Ação Orçamentária – Operações Especiais |
| Finalidade | Promover a modernização gerencial e o fortalecimento institucional dos órgãos responsáveis pela gestão administrativa e fiscal dos municípios. |
| Descrição | Financiamento de contrato de subempréstimo entre o município beneficiário e a Caixa Econômica Federal, agente financeiro e co-executor do programa para investimentos em capacitação, em consultoria, em equipamentos de informática e apoio e comunicação e em infra-estrutura, voltados à modernização gerencial e a eficiência fiscal. |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas | Recursos sob Supervisão do Ministério da Fazenda (74102) |
| Unidades Executoras | Ministério da Fazenda – UCP-Unidade de Coordenação de Programas |
| Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | UCP-Unidade de Coordenação de Programas/Secretaria Executiva/Ministério da Fazenda |
| Coordenador nacional da ação | Eduardo Claudio Madeira |

Metas físicas e financeiras realizadas.

Os Quadros a seguir apresentam a execução das metas físicas e financeiras, respectivamente, de acordo com as atividades definidas no PPA, constando os respectivos percentuais de execução:

Programação e Execução de Metas Físicas - Exercício 2007 (R\$-milhões)

| AÇÃO | PRODUTO | METAS FÍSICAS (¹) | | % |
|--|-----------------------|-------------------|---------|------|
| | | PREVISTA | REALIZ. | |
| Assist. Técnica p/ Gestão dos projetos de modernização da gestão administrativa e fiscal dos Municípios (1151) | Contrato Gerido | 265 | 71 | 27,0 |
| Financiamento para modernização da gestão administrativa e fiscal dos Municípios (0021) | Município Beneficiado | 265 | 71 | 27,0 |

Programação e Execução de Metas Financeiras - Exercício 2007 (R\$-milhões)

| AÇÃO | PRODUTO | METAS FINANCEIRAS (²) | | % |
|--|-----------------------|-----------------------|---------|------|
| | | PREVISTA | REALIZ. | |
| Assist. Técnica p/ Gestão dos projetos de modernização da gestão administrativa e fiscal dos Municípios (1151) | Contrato Gerido | 3.125 | 1.221 | 40,0 |
| Financiamento para modernização da gestão administrativa e fiscal dos Municípios (0021) | Município Beneficiado | 150.000 | 60.000 | 40,0 |

¹ Até dezembro de 2007 já haviam sido assinados 18 (dezoito) contratos de projetos simplificados e 53 (cinquenta e três projetos) ampliados, correspondendo a um incremento de 20% (vinte por cento), em relação a 2006. Como se verifica, a execução do Programa PNAFM ainda apresenta largo espaço para avanço na execução das metas físicas e financeiras. A Previsão Inicial, da Meta Física, no total de 265, que está inserido no PPA 2007, refere-se ao montante previsto para a 1ª fase do programa (atualmente com término para dezembro/2012). O montante realizado, de 71 (no caso municípios) reflete a adesão efetiva dos municípios ao Programa PNAFM. O atingimento desta meta esta condicionada à adesão dos municípios ao Programa, que por sua vez dependem de diversos fatores de conjuntura econômica e política.

² Do valor de 60.000 (milhões), da Ação 0021, foram efetivamente liquidados R\$ 40.100 (milhões) e inscritos em Restos a Pagar 2007, R\$ 19.900 (milhões). Além destes valores foram executados com Restos a Pagar 2006 o montante de R\$ 2.900 (milhões). Uma síntese das dificuldades reportadas, nas duas ações, permite identificar problemas relacionados a quatro fatores causais: (1) pessoas, abrangendo o dimensionamento insuficiente das equipes tanto da UCP, quanto das UEM's, a mudança de coordenação da UCP, durante o exercício de 2007; (2) processos operacionais complexos, incompatíveis com o estágio de maturidade das equipes locais; (3) sistemas deficientes, principalmente devido à pouca integração e infra-estrutura de equipamentos, e (4) problemas externos, decorrentes da mudança de gestão e transição político-administrativa, causando falta de apoio às equipes das UEM.

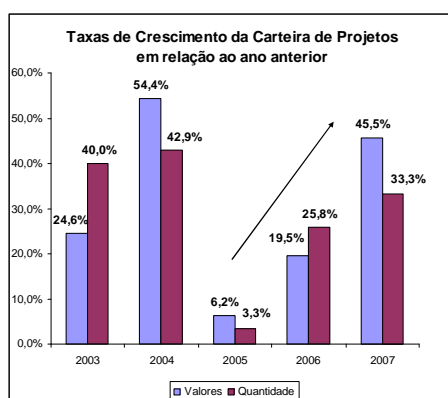
4.1.1.3.1.2. Resultados

Expressivos e importantes resultados foram alcançados pelo PNAFM em 2007. Tais ações se constituíram em Marco Estratégico até então inédito para o Programa e reforçarão as atividades que serão desenvolvidas ao longo de 2008.

Os resultados alcançados que merecem especial destaque serão relacionados a seguir:

- **Atingimento de US\$ 185 milhões (R\$ 457 milhões, calculados ao longo do período de contratações) em volume de contratos celebrados**, representando um incremento de mais de 100% na Carteira de Projetos contratados em relação a 2006, sendo aproximadamente R\$ 140 milhões somente em 2007, referentes a 13 novos projetos ampliados (com população superior a 50 mil habitantes), onde ainda vale ressaltar a expressividade dos municípios, vários deles capitais de estados ou mesmo municípios pólos regionais, que poderão influenciar suas adjacências quanto a melhores práticas de gestão pública.

Esse montante é ainda mais expressivo se comparado ao exercício de 2005, onde houve apenas um único novo projeto ampliado, no município de Natal, no montante aproximado de R\$ 15 milhões.



Os novos contratos, e respectivos valores celebrados, são os seguintes:

| Município | UF | População | Financiamento BID |
|----------------|----|-----------|-------------------|
| ALVORADA | RS | 179.814 | 6.256.683,00 |
| BELO HORIZONTE | MG | 2.375.329 | 21.598.802,00 |
| CAMPINA GRANDE | PB | 376.132 | 11.600.000,00 |
| GASPAR | SC | 51.955 | 1.908.000,00 |
| GOIANÉSIA | GO | 53.317 | 1.908.000,00 |
| GUARULHOS | SP | 1.283.253 | 17.666.666,00 |

| | | | |
|-----------------------------|-----------|------------------|-----------------------|
| ITAPECERICA DA SERRA | SP | 162.239 | 5.111.554,00 |
| MANAUS | AM | 1.592.555 | 22.083.333,00 |
| NOVA IGUAÇU | RJ | 844.530 | 11.306.667,00 |
| NOVA LIMA | MG | 73.247 | 2.202.444,00 |
| PALMAS | TO | 220.889 | 8.056.000,00 |
| SÃO LUIZ | MA | 978.824 | 23.531.488,00 |
| SUZANO | SP | 280.318 | 6.359.908,00 |
| TOTAIS | | 8.472.402 | 139.589.545,00 |

Fonte: SIAPM/CEF

- **Aproximação com os municípios participantes do Programa.**

Contratados e em análise quanto ao enquadramento normativo, com a UCP adotando postura pró-ativa, com orientação e esclarecimentos tempestivos, resgatando a credibilidade institucional do Programa e contribuindo decisivamente para o incremento significativo que foi verificado.

- **Reestruturação das Missões de Acompanhamento e Avaliação**

Em 2007 foram realizadas 48 Missões nos municípios com contratos ampliados, com efetiva participação da Caixa Econômica Federal, co-executora do PNAFM.

Essas Missões tem impacto importante para a execução dos projetos, pois ao mesmo tempo em que fornecem subsídios físicos em meios objetivos para o efetivo acompanhamento da UCP quanto à evolução física dos projetos, oferecem aos gestores municipais dos projetos oportunidade de ampliação quanto ao conjunto de conhecimentos e habilidades que são importantes para o melhor desempenho operacional, além de também oportunizarem a troca de experiências com os respectivos Missionários.

A relação das Missões de Acompanhamento e Avaliação realizadas em 2007 e seus respectivos períodos de realização é a seguinte:

| Município | Período | |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| BLUMENAU | 12/02/07 | 16/02/07 |
| DIADEMA | 12/02/07 | 16/02/07 |

| | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|
| NOSSA SENHORA DO SOCORRO | 12/03/07 | 16/03/07 |
| ARAPIRACA | 12/03/07 | 16/03/07 |
| NOVA LIMA | 14/03/07 | 15/03/07 |
| BELO HORIZONTE | 12/03/07 | 13/03/07 |
| APARECIDA DE GOIÂNIA | 26/03/07 | 30/03/07 |
| SALVADOR | 26/03/07 | 30/03/07 |
| SÃO BERNARDO DO CAMPO | 26/03/07 | 30/03/07 |
| RIBEIRÃO PIRES | 02/04/07 | 05/04/07 |
| MACEIÓ | 09/04/07 | 13/04/07 |
| JUIZ DE FORA | 09/04/07 | 13/04/07 |
| SANTA LUZIA | 16/04/07 | 20/04/07 |
| RECIFE | 16/04/07 | 20/04/07 |
| MACAPÁ | 16/04/07 | 20/04/07 |
| SANTA CRUZ DO SUL | 17/04/07 | 20/04/07 |
| ARAUCÁRIA | 25/04/07 | 26/04/07 |
| PONTA PORÃ | 23/04/07 | 27/04/07 |
| SANTA ROSA | 23/04/07 | 27/04/07 |
| GASPAR | 15/05/07 | 17/05/07 |
| LINHARES | 14/05/07 | 18/05/07 |
| CAMPO GRANDE | 14/05/07 | 18/05/07 |
| ALFENAS | 21/05/07 | 25/05/07 |
| SÃO GABRIEL | 21/05/07 | 25/05/07 |
| JOINVILLE | 28/05/07 | 02/06/07 |
| ITU | 28/05/07 | 02/06/07 |
| PARAGOMINAS | 28/05/07 | 02/06/07 |
| CANOAS | 11/06/07 | 15/06/07 |
| DOURADOS | 11/06/07 | 15/06/07 |
| SOBRAL | 25/06/07 | 29/06/07 |
| FORTALEZA | 25/06/07 | 29/06/07 |
| SANTA MARIA | 25/06/07 | 29/06/07 |
| SÃO LUIZ | 16/07/07 | 20/07/07 |

| | | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|
| PASSO FUNDO | 23/07/07 | 27/07/07 |
| ITAPEVI | 09/07/07 | 13/07/07 |
| NATAL | 09/07/07 | 13/07/07 |
| CABO DE SANTO AGOSTINHO | 30/07/07 | 03/08/07 |
| JACAREÍ | 06/08/07 | 10/08/07 |
| BOA VISTA | 24/09/07 | 28/09/07 |
| SÃO CRISTÓVÃO | 13/08/07 | 17/08/07 |
| ARACAJU | 20/08/07 | 24/08/07 |
| VÁRZEA GRANDE | 27/08/07 | 31/08/07 |
| CUIABÁ | 20/08/07 | 24/08/07 |
| SÃO BERNARDO DO CAMPO | 03/09/07 | 06/09/07 |
| MACEIÓ | 10/09/07 | 14/09/07 |
| CAMPINA GRANDE | 17/09/07 | 21/09/07 |
| FOZ DO IGUAÇU | 15/10/07 | 19/10/07 |
| PALMAS | 22/10/07 | 26/10/07 |

Fonte: Controle interno da UCP

- **Reestruturação das atividades relativas às aquisições de bens e serviços nos Projetos do PNAFM, com ganho significativo na execução dos contratos, que tiveram incremento percentual de mais de 100% em 2007.**

Esse aspecto é de significativa importância, vis-à-vis a premissa máxima para a boa gestão, centrada na execução física dos contratos celebrados. A UCP, gestora do PNAFM, e ao longo de sua implantação, vem assimilando todos os percalços e revezes, os quais se apresentam como insumos fundamentais para a correção de medidas e conceitos que, por vezes, se demonstraram insuficientes para os propósitos a que o Programa ambiciona.

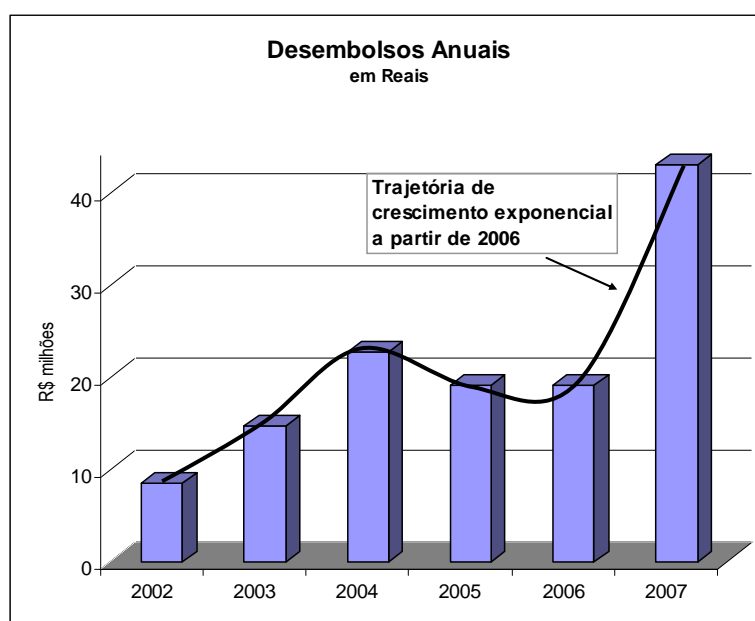
Essa chamada Curva de Aprendizagem, principalmente no que tange aos procedimentos de aquisições dos projetos municipais do PNAFM, teve em 2007 um impacto positivo altamente significativo.

Para efeito de comparação, a evolução dos desembolsos do PNAFM apresenta o seguinte aspecto:

| Ano | Valor Desembolsado | Incremento Sobre o Ano Anterior | Valor Desembolsado Acumulado |
|------|--------------------|---------------------------------|------------------------------|
| 2002 | 8.507.869,89 | | 8.507.869,89 |
| 2003 | 14.680.412,34 | 73% | 23.188.282,23 |
| 2004 | 22.755.872,21 | 55% | 45.944.154,44 |
| 2005 | 19.105.803,68 | -16% | 65.049.958,12 |
| 2006 | 19.125.544,25 | 0% | 84.175.502,37 |
| 2007 | 43.030.277,37 | 125% | 127.205.779,74 |

Fonte: SIAPM/CEF

Como pode ser verificado, o avanço em 2007, relativo a 2006, foi bastante expressivo. E a atuação da UCP, simplificando as rotinas relativas aos procedimentos necessários aos procedimentos relativos às Licitações Públicas Internacionais, necessárias de acordo com o disposto no Contrato BID 1194/OC-BR e seus Anexos, permitiu aos municípios gestores dos contratos maior agilidade na condução de seus respectivos certames.



Fonte: SIAPM/CEF

Deve-se ainda destacar a revisão dos modelos padrão utilizados nas diversas etapas que compõem todo o processo. São formulários que abrangem as etapas de (i) elaboração e lançamento dos Termos de Referência que darão suporte aos Editais de Contratação, (ii) Demonstrativos dos bens adquiridos e respectivos valores, e (iii) dados orçamentários e financeiros que amparam as solicitações de desembolso e/ou antecipação de recursos. Esses formulários mencionados foram redimensionados para facilitar seu preenchimento, objetivando mitigar as eventuais incorreções que poderiam ocorrer, fato que, além de imprimir maior velocidade na tramitação dos procedimentos, possibilitou ganhos qualitativos na execução dos projetos, desmistificando em parte o conjunto de conhecimentos necessários para a condução dos certames de licitação internacionais.

- **Flexibilização dos processos de pré-qualificação utilizados pelos Municípios na implantação do Programa**

O que facilitou a utilização das listas de proponentes habilitados, ora reproduzida também na página da internet da UCP, além de esclarecimentos freqüentes fornecidos aos municípios.

O roteiro reformulado foi divulgado às Unidades de Execução Municipal – UEM, e viabilizou inclusive procedimentos de Pré-Qualificação individualizados pelos municípios, com explanação sobre todos os passos a serem seguidos.

- **Revisão do Regulamento Operativo e sua aprovação no âmbito do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, com importantes medidas de desburocratização e incremento de atratividade ao PNAFM.**

Um dos grandes reveze experimentado pelo PNAFM, e didaticamente descrito em área específica deste Relatório, diz respeito aos projetos a serem executados nos municípios com população abaixo de 50 mil habitantes, os chamados projetos simplificados.

Esses municípios, de acordo com o Regulamento Operativo até então vigente, eram direcionados a adquirir o chamado Kit Solução, composto por um software integrado, com habilitação de fornecedores até então previamente homologada pela UCP.

Ato contínuo, por meio de instrumentos de monitoramento e avaliação, concluiu-se que esse modelo, imaginado como viabilizador de modernização administrativa nos municípios com população até 50 mil habitantes, demonstrou-se absolutamente ineficaz. Foram pouquíssimas adesões num universo de mais de 5 mil municípios, e com projetos efetivamente executados, conforme monitoramento que é realizado pela Caixa Econômica Federal, o volume é ínfimo.

Nesse sentido, a UCP deliberou por retirar a obrigatoriedade de aquisição do Kit Solução, desde que os municípios, por meio de processo de acompanhamento contínuo, garanta a implementação de plataforma de processamento de dados integrada até a conclusão do respectivo projeto.

Outra importante modernização que veio trazer agilidade à execução dos projetos diz respeito à flexibilização dos limites financeiros referentes à utilização do fundo rotativo. Até então, o município estava limitado no que tange ao adiantamento de recursos, e de acordo com os critérios estabelecidos, ao montante de 10% dos recursos contratados, e ainda quanto ao limite mínimo de utilização do Fundo Rotativo para a concessão de uma nova antecipação, no montante de 70% do saldo. Esses limites do Fundo Rotativo, combinado com a falta de regularidade das antecipações pela UCP e com tempo de tramitação das solicitações de desembolso, vinham comprometendo a velocidade de execução do projeto, e se constituindo em redutor da atratividade do PNAFM.

Os novos percentuais, de 20% para o adiantamento de recursos e de 70% como limite mínimo para recomposição do saldo, possibilitaram maior agilidade na execução dos projetos, que se traduziram no incremento dos volumes transacionados.

Com relação aos gastos pré-contratuais, ora limitados a dois anos anteriores à data de assinatura do contrato, havia a possibilidade de se retroagir a 30/04/1998, para o reconhecimento de contrapartida, e 11/04/1999 para o reembolso, o que podia gerar diversas distorções, como por exemplo (i) o reembolso ou o reconhecimento como contrapartida de investimentos já obsoletos à época do reconhecimento pela UCP; (ii) o eventual risco de reconhecimento de contrapartida resultante de gastos sem correlação com programa de modernização do município; e (iii) risco de que alguns

municípios pudessem adotar o PNAFM como um simples programa de reembolso de investimentos anteriormente efetuados.

As alterações realizadas visam contribuir para um efetivo reconhecimento de despesas que estejam compatíveis com as ações previstas no projeto do município, reduzindo o prazo de reconhecimento para os dois últimos anos anteriores à assinatura do contrato.

Outra preocupação constante da UCP diz respeito à continuidade dos projetos municipais quando sua execução extrapola um mandato de gestão municipal. Indicadores de performance utilizados pelo segmento público sugerem que, em especial nessas situações, há possibilidade de descontinuidade administrativa, na medida em que vários dirigentes municipais ficam sujeitos à substituição, processo natural e inerente aos ciclos políticos que o próprio regime democrático abrange.

Até então, o ROP determinava que a UEM deveria ser composta por servidores públicos do município, mas admitia a sua composição exclusivamente por servidores contratados para o exercício de cargo em comissão. Em decorrência da composição da UEM com detentores de cargo em comissão não integrantes do quadro permanente do município, a rotatividade dos membros das UEM vinha sendo elevada, sendo que com a posse dos novos prefeitos, em 2005, muitas UEM tiveram todos os seus coordenadores substituídos. E essa rotatividade vinha se mostrando prejudicial à continuidade do Programa.

Como forma de mitigar essa situação, foi estabelecido no Regulamento Operativo o limite de que dois terços da Coordenação deverá ser ocupada por servidores do quadro efetivo, sendo vedada a coordenação por Consultoria externa de servidores do Município, observadas as normas de administração. Busca-se com isso a manutenção da inteligência corporativa, por meio da utilização de recursos humanos oriundos dos quadros próprios do Município.

- **Melhoria do processo de atendimento pelo BID, com a redução do grau de risco do PNAFM à categoria “Ex-Post”, investindo a UCP com maior responsabilidade na análise e deliberação sobre os procedimentos de aquisição dos municípios, mas oferecendo maior agilidade aos municípios na tramitação de suas solicitações.**

O PNAFM já conta com mais de R\$ 446 milhões de reais em volume de contratações, sendo que aproximadamente R\$ 127 milhões foram desembolsados de acordo com a execução dos projetos contratados.

Essa curva de aprendizagem, aliada a crescente qualificação do corpo funcional da UCP, permitiu ao programa experimentar em 2007 importantes avanços quanto à gestão dos processos adstritos ao conjunto de responsabilidades da UCP.

Nas oportunidades em que as análises de méritos realizadas pela UCP, quer no aspecto técnico de instrumentalização e conformidade normativa das minutas de editais e termos de referência, como também nas análises de conformidade normativa quanto às adjudicações dos certames licitatórios nas modalidades de licitação pública internacional, foram objeto de avaliação regulamentar pelo BID quanto à aposição de Não Objeção, necessária à continuidade dos processos, o BID julgou procedentes todos os argumentos formulados pela UCP.

A partir do momento em que o programa passa por um crescimento expressivo, tanto no volume de contratações, mas também principalmente no incremento do volume de contratações de serviços e bens pelos municípios, e visando oferecer ao processo melhoria contínua quanto à agilidade requerida na condução das atividades, sem tampouco retroceder nos aspectos de segurança e conformidade normativas, a UCP pleiteou ao BID a reavaliação do processo de obtenção das aposições de Não Objeção à continuidade dos procedimentos meritórios dessa prerrogativa contratual.

Nesse sentido, o BID, conforme correspondência remetida à UCP, elevou o PNAFM à categoria de Programa sujeito à Revisão Ex-Post, destacando ainda que essa qualificação superior “se fundamenta nas Políticas vigentes e levaram em consideração os significativos resultados alcançados pelo Programa nos últimos doze meses e a melhoria verificada

nos seus mecanismos de execução, assim como a experiência da respectiva Unidade executora com as Políticas e Procedimentos do Banco”.

O PNAFM é um dos programas mais alinhados à política do BID e que, por essa razão, vai se tornar uma das experiências que servirão para o intercâmbio entre as prefeituras de diferentes continentes. O BID anuncia ainda que pretende fazer com que os municípios brasileiros troquem informações com cidades latino-americanas, africanas e européias.

Essa diminuição do grau de risco do Programa significa que os processos de aquisições referentes ao PNAFM passam a ser de responsabilidade exclusiva da UCP, quais sejam: (i) análise de minutas de editais e eventuais anexos; (ii) a análise do processo licitatório dos municípios; e (iii) a concessão das respectivas Não Objeções. Além disso, os procedimentos de Pré-Qualificação serão também preparados, direta e indiretamente, pela UCP, desde a elaboração de Editais, passando pela análise e avaliação dos proponentes, até a finalização com a Não Objeção das empresas e instituições Pré-Qualificadas.

Desde o início de 2006, o PNAFM vem passando por importantes transformações, prioritariamente sob o aspecto regulamentar, que era objeto de diversos questionamentos, focados em ampliar o escopo de atuação do Programa, com vistas a suprir demandas até então reprimidas.

Nesse sentido, cabe destacar algumas ações que foram implementadas:

- Pesquisa de Opinião realizada no período entre abril e agosto de 2006, que prospectou críticas e sugestões junto aos municípios que detêm relacionamento em vários estágios com o PNAFM: contratos em execução, projetos aprovados, projetos em análise, ou mesmo somente termo de adesão firmado;
- Revisão Estratégica do Regulamento Operativo do PNAFM, onde o primeiro conjunto de alterações definidas, em conjunto pela UCP/CAIXA/Municípios, foi implementado em Junho de 2007, e que vem imprimindo mais agilidade na elaboração e execução dos Projetos;
- Reestruturação da UCP, com a adoção de novo modelo de gestão, calcado em nova estrutura e com a adoção de regimento interno disciplinando a execução das atividades;

- Retomada das Missões de Acompanhamento e Avaliação, com a realização de cinquenta e quatro Missões em todos os municípios com contratos celebrados, onde além dos procedimentos regulares de acompanhamento e controle foi adotada a postura orientativa quanto às diversas nuances que revestem a execução dos projetos, principalmente no que tange aos procedimentos necessários às aquisições; e
- Renovação do corpo técnico da UCP, com uma qualificação crescente nos procedimentos licitatórios, segregados com a implantação do Regimento, e traduzidos aos municípios em instruções complementares que facilitam o entendimento e padronizam as rotinas executadas.

Esse conjunto de medidas, aliadas ao planejamento contínuo das atividades, e reforçado pela aproximação do corpo técnico da UCP aos municípios participantes do Programa, permitiu que o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID exarasse, após a reavaliação anual do Programa, e à luz dos resultados expressivos que vêm sendo alcançados pelo PNAFM, por meio da Mensagem Oficial CBR-4575/2007, de 14/11/07, a delegação à UCP das responsabilidades afetas aos processos de aquisição de Serviços de Consultoria, Obras, Bens e Serviços Correlatos no âmbito do PNAFM.

- **Manualização das atividades e processos existentes na UCP.**

Com o incremento do PNAFM, anteriormente relatado, é fundamental que a UCP ofereça aos municípios, de forma crescente, efetiva e eficaz, padrões de operação cada vez mais adequados às exigências normativas, quer de ordem direta quanto ao Regulamento Operativo e demais normas do BID, quanto no que tange ao aspecto dos controles a que os municípios executores devem atender legislativamente.

Nesse sentido, a UCP tem oferecido novos modelos de processos, revistos e otimizados em relação aos procedimentos até então existentes, fato esse que certamente tem contribuído para os avanços que o PNAFM tem alcançado.

Vale destacar também a proposta em curso para a realização de Seminários e Workshops sobre temas técnicos, objeto da atuação das

Comunidades Temáticas (Fortalecimento Institucional/Administração Tributária, Gestão de Pessoas e Capacitação, Geoprocessamento e Cadastro e Tecnologia da Informação aplicada à gestão municipal) além de ações efetivas quanto à Gestão Financeira, Gestão técnica de Projetos e também quanto às Aquisições e Contratações realizadas pelos municípios, em especial no que se refere à utilização da modalidade de Licitação Pública Internacional.

- **Melhoria contínua do sítio na internet da UCP, com melhoria dos processos de informação aos Municípios.**

O processo de disseminação das informações vem se tornando cada vez mais efetivo, com a utilização crescente da rede mundial Internet para troca de correspondências e publicação de informações que devem ser conhecidas e compartilhadas.

Nesse aspecto, a UCP vem desenvolvendo continuamente a sua página na Internet, utilizando-a prioritariamente como canal de comunicação com os municípios, mas também como instrumento de democratização de informações governamentais à sociedade como um todo, exercitando a transparência de sua atuação e inserindo todo tipo de informação que seja passível de utilização e de acompanhamento.

As implementações mais recentes dizem respeito à replicação de todos os procedimentos referentes à pré-qualificação de proponentes para prestação de serviços aos municípios executores dos projetos do PNAFM.

A UCP pretende ainda alçar a página da Internet à condição de Portal de relacionamento institucional, colocando-se como referência de governo para informações e procedimentos municipais que se relacionem aos programas de cooperação internacional, atuando em parceria com as demais Unidades de Execução de Programas com recursos de cooperação internacional.

- **Melhoria nos indicadores de execução físicos e financeiros do programa, num processo de aperfeiçoamento contínuo.**

Em 2007 foi realizado importante avanço com relação aos instrumentos de acompanhamento, cujos resultados serão obtidos já nos próximos Relatórios de Acompanhamento que serão remetidos até 15/02/08.

Esses relatórios se referem ao segundo semestre de 2007 e devem espelhar aos responsáveis pela sua execução, bem como à sociedade, informações quanto à evolução dos trabalhos programados e do processo de aperfeiçoamento institucional dos municípios brasileiros.

Contemplam ainda o registro dos principais eventos detectados que estejam afetando o andamento do Programa e dos respectivos projetos, em conformidade com o previsto no Contrato de Empréstimo supracitado.

E a UCP, em resposta a críticas e sugestões formuladas fundamentalmente pelos membros das Unidades de Execução Municipal – UEM dos projetos, buscou facilitar a digitação desses dados, consolidá-los automaticamente e apresentá-los também em forma gráfica, de maneira que as informações ficassem mais organizadas e que o tempo dos membros da UEM fosse usado mais na análise das informações do que na sua digitação.

Em resumo, as alterações promovidas foram as seguintes:

- a UEM passa a trabalhar apenas com 2 tipos de arquivo, um para o Relatório de Progresso e outro para o Relatório de Indicadores de Execução;
- o Relatório de Progresso – REPR passa a ser feito também em planilha e com um arquivo por semestre;
- o Relatório de Indicadores de Execução Física e Financeira e o Relatório de Indicadores de Impacto passam a ser um único arquivo – EXIP e seu preenchimento foi simplificado;
- os Indicadores de Execução Financeira não precisam ser digitados, uma vez que são extraídos do SIAPM e automaticamente carregados na planilha que sumariza a execução do projeto;
- apenas para referência e comodidade, também é colocado à disposição da UEM o arquivo com as informações de execução

financeira do projeto, fonte SIAPM, por semestre; esse arquivo não precisa ser enviado de volta à UCP;

- os arquivos REPR e EXIP trazem em seu corpo instruções de preenchimento;
- também estão disponíveis documentos com conceitos e orientações sobre esses relatórios.

Dessa forma, esses relatórios tornam-se ferramentas de suporte à gestão do projeto PNAFM em cada município, e buscam acompanhar sua execução, de forma mais eficaz e eficiente, assim como validar a efetividade do projeto, apoiando a tomada de decisão dos gestores públicos responsáveis por sua implementação.

- **Continuidade do desenvolvimento do programa automatizado de apoio à elaboração de projetos, em ambiente Web, para disponibilização aos Municípios.**

Trata-se de ferramenta de gestão fundamental ao gerenciamento efetivo do acompanhamento físico-financeiro dos projetos.

Atualmente, o gerenciamento de projetos está cada vez mais inserido no dia-a-dia das organizações e o estabelecimento de uma ferramenta que viabilize essa gestão efetiva vem no sentido de incrementar a qualidade de condução dos projetos, por meio da reestruturação e reavaliação de processos e métodos de gestão, simultaneamente com o acompanhamento dos projetos e o suporte efetivo às equipes técnicas municipais na execução das funções de gestão, para que os projetos atinjam os objetivos previamente projetados.

E a UCP vem adotando alternativas que visem, no menor espaço de tempo possível, iniciar a implantação dessa ferramenta de gestão, como forma de alavancagem na gestão de todas as etapas que compõem, inicialmente, o gerenciamento dos Projetos do PNAFM, desde a sua utilização plena por qualquer tipo de projeto ou convênio que utilize recursos de cooperação internacional, independente de sua fonte ou gestor.

O projeto como um todo visa atender qualquer demanda de qualquer Unidade de Coordenação de Programas, conta com apoio do poder executivo federal, e é uma das prioridades de gestão corporativa da Diretoria

de Gestão Estratégica da Secretaria-Executiva, à qual a UCP recentemente se incorporou técnica e administrativamente.

5 DESEMPENHO OPERACIONAL

5.1 Indicador – Custo da Análise de Projeto

5.1.1 Utilidade

É um indicador que procura estimar o custo médio unitário de análise dos Projetos.

5.1.2 Tipo

- Eficiência

5.1.3 Fórmula

- Folha de Pagamento da Área Técnica
Quantidade de Projetos sob Gestão

5.1.4 Método de Aferição

- Utilizam-se os dados fornecidos pela Coordenação Financeira (folha de pagamento) e pela área técnica do portfólio de projetos.

5.1.5 Área responsável pelo cálculo

- Coordenação Técnica da UCP/SE/MF

5.1.6 Resultado do indicador no exercício

- Esse indicador resultou em um custo de R\$ 3.247,82, por projeto sob gestão, num total de 119 projetos.

5.1.7 Descrição das disfunções estruturais

- O desafio é aumentar a carteira de projetos. Entretanto, ainda carecemos de pessoas e sistemas integrados para que possamos ganhar escala.

5.1.8 Descrição das principais medidas implementadas e/ou a implementar

- Renovação/revisão do Contrato de Empréstimo nº 1194-OC/BR solicitada à Cofix e ao BID.
- Início da negociação formal para a Segunda *Tranche* do PNAFM, no montante de US\$ 450 milhões, que será baseada no conjunto de avaliações existentes acerca do PNAFM, e que focará

efetividade e modernização nos conceitos estruturais que são suporte à gestão municipal.

A meta da UCP enquanto gestora do PNAFM projeta o início do comprometimento dos recursos para o início de 2009, época em que novas administrações municipais estarão se instalando, o que sugere um momento propício para projeto de tão grande envergadura como se apresenta o PNAFM, em especial na Segunda Etapa.

Dentro das premissas que estão em construção, os prazos limites para comprometimento dos recursos (contratações dos projetos) deverão ser permitidos até, pelo menos, ao final de 2013, e os limites para desembolso de recursos (execução dos projetos) até o final de 2018.

- Novas gestões com o Ministério do Planejamento para que autorize a realização de concurso público.
- Novas gestões com a Caixa Econômica Federal para que reforce a assistência técnica em termos de pessoas, processos e sistemas.

5.2 Indicador – Custo de Execução de Projeto

5.2.1 Utilidade

É um indicador que mede o custo médio unitário de acompanhamento dos Projetos em execução, do ponto de vista do conjunto de atividades processadas pela Área Financeira.

5.2.2 Tipo

- Eficiência

5.2.3 Fórmula

- Folha de Pagamento da Área Financeira
Quantidade de Projetos em Execução

5.2.4 Método de Aferição

- Utilizam-se os dados fornecidos pela Coordenação Financeira (folha de pagamento) e pela área técnica do portfólio de projetos.

5.2.5 Área responsável pelo cálculo

- Coordenação Financeira da UCP/SE/MF

5.2.6 Resultado do indicador no exercício

- Esse indicador resultou em um custo de R\$ 4.046,09, por projeto sob gestão, num total de 80 projetos.

5.2.7 Descrição das disfunções estruturais

- O desafio é aumentar a carteira de projetos. Entretanto, ainda carecemos de pessoas e sistemas integrados para que possamos ganhar escala.

5.2.8 Descrição das principais medidas implementadas e/ou a implementar

- Renovação/revisão do Contrato de Empréstimo nº 1194-OC/BR solicitada à Cofix e ao BID.
- Início da negociação formal para a Segunda *Tranche* do PNAFM, no montante de US\$ 450 milhões, que será baseada no conjunto de avaliações existentes acerca do PNAFM, e que focará efetividade e modernização nos conceitos estruturais que são suporte à gestão municipal.

A meta da UCP enquanto gestora do PNAFM projeta o início do comprometimento dos recursos para o início de 2009, época em que novas administrações municipais estarão se instalando, o que sugere um momento propício para projeto de tão grande envergadura como se apresenta o PNAFM, em especial na Segunda Etapa.

Dentro das premissas que estão em construção, os prazos limites para comprometimento dos recursos (contratações dos projetos) deverão ser permitidos até, pelo menos, ao final de 2013, e os limites para desembolso de recursos (execução dos projetos) até o final de 2018.

- Novas gestões com o Ministério do Planejamento para que autorize a realização de concurso público.
- Novas gestões com a Caixa Econômica Federal para que reforce a assistência técnica em termos de pessoas, processos e sistemas.

5.3 Indicador – Produtividade da Área Técnica – Novos Projetos

5.3.1 Utilidade

É um indicador que procura avaliar a produtividade média dos analistas de projetos.

5.3.2 Tipo

- Eficácia

5.3.3 Fórmula

- Quantidade Anual de Projetos Analisados
Quantidade de Analistas

5.3.4 Método de Aferição

- Utilizam-se os dados fornecidos pela Coordenação Financeira (folha de pagamento) e pela área técnica do portfólio de projetos.

5.3.5 Área responsável pelo cálculo

- Coordenação Técnica da UCP/SE/MF

5.3.6 Resultado do indicador no exercício

- Esse indicador resultou em uma produtividade de 6 projetos por analista.

5.3.7 Descrição das disfunções estruturais

- O desafio é aumentar a carteira de projetos. Entretanto, ainda carecemos de pessoas e sistemas integrados para que possamos ganhar escala.

5.3.8 Descrição das principais medidas implementadas e/ou a implementar

- Renovação/revisão do Contrato de Empréstimo nº 1194-OC/BR solicitada à Cofiex e ao BID.
- Início da negociação formal para a Segunda *Tranche* do PNAFM, no montante de US\$ 450 milhões, que será baseada no conjunto de avaliações existentes acerca do PNAFM, e que focará efetividade e modernização nos conceitos estruturais que são suporte à gestão municipal.

A meta da UCP enquanto gestora do PNAFM projeta o início do comprometimento dos recursos para o início de 2009, época em

que novas administrações municipais estarão se instalando, o que sugere um momento propício para projeto de tão grande envergadura como se apresenta o PNAFM, em especial na Segunda Etapa.

Dentro das premissas que estão em construção, os prazos limites para comprometimento dos recursos (contratações dos projetos) deverão ser permitidos até, pelo menos, ao final de 2013, e os limites para desembolso de recursos (execução dos projetos) até o final de 2018.

- Novas gestões com o Ministério do Planejamento para que autorize a realização de concurso público.
- Novas gestões com a Caixa Econômica Federal para que reforce a assistência técnica em termos de pessoas, processos e sistemas.

5.4 Indicador – Produtividade da Área Técnica – Conjunto de Atividades

5.4.1 Utilidade

É um indicador que procura avaliar a produtividade média dos analistas da Área Técnica.

5.4.2 Tipo

- Eficácia

5.4.3 Fórmula

- Quantidade Anual do Conjunto de Atividades Analisadas
Quantidade de Analistas

5.4.4 Método de Aferição

- Utilizam-se os dados fornecidos pela Coordenação Financeira (folha de pagamento) e pela área técnica do portfólio de projetos.

5.4.5 Área responsável pelo cálculo

- Coordenação Técnica da UCP/SE/MF

5.4.6 Resultado do indicador no exercício

- Esse indicador resultou em uma produtividade de 69 atividades analisadas por analista.

5.4.7 Descrição das disfunções estruturais

- O desafio é aumentar a carteira de projetos. Entretanto, ainda carecemos de pessoas e sistemas integrados para que possamos ganhar escala.

5.4.8 Descrição das principais medidas implementadas e/ou a implementar

- Renovação/revisão do Contrato de Empréstimo nº 1194-OC/BR solicitada à Cofix e ao BID.
- Início da negociação formal para a Segunda *Tranche* do PNAFM, no montante de US\$ 450 milhões, que será baseada no conjunto de avaliações existentes acerca do PNAFM, e que focará efetividade e modernização nos conceitos estruturais que são suporte à gestão municipal.

A meta da UCP enquanto gestora do PNAFM projeta o início do comprometimento dos recursos para o início de 2009, época em que novas administrações municipais estarão se instalando, o que sugere um momento propício para projeto de tão grande envergadura como se apresenta o PNAFM, em especial na Segunda Etapa.

Dentro das premissas que estão em construção, os prazos limites para comprometimento dos recursos (contratações dos projetos) deverão ser permitidos até, pelo menos, ao final de 2013, e os limites para desembolso de recursos (execução dos projetos) até o final de 2018.

- Novas gestões com o Ministério do Planejamento para que autorize a realização de concurso público.
- Novas gestões com a Caixa Econômica Federal para que reforce a assistência técnica em termos de pessoas, processos e sistemas.

6 PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PATROCINADA

Não se aplica à UCP/SE/MF.

7 INSTITUIÇÕES BENEFICIADAS POR RENÚNCIA FISCAL

Não se aplica à UCP/SE/MF.

8 OPERAÇÕES DE FUNDOS

Não se aplica à UCP/SE/MF.

9 CONTEÚDOS ESPECÍFICOS POR UJ

▪ ANEXOS

- **A => DEMONSTRATIVO DE TOMADAS DE CONTAS ESPECIAIS**
 - Não houve tomada de contas especiais na UCP/SE/MF, no exercício de 2007.
- **B => DEMONSTRATIVO DE PERDAS, EXTRAVIOS OU OUTRAS IRREGULARIDADES**
 - Não houve perdas, extravios ou outras irregularidades na UCP/SE/MF, no exercício de 2007.
- **C => DESPESAS COM CARTÃO DE CRÉDITO CORPORATIVO**
 - Nos exercícios de 2005 a 2007 não ocorreram despesas através de cartões de créditos corporativos, no âmbito da UCP/SE/MF.
- **D => RECOMENDAÇÕES DE ÓRGÃOS DE CONTROLE**
- **E => DEMONSTRATIVO DE TRANSFERÊNCIAS REALIZADAS NO EXERCÍCIO**

Brasília, 29 de fevereiro de 2008

Luiz Alberto de A. Palmeira
Coordenador-Geral – Adjunto
UCP/DIGES/SE/MF

Victor Branco de Holanda
Coordenador-Geral
UCP/DIGES/SE/MF

A N E X O S

ANEXO “D”
RECOMENDAÇÕES DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

- **TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU**

- Não houve recomendações do Tribunal de Contas da União à Unidade de Coordenação de Programas/UCP/SE/MF, no exercício de 2007.

- **CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU/PR**

Esta Unidade recebeu acompanhamento e recomendações através do **Relatório de Auditoria 196202**, referente **REVISÃO EX-POST – 1º SEMESTRE DE 2007** emitido pela Secretaria Federal de Controle, sendo o que segue:

a) Recomendação: *recomendações exaradas no Relatório n.º 165.815 - Item 4.1.1.2-12 e Relatório n.º 190.490 - Item 3.1.2.1, a seguir descritas:*

Permanecem as recomendações já exaradas:

VI - "Recomendamos à UCP adotar providências para:

1 - elaborar, a partir do exercício de 2005, as Demonstrações Financeiras Consolidadas do PNAFM, incluindo as Justificativas de Gastos, por um único Sistema Eletrônico de Dados, eliminando a utilização de planilhas eletrônicas"; e

"Recomendamos à UCP, portanto, adotar providências para:

a) Cobrar da CAIXA o cumprimento do cronograma de atividades de modo que se possa elaborar, para o exercício de 2007 e seguintes, as Demonstrações Financeiras Consolidadas do PNAFM, incluindo as demonstrações da UCP, por um único Sistema Eletrônico de Dados, eliminando a utilização de planilhas eletrônicas;"

Providências Adotadas: A UCP realizou esforços junto à CAIXA, para o cumprimento do cronograma de implantação no SIAPM, da comprovação de gastos da UCP e consolidação das Demonstrações Financeiras. Não obstante estes esforços, o cronograma apresentado pela CAIXA, não teve sua conclusão para o exercício de 2007. Entretanto foram obtidos avanços importantes para a efetivação da implementação das atividades apontadas, como a realização de Workshop, no

Rio de Janeiro, em novembro/2007, envolvendo a área de tecnologia da CAIXA, um novo Workshop, em Brasília, em fevereiro/2008, envolvendo além da área de tecnologia da CAIXA, técnicos da área financeira da UCP, onde se obteve grande avanço na elaboração do projeto, com dados técnicos, necessários à implementação das prestações de contas da UCP e demonstrações financeiras consolidadas do Programa PNAFM. Outra providência adotada foi a inserção de todas as justificativas de gastos da UCP, lançando-se no SIAPM todos os gastos realizados pela UCP, desde o início do Programa, criando-se um banco de dados para embasar a consolidações dos relatórios para os próximos exercícios.

b) Recomendação: *Este ponto diz respeito ao item 3.1.3.2 do Relatório de Auditoria n.º 174.905 (Auditoria anual 2005) que por sua vez remete ao item 9.1.1.1-5 do Relatório n.º 160.338 (Auditoria anual 2004), cuja recomendação a seguir transcrita ficou pendente de atendimento por parte da UCP:*

“Relatório nº 160.338

**IX - Item 9.1.1.1-5 – Regras de Utilização do Anexo C –
Contrato de Empréstimo**

RECOMENDAÇÃO:

“Recomendamos, portanto, à UCP apresentar a base normativa específica para cada item da tabela “Limites Fixados pelo Regulamento Operativo do PNAFM para Aquisição de Bens e Serviços Correlatos, Contratação de Obras e Serviços de Consultoria””;

“Recomendamos, ainda, a apresentação da não objeção do Banco para a utilização desses procedimentos de acordo com os limites da referida tabela.”

Recomendamos, portanto, que a UCP encaminhe ao BID solicitação de Não Objeção aos procedimentos descritos no Manual de Gestão Financeira do PNAFM.

Providências Adotadas:

A) QUESTÃO PENDENTE

O relatório de Auditoria sob resposta – de 2006 - dá por solucionada a questão originalmente levantada no Relatório de 2005 (n.o 174.905, fls. 128 a 130) -, mantendo pendente apenas o item citado abaixo :

“Desta forma, permanecem as divergências entre a tabela constante do Manual de Gestão Financeira do PNAFM, elaborado pela UCP, e as demais normas do Programa, no que diz respeito à aplicabilidade da legislação nacional para contratação de consultores individuais e firmas consultores [sic] abaixo de determinado limite, conforme demonstrado na tabela abaixo[original não está grifado].”

B) SUGESTÃO DE ENCAMINHAMENTO

NORMAS SOBRE O VALOR LIMITE PARA CONSULTORIAS

1. O valor limite para tratamento diferenciado das aquisições, para serviços de consultoria, está definido no ANEXO A do Contrato 1194/0C-BR, tópico “V. Licitações”, item 6.03 (repetido no ROP, Cap. I, tópico “H. PROCEDIMENTOS PARA EXECUÇÃO DOS PROJETOS”, item “2.4 Seleção e contratação de serviços de consultoria”). A diferenciação, no entanto, diz respeito somente à supervisão exercida pelo Banco, de forma *ex post* ou *ex ante*.

POLÍTICAS DO BID

2. Nada obstante, as “Políticas Básicas e Procedimentos de Aquisições do BID” não diferenciam “serviços de consultoria” de “outros serviços” e trata do assunto no item “3.3 Contratos que requerem licitação pública internacional”, que diz, no seu “caput”:

“Os contratos de empréstimo do Banco estabelecem um montante limite para obras e outro para bens e serviços acima do qual essas obras ou bens e serviços acima do qual essas obras ou bens e serviços devem ser adquiridos mediante licitação pública internacional, nos casos em que esteja previsto, para tais aquisições, o uso de divisas oriundas do empréstimo do Banco. Esse limite é fixado para cada caso específico. O critério fundamental

para estabelecê-lo é a promoção da concorrência internacional. Fixam-se montantes a partir dos quais é provável a participação de firmas empreiteiras dos países membros do Banco, bem como o fornecimento de bens e serviços provenientes desses países... [original não é grifado]

3. Dessa forma, claro está, a nosso ver, que o limite fixado para serviços de consultoria no Contrato 1194/OC-BR (nos dispositivos dos Anexos A e C citados acima) tem a precípua finalidade de estabelecer as contratações para as quais será obrigatória a adoção de licitação pública internacional, embora não citada explicitamente na norma.

ENQUADRAMENTO NORMATIVO

4. A adoção da legislação nacional para licitações de valores inferiores a esses limites fixados para consultoria, deu-se também por analogia ao que se define no ANEXO B (tópico II-REGRAS GERAIS, ITEM 2.06-“a”) para aquisições de bens e serviços correlatos. Esse dispositivo define que a aquisição de bens ou a execução de obras em montantes inferiores ao valor limite será regida pela legislação local.

A PRÁTICA DO PNAFM

5. Essa adoção, estendida a serviços de consultoria, simplifica o entendimento dos procedimentos licitatórios por parte dos municípios, sendo também coerente com a única diferenciação envolvendo o valor limite das contratações, constante das normas do BID, que é a obrigatoriedade de publicação no Development Business das Nações Unidas, para as aquisições em quantias superiores ao valor limite (Anexo C do Contrato 1194/OC-BR , tópico V, item 5.01 “(E)”).

DELEGAÇÃO DO BID À UCP

7. Por fim, não vemos mais necessidade de consultar o Banco sobre o assunto, com o advento da delegação outorgada pelo BID à UCP, por meio da Mensagem (fax) CBR-4575/2007, de 14.11.07, a qual dispensa a consulta prévia ao Banco e define

como sendo exclusivamente da UCP a responsabilidade pelos processos de aquisição do PNAFM.

c) Recomendação : *Este item trata da recomendação exarada no Relatório n.º 190.490 - Ofício n.º. 275/TCU/ SECEX-2, a seguir transcrita:*

Recomendação: "5. implemente um sistema informatizado que possibilite a consolidação dos Relatórios das Missões e propicie a essa Unidade Gestora o acompanhamento e o controle das recomendações formuladas às unidades municipais avaliadas nos respectivos relatórios;"

Permaneça a recomendação já exarada: "5. implemente um sistema informatizado que possibilite a consolidação dos Relatórios das Missões e propicie a essa Unidade Gestora o acompanhamento e o controle das recomendações formuladas às unidades municipais avaliadas nos respectivos relatórios;"

Providências Adotadas: Realmente, esta UCP encontra-se em vias de celebrar Acordo de Cooperação Técnica com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com objetivo de ter acesso ao Sistema de Gestão de Projetos daquele órgão, sistema essa que poderá abranger as informações e/ou dados relativos às missões realizadas, inclusive, por meio de interface com o SIAPM. O referido Acordo já foi submetido e aprovado pela PGFN e encontra-se em vias de ser assinado.

Ocorre que, em tratativas que vêm evoluindo a respeito do uso compartilhado da referida ferramenta, está se ampliando o entendimento de que ela se demonstraria insuficiente para a demanda que a UCP possui.

Fato é que, não só para a tabulação das sugestões apontadas pelos Missionários, que perfazem um pequeno escopo no âmbito do acompanhamento dos projetos, mas principalmente para o completo acompanhamento físico dos projetos, a UCP necessita usufruir de sistema que possibilite o real acompanhamento da evolução física dos Projetos, produto a produto, atividade a atividade, de forma a compatibilizar os desembolsos realizados, vis-à-vis os avanços verificados na respectiva execução física.

Dotar a UCP plenamente desse Sistema de Gerenciamento de Projetos, em plataforma de uso compartilhado, passa a ser o objetivo central da gestão

profissionalizada dos Projetos, e para esse foco algumas soluções tem sido avaliadas, tanto na esfera de atuação da Caixa Econômica Federal, como é o caso do GovPEP, como também em outros órgãos de governo.

Definitivamente, a prioridade da ferramenta seria contemplar a elaboração e o acompanhamento físico-financeiro dos projetos, com os relatórios legais e regulamentares, em plataforma modular e parametrizável, que viabilize não só à UCP, mas a todas as outras unidades de governo que gerem contratos com organismos multilaterais de crédito, a gestão eficaz, eficiente e efetiva de suas responsabilidades, podendo gerar economicidade e ainda oferecer possibilidade de ganhos de produtividade aos respectivos gestores.

Nesse sentido, foi gerada ao Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, prestador do serviço de processamento de dados para as atividades geridas pelo Ministério da Fazenda, por meio de ofício, a solicitação de implantação de ferramenta que supra a necessidade deste gestor, para que o SERPRO, com o uso de sua experiência e dentro de suas atribuições, realize a prospecção da melhor forma de atender à demanda reprimida.

d) Recomendação: *Este item trata da recomendação exarada no Relatório 190.490 - Item 3.1.10.1, que a seguir transcrevemos:*

Recomendação: "Recomendamos, portanto, a realização dos ajustes descritos nos Anexos 03 e 04, que totalizam US\$ 533.028,67 (94,6%) - fonte BID e US\$ 30.674,49 (5,4%) - fonte local, resultando num montante de US\$ 563.703,16."

Recomendamos que a UCP envie esforços junto à UEM de Maceió-AL, para a realização dos ajustes pendentes de atendimento por parte daquela Unidade.

Providências Adotadas: A UCP enviou esforços junto à UEM Maceió, para a realização dos ajustes necessários, sendo que a solução efetivada foi a devolução dos recursos por parte do município à Conta Vinculada, mantida junto à CAIXA, para nova aplicação e execução de novos gastos elegíveis ao Programa. A devolução foi aprovada pela UCP e efetuada pelo município em 4(quatro) parcelas, encerrando-se a última em fevereiro/2008.

e) Recomendação: *Este item trata da recomendação constante do Relatório 190.490 - Item 3.1.12.1, que a seguir transcrevemos:*

Recomendação: "Recomendamos que a UCP adote providências para a confecção do Inventário de Bens e dos respectivos Termos de Responsabilidade."

Permaneça a recomendação já emitida: "Recomendamos que a UCP adote providências para a confecção do Inventário de Bens e dos respectivos Termos de Responsabilidade."

Providências Adotadas:

O Inventário anual dos bens pertencentes ao patrimônio da UCP foi realizado inicialmente pela Comissão designada através da Portaria SE-Adjunto nº 46, de 5/3/2007. A documentação relativa a este assunto foi encaminhada ao Coordenador da Equipe de Auditoria através do Ofício UCP nº 321, de 17/05/2007, ficando pendente, à época, apenas a assinatura nos Termos de Responsabilidade.

Com a mudança ocorrida na Coordenação-Geral da Unidade de Coordenação de Programas e em seus quadros de servidores da área administrativa, optou-se por realizar novo Inventário ao final do exercício de 2007 para atualização da localização efetiva dos bens. Foi constituída uma Comissão, através da Portaria nº 1, de 08 de novembro de 2007 e esta Comissão apresentou o relatório anual de Inventário do ano de 2007, onde reporta o que se segue:

1 – Bens pertencentes ao patrimônio do Ministério da Fazenda – Todos os bens vistoriados se encontram com as plaquetas de patrimônio e com os Termos de Responsabilidade devidamente assinados pelos servidores que os utilizam. Além disso, estão lançados no sistema SIADS a localização e o nome do responsável pelo bem. O levantamento físico dos bens móveis confirmou a regularidade da situação patrimonial dos bens. Não foram encontradas quaisquer inconsistências financeiras na gestão patrimonial, conforme atestam os saldos coincidentes dos sistemas SIADS e SIAFI.

2 – Bens adquiridos no âmbito do Projeto BRA 04/033 (PNAFM) – Foi solicitada a transferência de um bem adquirido no âmbito do Projeto PNAFM firmado com o PNUD, através do Ofício UCP/SE/MF nº 786, de 21/12/2007.

Logo em seguida, foi realizado o colhimento das assinaturas nos Termos de Responsabilidade pelos usuários dos bens.

f) Recomendação: *Da análise do Processo n.º 10168.001368/2007-11, constatamos que, no exercício de 2007, foram pagos pela UCP, na data de 16/05/07 os valores de JPI 60.201.667,00 (Japanese Yen), convertidos a taxa de R\$ 0,01633, equivalentes a R\$ 983.093,22 (US\$ 508,653.35) a título de Juros, e US\$ 136,726.45, equivalentes a R\$ 268.940,93, a taxa de R\$ 1,967, a título de Comissão de Crédito. Não consta, no processo examinado, os respectivos contratos de câmbio para realização dos pagamentos.*

Providências Adotadas: O contrato de câmbio é efetivado através de Ofício encaminhado pela UCP ao Banco do Brasil, juntamente com as ordens bancárias de pagamento dos encargos, sendo que as vias do contrato de câmbio são encaminhadas posteriormente à UCP para assinatura e somente após a efetivação, as mesmas são anexadas ao processo. O prazo para finalização do processo é de aproximadamente 60 dias. Informamos que, quanto aos contratos de câmbio dos encargos com vencimento em 16.05.2007, os mesmos já se encontram arquivados no processo.

g) Recomendação: *Recomendamos, portanto, a realização dos ajustes, que totalizam US\$ 238,941.08 (94,6%) - fonte BID e US\$ 357,495.96 (5,4%) - fonte local, resultando num montante de US\$ 596.437,04.*

Recomendamos, ainda, a correção dos valores antes de apresentação das justificativas ao Banco, pelos municípios de Ponta Porã e São Bernardo do Campo, que somam a quantia de US\$ 1,575.62, sendo US\$ 1,262.30 da fonte BID e US\$ 313.32 da fonte Local.

Providências Adotadas: Os ajustes recomendados nos gastos apresentados nas justificativas de gastos dos municípios foram regularizados durante o exercício de 2007. Esclarecemos que um relatório com todos os ajustes processados pelos

municípios e UCP, procedentes de recomendações da auditoria serão apresentados juntamente com a Justificativa de Gastos Consolidada nº 18, de fechamento do exercício 2007 e Demonstrações Financeiras do Programa.

h) **Recomendação:** *Na análise da Justificativa de Gastos n.º 005/2007 da UEM de Fortaleza – CE, que compôs a Justificativa de Gastos n.º 016/2007 do Programa, verificamos que a taxa de câmbio apresentada para converter os valores em reais para dólares foi a mesma para todas as despesas não correspondendo, portanto, à taxa de câmbio do dia anterior ao pagamento, em desacordo com as normas do PNAFM.*

No entanto, constatamos que os valores em dólares estão corretamente convertidos, utilizando-se a taxa de câmbio do dia anterior, em que pese a taxa de câmbio apresentada na referida justificativa de gastos não ser a correta.

Recomendamos à UCP que atue junto à CAIXA, no sentido de:

- a) Justificar o motivo pelo qual o SIAPM não apresentou a taxa de câmbio corretamente; e
- b) adotar providências para regularizar o defeito apresentado.

Providências Adotadas: A Justificativa de Gastos 05/2007 da UEM Fortaleza, trata-se de reembolso de pagamentos, onde o SIAPM apresenta dois relatórios, um com a taxa de câmbio da data do reembolso e outra com a taxa de câmbio histórica, utilizada para a conversão dos pagamentos em reais para dólares. O SIAPM já apresenta a referida justificativa de gastos, com os valores dos dólares históricos, sendo regularizado o defeito. Enfatizamos que não há erros na conversão dos reais para dólares, sendo que o total em dólares apresentado na justificativa de gastos está em acordo com as normas do BID, para conversão de valores pagos e comprovados ao Programa.

ANEXO “E”
DEMONSTRATIVO DE TRANSFERÊNCIAS REALIZADAS
NO EXERCÍCIO