



Especialização em Controladoria Pública

Controladoria aplicada à captação e gestão de recursos públicos

Samuel Leite Castelo
Aline Duarte Moraes Castelo



Especialização
em Auditoria e
Controle Interno



Especialização
em Contabilidade
Pública



Especialização
em Controladoria
Pública



Especialização
em Gestão Pública



Especialização
em Gestão
Pública Municipal



Especialização em
Alfabetização e
Multiletramento



Especialização em
Tecnologias Digitais
na Educação Básica



Especialização
em EaD



Especialização
em Gestão
Pedagógica



Especialização
em Língua
Inglês



Especialização
em Educação Física
na Educação Básica



Especialização
em
Audiodescrição



Especialização
em Legendagem



Especialização
em Artes



Especialização em
Controladoria Pública

Controladoria aplicada à captação e gestão de recursos públicos

Samuel Leite Castelo
Aline Duarte Moraes Castelo

Fortaleza



2024



Especialização
em Auditoria e
Controle Interno



Especialização
em Contabilidade
Pública



Especialização
em Controladoria
Pública



Especialização
em Gestão Pública



Especialização
em Gestão
Pública Municipal



Especialização em
Alfabetização e
Multiletramento



Especialização em
Tecnologias Digitais
na Educação Básica



Especialização
em EaD



Especialização
em Gestão
Pedagógica



Especialização
em Língua
Inglêsa



Especialização
em Educação Física
na Educação Básica



Especialização
em
Audiodescrição



Especialização
em Legendagem



Especialização
em Artes

Controladoria aplicada à captação e gestão de recursos públicos
©2024 Copyright by Autores/Orgnizadores

O conteúdo deste livro, bem como os dados usados e sua fidedignidade, são de responsabilidade exclusiva do autor. O download e o compartilhamento da obra são autorizados desde que sejam atribuídos créditos ao autor. Além disso, é vedada a alteração de qualquer forma e/ou utilizá-la para fins comerciais.

Presidenta da República Luiz Inácio Lula da Silva	Conselho Editorial Ana Carolina Costa Pereira
Ministro da Educação Camilo Sobreira de Santana	Ana Cristina de Moraes
Presidente da CAPES Denise Pires de Carvalho	André Lima Sousa
Diretor de Educação a Distância da CAPES Suzana dos Santos Gomes	Antonio Rodrigues Ferreira Junior
Governador do Estado do Ceará Elmano de Freitas da Costa	Daniele Alves Ferreira
Reitor da Universidade Estadual do Ceará Hidelbrando dos Santos Soares	Erasmus Miessa Ruiz
Vice-Reitor Dárcio Italo Alves Teixeira	Fagner Cavalcante Patrocínio dos Santos
Pró-Reitora de Pós-Graduação Ana Paula Ribeiro Rodrigues	Germana Costa Paixão
Coordenador da SATE e UAB/UECE Francisco Fábio Castelo Branco	Heraldo Simões Ferreira
Coordenadora Adjunta UAB/UECE Eloisa Maia Vidal	Jamili Silva Fialho
Direção do CESA José Joaquim Neto Cisne	Lia Pinheiro Barbosa
Editora da EdUECE Cleudene de Oliveira Aragão	Maria do Socorro Pinheiro
Coordenação Editorial Eloisa Maia Vidal	Paula Bittencourt Vago
Assistente Editorial Nayana Pessoa	Paula Fabricia Brandão Aguiar Mesquita
Projeto Gráfico e Capa Roberto Santos	Sandra Maria Gadelha de Carvalho
Revisão Ortográfica Eleonora Lucas	Sarah Maria Forte Diogo
Diagramador Francisco Saraiva	Vicente Thiago Freire Brazil

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Castelo, Samuel Leite
Controladoria aplicada a captação e gestão de
recursos públicos [livro eletrônico] / Samuel Leite
Castelo, Aline Duarte Moraes Castelo. --
Fortaleza, CE : Editora da UECE, 2024.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-85-7826-978-4

1. Administração pública 2. Administração
financeira 3. Captação de recursos 4. Contabilidade
pública 5. Controladoria I. Castelo, Aline Duarte
Moraes. II. Título.

25-248422

CDD-352.439

Índices para catálogo sistemático:

1. Controladoria : Captação de recursos : Administração pública 352.439

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

Sumário

Apresentação	7
Capítulo 1 - Introdução à Controladoria Pública	9
1. A Controladoria Pública e seu papel na gestão dos recursos públicos.....	11
2. Objetivos da Controladoria Pública	13
3. A controladoria e a gestão de risco	16
4. Gestão de projetos aplicado à administração pública	18
4.1. Definições e características da Gestão de projetos	18
4.2. Modelagem de projetos	20
Capítulo 2 - Captação de Recursos por meio de operações de crédito	25
1. O Banco Mundial e o financiamento público.....	28
1.1. Financiamentos do Banco Mundial	29
1.2. Gerenciamento Financeiro.....	32
1.3. Políticas e Procedimentos	35
1.4. Gerenciamento Financeiro nos Projetos.....	36
1.5. Gerenciamentos financeiro na identificação e na preparação dos projetos	39
3. Desembolsos	45
3.1. Desembolsos para projetos de investimentos	47
3.2. Financiamentos para políticas de desenvolvimento.....	53
3.3. Saques dos recursos do financiamento	54
Capítulo 3 - Transferências Voluntárias	59
1. Fases das Transferências Voluntária da União.....	62
2. Normativos Aplicáveis às Transferências Voluntárias da União	64

Capítulo 4 - Controle e Monitoramento de Recursos Captados	67
1. Controle e monitoramento nas Instituições Financeiras	69
2 Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV)	72
3 Controle informatizado das transferências voluntárias	73
4. Prestação de Contas de Convênio e Contrato de Repasse Federal	76
Sobre os autores.....	85

Apresentação

Este livro traz uma valiosa contribuição para a compreensão e o aprimoramento da gestão dos recursos públicos, abordando temas fundamentais para a eficiência, a transparência e a conformidade na utilização desses recursos. No primeiro capítulo, destacamos o papel essencial desempenhado pela Controladoria Pública na gestão dos recursos públicos, ressaltando sua importância na promoção da eficiência, da transparência e da conformidade com as normas estabelecidas. Discutimos as diversas atividades e os papéis do controlador público, que incluem planejamento, coordenação, monitoramento, avaliação, auditoria, fiscalização e assessoramento técnico aos gestores públicos.

No segundo capítulo, exploramos a atuação do Grupo Banco Mundial como uma importante fonte global de assistência ao desenvolvimento, fornecendo financiamento e outros serviços para projetos em países-membros. Destacamos a importância do gerenciamento financeiro em projetos de investimento, especialmente aqueles financiados pelo Banco Mundial, e discutimos os princípios fundamentais e as melhores práticas nessa área.

No terceiro capítulo, abordamos a importância da cooperação entre os entes federativos na prestação de serviços públicos, com foco nas transferências voluntárias como um instrumento fundamental nesse processo. Exploramos a operacionalização dessas transferências e os normativos aplicáveis a elas, ressaltando sua relevância para uma abordagem descentralizada e eficiente na utilização dos recursos públicos.

Por fim, no quarto capítulo, discutimos a importância dos controles internos nas instituições financeiras, a centralização e a padronização dos processos de gestão de recursos públicos através do SICONV e a utilização da tecnologia da informação para melhorar a eficiência na administração pública.

Em suma, este livro oferece uma visão abrangente e atualizada sobre os desafios e as oportunidades na gestão dos recursos públicos, fornecendo insights valiosos para gestores, acadêmicos e profissionais da área. Esperamos que esta obra contribua para o aprimoramento das práticas de controladoria e captação de recursos no contexto da administração pública.

Os autores

Capítulo

1

Introdução à Controladoria Pública

Objetivos

- Apresentar definições de Controladoria Pública;
- Demonstrar o papel e as responsabilidades do controlador público;
- Apontar os objetivos da Controladoria Pública na gestão de recursos;
- Contextualizar as características da Gestão de projetos com as atividades da Controladoria.

1. A Controladoria Pública e seu papel na gestão dos recursos públicos

A Controladoria Pública desempenha um papel fundamental na gestão dos recursos públicos, atuando como um elemento-chave na promoção da eficiência, da transparência e da conformidade com as normas estabelecidas. Por meio de suas diversas definições e atividades, a Controladoria Pública se revela uma peça central no contexto da administração pública, exercendo múltiplas funções que visam garantir uma gestão responsável e eficaz dos recursos públicos.

Primeiramente, a Controladoria Pública pode ser compreendida como uma função de gestão. Ela pode ser definida como a área responsável por planejar, coordenar e monitorar as atividades relacionadas à gestão dos recursos públicos, garantindo sua eficiência, eficácia, transparência e conformidade com as normas e os regulamentos estabelecidos. Nesse sentido, ela é responsável por planejar, coordenar e monitorar as atividades relacionadas à gestão dos recursos públicos. Sua atuação visa garantir a eficiência, eficácia, transparência e conformidade com as normas e os regulamentos estabelecidos, proporcionando uma administração pública mais efetiva e responsável.

Além disso, a Controladoria Pública também pode ser vista como um sistema de controle interno. Esse sistema é projetado para assegurar a legalidade, a economicidade, a eficiência e a eficácia na aplicação dos recursos públicos. Por meio da adoção de procedimentos e práticas de gestão adequadas, a Controladoria Pública busca garantir que os recursos sejam utilizados

de forma adequada e que os objetivos governamentais sejam alcançados de maneira eficiente.

Outra perspectiva importante é enxergar a Controladoria Pública como um órgão de assessoramento. Nessa função, ela fornece suporte técnico e orientações para os gestores públicos na tomada de decisões relacionadas à gestão financeira, patrimonial e orçamentária. Dessa forma, contribui para o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas que atendam às necessidades da sociedade de forma eficaz e responsável.

As atividades desempenhadas pelo controlador público são diversificadas e abrangem áreas-chave da gestão pública. Isso inclui o planejamento e a coordenação das atividades de controle interno, o monitoramento e avaliação da execução das políticas públicas, a realização de auditorias e fiscalizações internas, além do assessoramento e das orientação técnica aos gestores públicos.

Diante disso, faz-se necessário disciplinar e elencar as seguintes atividades e os papéis do Controlador Público:

- **Planejamento e Coordenação:** o controlador público é responsável por planejar e coordenar as atividades de controle interno, definindo estratégias e diretrizes para assegurar a correta aplicação dos recursos públicos.
- **Monitoramento e Avaliação:** o controlador público acompanha e avalia a execução das atividades governamentais, verificando o cumprimento das metas e dos objetivos estabelecidos, bem como a conformidade com as normas e os regulamentos aplicáveis.
- **Auditoria e Fiscalização:** uma das principais atividades do controlador público é realizar auditorias e fiscalizações internas para verificar a regularidade e a legalidade dos atos administrativos, identificando e prevenindo possíveis irregularidades e fraudes.
- **Assessoramento e Orientação:** o controlador público fornece assessoramento e orientação técnica aos gestores públicos, auxiliando na interpretação e na aplicação das normas e dos procedimentos relacionados à gestão de recursos públicos.

Um controlador público deve possuir uma sólida formação acadêmica e conhecimento em diversas áreas para desempenhar eficazmente suas funções. O Quadro 1 mostra algumas áreas de conhecimento e formações de cursos superiores que podem habilitar um profissional para atuar como controlador.

Quadro 1

Áreas de conhecimento e formações que habilitam um controlador	
Áreas de Conhecimento	Formações de Cursos Superiores
Contabilidade Pública e Auditoria Governamental	• Graduação em Ciências Contábeis, com ênfase em Contabilidade Pública • Pós-graduação em Auditoria Governamental ou Contabilidade Pública
Administração Pública e Gestão Governamental	• Graduação em Administração Pública ou Administração com foco em Gestão Pública • Pós-graduação em Gestão Governamental, Políticas Públicas ou Administração Pública
Direito Administrativo e Legislação	• Graduação em Direito, com especialização em Direito Administrativo • Conhecimento sólido das leis e normas relacionadas à administração pública e aos recursos públicos.
Economia e Finanças Públicas	• Graduação em Economia, com ênfase em Finanças Públicas • Pós-graduação em Finanças Públicas ou Economia do Setor Público
Tecnologia da Informação e Sistemas de Controle	• Graduação em Tecnologia da Informação, com foco em Sistemas de Informação • Conhecimento em sistemas de controle interno e tecnologias utilizadas na gestão pública
Ética e Responsabilidade Social	• Formação em Ética e Responsabilidade Social, com compreensão dos princípios éticos aplicados à administração pública.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além da formação acadêmica, é essencial que o controlador público se mantenha atualizado com as mudanças nas legislações, nas normas e nas melhores práticas de gestão pública. Participar de cursos de capacitação, seminários e *workshops* relacionados à área também é importante para o desenvolvimento profissional contínuo e o aprimoramento das habilidades necessárias ao exercício da função de controlador público.

2. Objetivos da Controladoria Pública

Por fim, os objetivos da Controladoria Pública na gestão de recursos são claros e direcionados para o fortalecimento da administração pública. Através da garantia da legalidade, promoção da eficiência, fomento da transparência, fortalecimento do controle interno e contribuição para a prestação de contas, a Controladoria Pública busca assegurar uma gestão responsável e transparente dos recursos públicos, atendendo aos interesses da sociedade e promovendo o desenvolvimento sustentável do país. Assim, apresentam-se alguns objetivos da Controladoria Pública na Gestão de Recursos.

- **Garantir a Legalidade:** assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de acordo com leis, regulamentos e normas estabelecidas, prevenindo desvios e irregularidades.
- **Promover a Eficiência:** buscar a utilização eficiente dos recursos públicos, maximizando os resultados e minimizando os custos, por meio da adoção de práticas de gestão adequadas.

- **Fomentar a Transparência:** promover a transparência na gestão pública, fornecendo informações claras e acessíveis sobre a aplicação dos recursos e os resultados alcançados.
- **Fortalecer o Controle Interno:** desenvolver e fortalecer os mecanismos de controle interno, garantindo a eficácia dos processos de gestão e a confiabilidade das informações geradas.
- **Contribuir para a Prestação de Contas:** facilitar a prestação de contas dos gestores públicos perante a sociedade e os órgãos de controle externo, demonstrando a adequada utilização dos recursos públicos e os resultados obtidos.

Quando se fala sobre captação de recursos e a controladoria, não podemos colocar de fora as instituições financeiras, pois existe uma relação muito forte entre elas.

A relação entre as instituições financeiras, a gestão de captação de recursos e a controladoria é fundamental para garantir transparência, eficiência e legalidade na utilização dos recursos financeiros. A seguir, estabelecemos essa relação.

- **Instituições Financeiras:** as instituições financeiras desempenham um papel central na captação de recursos, fornecendo diversos instrumentos e produtos financeiros para financiar projetos e atividades de entidades públicas e privadas. Elas oferecem serviços como empréstimos, financiamentos, emissão de títulos, entre outros, que são utilizados para suprir as necessidades de recursos das organizações.
- **Gestão de Captação de Recursos:** a gestão de captação de recursos envolve o planejamento, a execução e o controle das atividades relacionadas à obtenção de recursos financeiros necessários para o funcionamento e a realização dos objetivos da organização. É responsável por identificar fontes de financiamento, negociar condições de empréstimos ou investimentos e garantir que os recursos sejam aplicados de maneira eficiente e sustentável.
- **Controladoria:** a controladoria desempenha um papel crucial na gestão de captação de recursos, pois é responsável por assegurar a conformidade legal, transparência e eficiência na utilização dos recursos obtidos. Ela monitora e avalia a execução das atividades de captação de recursos, garantindo que estejam alinhadas com os objetivos organizacionais e em conformidade com as normas e os regulamentos estabelecidos. Além disso, a controladoria realiza auditorias internas para verificar a regularidade e a legalidade dos processos de captação de recursos, identificando e prevenindo possíveis irregularidades ou fraudes.

Portanto, a relação entre as instituições financeiras, a gestão de captação de recursos e a controladoria é essencial para garantir uma gestão financeira eficaz e transparente, promovendo a sustentabilidade e o crescimento das organizações.

Essa relação apresenta aspectos similares e divergentes que são importantes de se compreender. No Quadro 2, são destacados alguns desses pontos.

Quadro 2

Aspectos similares e divergentes da relação entre instituições financeiras, captação de recursos e controladoria	
Aspectos Similares	Aspectos Divergentes
Objetivo de Eficiência	Foco e Interesses
Busca pela eficiência na utilização dos recursos	Instituições financeiras focam na rentabilidade e no retorno financeiro, enquanto a controladoria e a gestão de captação de recursos têm um foco mais amplo, incluindo a garantia da legalidade e aspectos éticos e sociais.
Maximização do retorno sobre investimentos	
Transparência e Prestação de Contas	Abordagem na Gestão de Riscos
Compromisso com a transparência e prestação de contas	Instituições financeiras adotam uma abordagem mais orientada para a gestão de riscos financeiros, enquanto a controladoria e a gestão de captação de recursos têm uma visão mais abrangente, incluindo riscos operacionais, legais e reputacionais.
Fornecimento de informações claras e acessíveis sobre o uso dos recursos	
Controle e Auditoria	
Importância da realização de auditorias internas e controle das atividades financeiras	Embora as instituições financeiras também tenham mecanismos de controle interno, eles podem diferir em prioridades e métodos em comparação com a controladoria.
Garantia da conformidade com normas e regulamentos	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em resumo, enquanto há aspectos similares na busca por eficiência e transparência, há também diferenças significativas nos focos, nos interesses e nas abordagens entre as instituições financeiras, a captação de recursos e a controladoria. Essas divergências devem ser consideradas e gerenciadas de forma adequada para garantir uma gestão financeira eficaz e responsável.

3. A controladoria e a gestão de risco

A controladoria desempenha um papel crucial na gestão dos riscos financeiros, incluindo o risco de crédito e o risco de mercado. Enquanto o risco de crédito está relacionado à possibilidade de perdas decorrentes da inadimplência ou da deterioração da qualidade creditícia dos devedores, o risco de mercado refere-se à possibilidade de perdas financeiras devido a flutuações nos preços de mercado, taxas de juros, taxas de câmbio, entre outros fatores.

Com ênfase no risco de crédito, a controladoria é responsável por desenvolver e implementar políticas, procedimentos e sistemas de controle interno que visam avaliar e monitorar o risco de crédito associado às transações financeiras da organização. Isso inclui a análise de crédito de clientes e contrapartes, o estabelecimento de limites de crédito apropriados e a realização de monitoramento contínuo da exposição ao risco de crédito.

Além disso, a controladoria também desempenha um papel importante na gestão do risco de mercado. Isso envolve a avaliação e o monitoramento dos fatores de risco de mercado que podem afetar as posições financeiras da organização, como flutuações nas taxas de juros, volatilidade nos preços de ativos financeiros e exposição a moedas estrangeiras.

A controladoria trabalha em estreita colaboração com outras áreas da organização, como o departamento de tesouraria e de investimentos, para desenvolver estratégias de mitigação de risco e implementar instrumentos financeiros adequados, como contratos de derivativos, para proteger a organização contra movimentos adversos nos mercados financeiros. Logo, a controladoria deverá trabalhar diretamente com a gestão de risco.

A gestão do risco é um processo sistemático e contínuo de identificação, avaliação, controle e monitoramento dos riscos enfrentados por uma organização, com o objetivo de minimizar impactos adversos e maximizar oportunidades. Os riscos podem ser classificados em diferentes categorias, sendo os principais o risco financeiro e o risco operacional.

- 1. Risco Financeiro:** refere-se à possibilidade de perdas financeiras resultantes de flutuações nos mercados financeiros, como variações nas taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e *commodities*. O risco financeiro está relacionado à exposição da organização a fatores externos que podem afetar seu desempenho financeiro e sua capacidade de cumprir suas obrigações financeiras.
- 2. Risco Operacional:** esse tipo de risco está associado às operações internas da organização e inclui fatores como falhas de processos, erros humanos, falhas em sistemas de tecnologia da informação, fraudes, entre

outros. O risco operacional pode resultar em perdas financeiras, danos à reputação e interrupções nas operações comerciais.

Além dos riscos financeiro e operacional, outros tipos de risco também são importantes de serem considerados na gestão de riscos.

1. **Risco de Liquidez:** refere-se à capacidade da organização de cumprir suas obrigações financeiras de curto prazo, como pagar dívidas ou despesas operacionais, sem causar danos significativos ao seu funcionamento normal.
2. **Risco Legal:** está relacionado à possibilidade de ações legais, processos judiciais, multas ou sanções regulatórias que possam resultar de não conformidade com leis, regulamentos ou contratos.
3. **Risco de Controle Interno:** refere-se à possibilidade de falhas nos processos de controle interno da organização, incluindo fraquezas nos sistemas de contabilidade, relatórios financeiros imprecisos e lacunas nos controles de conformidade.
4. **Risco de Reputação:** esse tipo de risco está associado à percepção negativa que clientes, investidores, funcionários e o público em geral podem ter em relação à organização, resultando em danos à reputação e perda de confiança.
5. **Risco Sistêmico:** refere-se ao risco de que eventos adversos em uma parte do sistema financeiro ou econômico possam se espalhar e afetar outras partes do sistema, causando instabilidade ou crises sistêmicas.
6. **Risco Humano:** relaciona-se ao comportamento humano e inclui fatores como falhas de funcionários, má conduta, falta de habilidades ou treinamento inadequado, que podem resultar em perdas financeiras ou operacionais.
7. **Risco de Liquidação:** refere-se à possibilidade de não ser capaz de cumprir obrigações financeiras decorrentes de transações financeiras, como pagamento de empréstimos, contratos ou investimentos, dentro do prazo especificado.

Observe que a gestão do risco envolve a identificação e a avaliação de uma ampla gama de riscos que uma organização enfrenta e a implementação de estratégias e controles adequados para mitigar esses riscos e proteger os interesses da organização.

Por fim, a controladoria desempenha um papel fundamental na gestão dos riscos de crédito e de mercado, garantindo que a organização esteja adequadamente preparada para enfrentar os desafios e as oportunidades apresentados pelo ambiente financeiro. Ao desenvolver e implementar políticas e procedimentos eficazes de gestão de riscos, a controladoria ajuda a proteger os interesses financeiros da organização e a promover sua sustentabilidade a longo prazo.

4. Gestão de projetos aplicado à administração pública

4.1. Definições e características da Gestão de projetos

Pisa e Oliveira (2019) evidenciam a importância estratégica dos projetos como meios para realização do planejamento organizacional, em que a organização tem em si um fluxo de projetos para lidar com a mudança inevitável enfrentada.

Segundo Manual Técnico do Orçamento, toda ação do governo está estruturada em programas orientados para a realização dos objetivos estratégicos contemplados no Plano Plurianual. Logo, o gerenciamento de um programa visa ao alcance de objetivos e de benefícios estratégicos, sendo necessário integrar, monitorar e controlar as interdependências entre os projetos que compõem os programas de governo.

Segundo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos (Ceará, 2010), um projeto é caracterizado como um esforço temporário voltado para a criação de um produto, um serviço ou um resultado exclusivo. Essa definição implica que um projeto possui um início, meio e fim claramente delimitados, durante os quais são alocados recursos e enfrentadas pressões de prazos, custos e qualidade predefinidos. Os gestores, nesse contexto, podem receber demandas de uma área específica ou identificar oportunidades a serem desenvolvidas.

Já o gerenciamento de projetos é caracterizado como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas nas atividades do projeto, visando atender aos seus requisitos e às expectativas das partes envolvidas. Essa prática envolve a integração de pessoas, técnicas e sistemas necessários para administrar os recursos indispensáveis e alcançar com sucesso os objetivos estabelecidos. Em essência, o gerenciamento de projetos significa realizar as ações necessárias para completar o projeto dentro dos parâmetros definidos.

De acordo com o guia PMBOK, o gerenciamento de projetos é composto por cinco grupos de processos considerados essenciais para qualquer empreendimento:

- **Processos de Iniciação:** estabelecem e autorizam o início do projeto.
- **Processos de Planejamento:** definem e refinam os objetivos, delineando as ações necessárias para alcançar os propósitos do escopo do projeto.
- **Processos de Execução:** integram pessoas e outros recursos para concretizar o Plano de Gerenciamento do Projeto.
- **Processos de Monitoramento e Controle:** avaliam e acompanham regularmente o progresso, identificando desvios em relação ao Plano de Gerenciamento do Projeto, a fim de promover ações preventivas e corretivas para atender aos objetivos do projeto.

- **Processos de Encerramento:** formalizam a aceitação final do produto, serviço ou resultado, além de organizar a documentação final do projeto.

O Gerente de Projetos é o indivíduo designado pelo órgão/entidade para alcançar os objetivos estabelecidos para o projeto. Para desempenhar eficazmente essa função, é essencial que possua conhecimento das técnicas e das boas práticas de gerenciamento, bem como domínio das políticas e das metodologias, aplicando o mínimo exigido das áreas de conhecimento pertinentes.

É altamente recomendável que o gerente tenha influência e fácil acesso às diversas áreas do órgão/entidade, além de possuir habilidades sólidas de comunicação, negociação e liderança. Idealmente, o gerente deve ser designado no início do projeto, assumindo a responsabilidade de coordenar e manter um registro completo das informações relevantes do projeto nas ferramentas de controle governamentais.

Além disso, é crucial que ele atue de forma proativa, buscando prevenir problemas em vez de apenas resolver aqueles que surgem.

Para garantir um desempenho eficaz em suas responsabilidades, o Gerente de Projetos deve:

- Elaborar o plano de gerenciamento do projeto e todos os planos componentes associados;
- Manter o projeto alinhado com o escopo, cronograma e orçamento estabelecidos;
- Identificar, monitorar e controlar os riscos ao longo do projeto;
- Fornecer informações precisas e oportunas sobre as métricas do projeto;
- Assumir a responsabilidade pelos resultados dos projetos sob sua supervisão.

Ademais, um Escritório de Projetos é uma entidade dentro da estrutura organizacional com diversas responsabilidades atribuídas ao gerenciamento de projetos. No contexto do Governo do Estado, o escritório de projetos possui atribuições específicas, tais como:

- Fornecer políticas, metodologias e modelos para o gerenciamento de projetos;
- Orientar as gerências de projetos dos órgãos/entidades no uso das políticas e na aplicação das metodologias;
- Identificar e viabilizar a capacitação das equipes das gerências de projetos.
- Disponibilizar modelos das Estruturas Analíticas de Projetos (EAP);
- Identificar e disponibilizar ferramentas específicas de gerenciamento de projetos.

Além disso, aos Escritórios de Projetos dos órgãos/entidades cabe:

- Responsabilizar-se pelos resultados dos gerenciamentos dos projetos sob sua responsabilidade;

- Identificar a necessidade de capacitação dos técnicos envolvidos nos projetos;
- Monitorar a conformidade do uso das políticas e aplicação das metodologias com os processos organizacionais;
- Registrar lições aprendidas e disponibilizá-las para o órgão/entidade;
- Gerenciar as interdependências entre projetos;
- Participar do controle interno de mudanças;
- Ser uma parte interessada nos projetos.

Para Pisa e Oliveira (2019) as diferenças intrínsecas entre o setor privado e público são mais aparentes nos processos de implantação do escritório de projetos, formação de equipes e execução dos projetos. Essas diferenças são: i) o aspecto social dos projetos governamentais; ii) obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução; iii) obediência a lei de licitação; iv) excesso de normatizações que influenciam a execução dos projetos; v) existência de diferentes órgãos de controle e vi) a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e *accountability* na governança pública.

As unidades setoriais que possuem uma Unidade Setorial de Planejamento (USP) também devem ter a atribuição de assessorar o Secretário. Por fim, as partes interessadas na gestão de projetos são indivíduos, unidades ou organizações cujos interesses podem ser impactados pelo resultado do projeto, podendo também influenciar seus objetivos e resultados.

4.2. Modelagem de projetos

Para que um projeto seja iniciado, primeiramente é necessário que ele seja selecionado dentre os outros pertencentes ao portfólio de projetos da organização, seguindo os critérios estabelecidos pelo Governo, que, em geral, deverão estar alinhados com o Plano de Governo ou Planejamento Estratégico do Órgão/entidade.

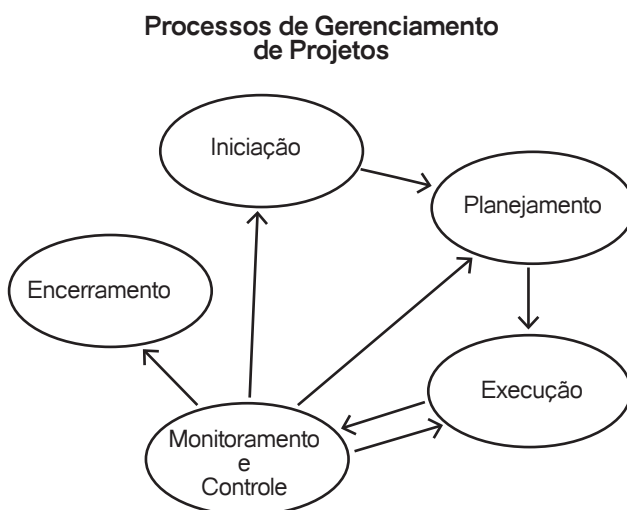
Dessa forma é fundamental que os passos seguintes sejam realizados.

- **Identificar o problema, demanda ou oportunidade:** essa atividade tem como objetivo identificar o problema, a demanda ou a oportunidade. A identificação pode ocorrer de várias formas: Política Pública, Planejamento Participativo, evolução tecnológica, etc;
- **Selecionar os projetos dentre as alternativas discutidas:** a seleção de projetos pode ocorrer por decisão do Governador com base em estudos e demandas preliminares, pelo dirigente máximo do órgão/entidade em conjunto com seus assessores e coordenadores ou pelos coordenadores com sua equipe técnica;

- **Elaborar a declaração de trabalho do projeto:** a elaboração da declaração de trabalho do projeto é realizada pela equipe técnica do órgão/entidade e será a minuta do termo de abertura do projeto.

Para tanto, deverá ser elaborado o Termo de Abertura na ferramenta de gerenciamento de projetos, identificando se é Projeto Finalístico, de Gestão, de TIC ou de Captação de Recursos. O projeto poderá ter mais de uma classificação e, dependendo dela, a integração com as ferramentas de gestão do governo ocorrerá de maneira automática sem a necessidade de retrabalho no registro das informações.

A metodologia de gerenciamento de projetos será dividida em atividades dentro dos conjuntos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.



Fonte: Metodologia de Gerenciamento de projetos (Ceará, 2010)

O **processo de iniciação** marca o início do projeto. A partir da declaração de trabalho do projeto, a área responsável pela execução e as partes interessadas são identificadas. Em seguida, a viabilidade e a estratégia de execução são avaliadas, culminando na conclusão e na aprovação do termo de abertura do projeto pela administração superior.

Em seguida, o **processo de planejamento** escolhe, dentre todos os processos e as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, os que devem ser apropriados para desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto, a fim de evitar desperdício de recursos em atividades que não sejam relevantes e com isso atingir o objetivo principal, que é realizar o projeto com escopo, custo e tempo previamente definidos. As outras áreas de conhecimento serão consideradas no gerenciamento de projetos, porém sem maior detalhamento dos seus processos.

O **processo de execução** consiste em realizar o trabalho conforme definido no plano de gerenciamento do projeto, de forma a cumprir as suas especificações.

O **processo de monitoramento e controle** identifica o que é necessário para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, bem como as mudanças necessárias e quais ações devem ser realizadas para viabilizá-las. É importante lembrar que esse processo é executado desde a iniciação (concepção) até o encerramento (término).

A natureza integradora do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos.

Por fim, o **processo de encerramento** é utilizado para finalizar todas as atividades de um projeto, entregar o produto terminado ou encerrar o projeto eventualmente cancelado. Verifica se as atividades realizadas estão terminadas em todos os processos e estabelece que o projeto está concluído.

Nesse **ínterim**, considera-se **Acompanhamento de Projetos** a verificação do desenvolvimento das atividades que foram planejadas para a oferta do objeto do projeto (bem ou serviço) e para a realização dos objetivos pretendidos. Além disso, traduz-se também pelo registro das informações acerca do desempenho e da evolução do projeto, de forma a servir de base para o monitoramento e para tomada de decisão, por parte dos vários níveis gerenciais. O Acompanhamento de Projetos tem como um dos principais objetivos o fornecimento de informações atuais acerca do progresso do projeto ao patrocinador, ou seja, a pessoa que, acreditando nos objetivos almejados, aprovou o projeto.

Síntese do Capítulo



O capítulo aborda o papel essencial desempenhado pela Controladoria Pública na gestão dos recursos públicos, destacando sua importância na promoção da eficiência, da transparência e conformidade com as normas estabelecidas. A Controladoria é vista como uma função de gestão, um sistema de controle interno e um órgão de assessoramento, desempenhando diversas atividades que visam garantir uma administração pública responsável e eficaz.

As atividades e os papéis do controlador público incluem planejamento e coordenação, monitoramento, avaliação, auditoria e fiscalização, além de assessoramento e orientação técnica aos gestores públicos. Para desempenhar eficazmente essas funções, é fundamental que o controlador público

possua uma sólida formação acadêmica em áreas como Contabilidade Pública, Administração Pública, Direito Administrativo, Economia, Tecnologia da Informação e Ética e Responsabilidade Social.

Os objetivos da Controladoria Pública na gestão de recursos incluem garantir a legalidade, promover a eficiência, fomentar a transparência, fortalecer o controle interno e contribuir para a prestação de contas. A relação entre as instituições financeiras, a gestão de captação de recursos e a controladoria é essencial para garantir uma gestão financeira eficaz e transparente, compartilhando objetivos comuns de eficiência e transparência, embora possuam focos e abordagens distintas.

A controladoria desempenha um papel fundamental na gestão dos riscos financeiros, como o risco de crédito e o risco de mercado. Enquanto o risco de crédito está relacionado à inadimplência ou à deterioração da qualidade creditícia dos devedores, o risco de mercado refere-se a flutuações nos preços de mercado. A controladoria também lida com outros tipos de risco, como risco operacional, liquidez, legal, controle interno, reputação, sistêmico, humano e de liquidação, através de um processo de gestão sistemático e contínuo.

Em suma, a controladoria desempenha um papel crucial na gestão dos recursos públicos e na mitigação dos riscos financeiros, garantindo eficiência, transparência e conformidade na utilização dos recursos, contribuindo para a sustentabilidade e o desenvolvimento responsável das organizações públicas.

Quanto à gestão de projetos, Pisa e Oliveira (2019) destacam a importância estratégica dos projetos como instrumentos para alcançar o planejamento organizacional, lidando com mudanças inevitáveis.

O Manual Técnico do Orçamento ressalta que as ações do governo estão estruturadas em programas, em que o gerenciamento de programas busca alcançar objetivos estratégicos integrando, monitorando e controlando os projetos dentro deles. De acordo com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos (Ceará, 2010), um projeto é um esforço temporário para criar um produto, um serviço ou um resultado exclusivo, com início, meio e fim definidos, envolvendo alocação de recursos e pressões de prazos, custos e qualidade.

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para atender aos requisitos e expectativas das partes interessadas, com cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, e controle e encerramento.

Um Escritório de Projetos desempenha várias funções no gerenciamento de projetos, como fornecer políticas, metodologias e modelos, orientar as gerências de projetos, identificar necessidades de capacitação, entre outras. As diferenças entre setor privado e público são evidentes na implantação do

escritório de projetos e na execução dos projetos, incluindo aspectos sociais, previsão de recursos, normatizações, órgãos de controle e prestação de contas. As partes interessadas na gestão de projetos podem impactar os objetivos e resultados do projeto.

Por fim, o processo de modelagem de projetos envolve identificar problemas, demandas ou oportunidades, selecionar projetos e elaborar a declaração de trabalho do projeto. O gerenciamento de projetos inclui atividades nos grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento, com o acompanhamento de projetos sendo fundamental para fornecer informações e suporte à tomada de decisão.

Atividades de avaliação



1. Qual é o papel da Controladoria Pública na gestão dos recursos públicos e como ela contribui para garantir eficiência, transparência e conformidade com as normas estabelecidas? Esta questão convida a uma análise detalhada das funções e responsabilidades da Controladoria Pública, destacando como ela influencia a gestão dos recursos públicos para promover eficiência, transparência e conformidade legal.
2. Como a relação entre instituições financeiras, gestão de captação de recursos e controladoria influencia a eficácia e a transparência na utilização dos recursos financeiros? Esta questão direciona a reflexão para a interdependência entre instituições financeiras, gestão de captação de recursos e controladoria, explorando como essa relação impacta a eficácia e transparência na utilização dos recursos financeiros e quais são os desafios e benefícios dessa interação.
3. De acordo com o ciclo de Gerenciamento de Projetos, como a controladoria poderia atuar de forma eficaz no acompanhamento, monitoramento e controle das iniciativas aplicadas à gestão pública?

Capítulo

2

Captação de Recursos por meio de operações de crédito

Objetivos

- Evidenciar a importância da captação de recursos para entidades públicas;
- Apresentar as fontes de recursos disponíveis para entidades públicas e os seus desafios enfrentados na captação de recursos;
- Descrever fundamentos, princípios, procedimentos e políticas do gerenciamento financeiro;
- Apresentar os aspectos relevantes nos procedimentos de desembolsos dos projetos financiados.

Introdução

A captação de recursos para entidades públicas refere-se ao processo de obtenção de recursos financeiros necessários para financiar as atividades e os projetos do setor público. Esses recursos podem ser provenientes de diversas fontes, como impostos, taxas, empréstimos, doações, parcerias público-privadas, entre outros.

A importância da captação de recursos para entidades públicas é significativa e multifacetada, pois pode focar no financiamento de projetos e de programas. A captação de recursos permite que as entidades públicas financiem projetos e programas de infraestrutura, educação, saúde, assistência social, entre outros, que são essenciais para o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade.

É mister que a captação de recursos promova o desenvolvimento econômico e social, pois os recursos captados são direcionados para iniciativas que visam impulsionar o crescimento econômico, criar empregos, reduzir a desigualdade social e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Aliado a isso, a captação de recursos procura suprir as necessidades públicas. Logo, a captação de recursos permite que o governo atenda às necessidades e às demandas da população, oferecendo serviços públicos essenciais, como educação, saúde, segurança, transporte, saneamento básico, entre outros.

Destaca-se também a viabilização de investimentos de longo prazo, por meio da captação de recursos, pois muitos projetos e programas públicos

requerem investimentos significativos e de longo prazo, os quais podem ser viabilizados por meio da captação de recursos de fontes diversas. Do mesmo modo, faz-se necessária a diversificação das fontes de financiamento.

A captação de recursos permite que as entidades públicas diversifiquem suas fontes de financiamento, reduzindo a dependência de uma única fonte, como impostos, e mitigando os riscos associados a variações na arrecadação fiscal.

Por fim, a captação de recursos, estimula a inovação e o empreendedorismo social, porque busca recursos em diferentes fontes e estabelece parcerias com o setor privado, organizações da sociedade civil e outras entidades. As entidades públicas podem promover a inovação e o empreendedorismo social na busca por soluções criativas e eficazes para os desafios sociais e econômicos.

1. O Banco Mundial e o financiamento público

O Grupo Banco Mundial (BM) representa a principal fonte global de assistência ao desenvolvimento mundial, composto por cinco organizações que disponibilizam aproximadamente US\$ 60 bilhões por ano em empréstimos e doações aos 189 países-membros. É uma figura central na promoção do progresso social e econômico em escala global, funcionando atualmente como uma agência especializada independente do sistema das Nações Unidas e ligada ao Conselho Econômico e Social (ECOSOC).

Apesar da significativa redução da pobreza ao longo das últimas três décadas, mais de 1,3 bilhão de pessoas ainda vivem em condições de extrema pobreza, destacando a importância do papel desempenhado pelo Banco Mundial na luta contra esse problema. Diante disso, a instituição estabeleceu metas para mobilizar esforços nacionais e internacionais na erradicação da pobreza extrema, promovendo a prosperidade compartilhada e o aumento sustentável do bem-estar dos segmentos mais desfavorecidos da sociedade.

A estrutura do Grupo Banco Mundial inclui:

- **Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD):** maior banco de desenvolvimento global, oferecendo produtos financeiros e consultoria em políticas públicas para reduzir a pobreza e promover o crescimento sustentável.
- **Associação Internacional para o Desenvolvimento (AID):** auxilia os países mais pobres do mundo, fornecendo empréstimos e subsídios para programas que impulsionam o crescimento econômico e melhoram as condições de vida.

- **Corporação Financeira Internacional (CFI):** maior instituição de desenvolvimento focada no setor privado, facilitando o crescimento sustentável através de investimentos financeiros e consultoria.
- **Agência Multilateral de Garantia de Investimentos (MIGA):** promove o investimento estrangeiro direto nos países em desenvolvimento, oferecendo seguro de risco político a investidores e credores.
- **Centro Internacional para a Arbitragem de Disputas sobre Investimentos (CIADI):** fornece serviços de conciliação e arbitragem internacional para resolução de disputas relativas a investimentos.

A missão do Banco Mundial é clara: eliminar a pobreza extrema e promover a prosperidade compartilhada até 2030. Suas ações estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, visando um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável.

O Banco Mundial atua como uma colaboração entre países, disponibilizando recursos financeiros, expertise e conhecimento para apoiar os esforços das nações em desenvolvimento na busca por um crescimento duradouro, sustentável e inclusivo em todas as regiões. Seu foco reside na redução da pobreza e das desigualdades, abrangendo uma ampla gama de temas de desenvolvimento.

A experiência do Banco Mundial demonstra que o crescimento, o investimento e a criação de empregos em países em desenvolvimento exigem capacitação institucional, infraestrutura robusta, sistemas financeiros sólidos e combate à corrupção.

1.1. Financiamentos do Banco Mundial

Embora o Banco Mundial financie os projetos e participe ativamente de seu desenho e de sua implementação, cabe aos governos mutuários ou beneficiários a autonomia na condução desses projetos. O financiamento de qualquer projeto implica um diálogo intenso entre o Banco Mundial e os governos sobre questões de desenvolvimento, visando oferecer soluções globais para desafios locais. Além dos empréstimos, o Banco Mundial também disponibiliza uma gama de serviços, como: i) Estudos econômicos e setoriais; ii) Assistência técnica; iii) Serviços de consultoria reembolsável; iv) Realização de conferências e de palestras.

O Banco Mundial (BM) oferece financiamento aos seus clientes através de diversos instrumentos:

- a) **Financiamento de Projetos de Investimento (FPI):** destinado a financiar despesas específicas relacionadas a atividades que visam criar a infraestrutura física e social necessária para atingir os objetivos do projeto.

b) Financiamento para Política de Desenvolvimento (FPD): provê recursos com desembolso imediato para auxiliar o mutuário a enfrentar necessidades correntes ou planejadas para a implementação de políticas de desenvolvimento. O objetivo é promover o crescimento e a redução sustentável da pobreza por meio de um programa de ações institucionais e de políticas públicas.

c) Financiamento para Programa por Resultados (FPR): oferece apoio direto aos programas setoriais de desenvolvimento já existentes nos governos, colocando ênfase em seus resultados e utilizando-os como base para os desembolsos.

Além disso, pode ocorrer o financiamento híbrido, que envolve a combinação de mais de um tipo de financiamento (FPI, FPD e FPR). Dependendo da natureza do programa ou do projeto e das necessidades do mutuário, podem ser estabelecidos acordos de financiamento separados, isto é, um para cada instrumento, ou um acordo de financiamento consolidado com seções distintas, descrevendo as modalidades de financiamento correspondentes.

Todos os projetos financiados pelo BM são desenvolvidos e gerenciados por intermédio de um Ciclo do Projeto padrão. O Ciclo do Projeto é a estrutura utilizada pelo BM para desenhar, preparar, implementar e supervisionar o projeto. O BM e o mutuário devem discutir as questões estratégicas do projeto durante cada etapa.

As fases definidas nos projetos do Banco Mundial podem ser vistas a seguir.

a) Identificação: com o trabalho conjunto de identificação e análise, o mutuário e o BM definem estratégias e prioridades para reduzir a pobreza e melhorar os padrões de vida do país. Os setores, os objetivos e as atividades dos projetos podem variar de acordo com as necessidades econômicas e sociais e a realidade de cada mutuário. É indicada uma agência implementadora do projeto, a alocação de pessoal e os estudos de pré-viabilidade e viabilidade. Uma equipe do BM monitora esses estudos e presta assistência, se necessário, aconselhando o mutuário e conduzindo uma “missão de identificação” para detalhar os princípios fundamentais e as condições do projeto.

b) Preparação: o mutuário e sua agência implementadora (ou agências implementadoras) são responsáveis pela fase de preparação do projeto, podendo ser solicitada a realização de estudos de viabilidade e a preparação de projetos de engenharia, por exemplo. O mutuário e outras partes interessadas são consultados e podem apoiar ou rejeitar o projeto. Devido à grande quantidade de tempo, esforços e recursos envolvidos, é fundamental que haja o compromisso total do governo com o projeto. É também na fase

de preparação que o BM começa a avaliar a capacidade da(s) agência(s) implementadora(s) para gerir e implementar o projeto no que diz respeito a Gerenciamento Financeiro, Licitações, Salvaguardas entre outros.

- c) **Avaliação:** a fase de avaliação é de exclusiva responsabilidade da equipe do BM. Nessa fase, são avaliados os aspectos econômicos, técnicos, financeiros, sociais, institucionais, fiduciários e ambientais do projeto. Uma das avaliações realizadas é a de Gerenciamento Financeiro. O resultado da avaliação é descrito no documento de avaliação do projeto, que fornece uma descrição detalhada do projeto e de sua implementação.
- d) **Negociação e aprovação:** a etapa de negociação, o BM e o mutuário acordam entre si as condições do financiamento do projeto. No final da negociação, os documentos são submetidos à Diretoria Executiva do Banco para aprovação.
- e) **Assinatura e efetividade:** a data do acordo legal será a data da assinatura entre mutuário e BM. A partir dessa data, todas as despesas elegíveis do projeto pagas pelo mutuário podem ser reembolsadas tão logo o acordo legal seja declarado efetivo. Caso existam condições de efetividade do financiamento, o mutuário deverá apresentar evidências do seu cumprimento para aprovação do BM. Uma vez aceitas, o Acordo Legal será declarado efetivo, e os desembolsos da conta do empréstimo podem ser iniciados.
- f) **Implementação:** a implementação do projeto é responsabilidade do mutuário. O Banco supervisiona o projeto para assegurar que os fundos do empréstimo são usados para os fins do projeto de maneira econômica, eficiente e eficaz. A equipe Fiduciária (Aquisições, Gerenciamento Financeiro e Desembolsos) deve assegurar os controles fiduciários e garantir que os recursos do projeto são usados para os fins que foram definidos. A agência executora deve reportar regularmente o progresso das atividades do projeto.
- g) **Conclusão e avaliação final:** nesta etapa de conclusão a equipe do Banco Mundial emite um relatório de resultados e conclusão. O relatório inclui: os resultados alcançados versus resultados esperados; o conhecimento construído e as dificuldades encontradas na implementação e as lições aprendidas.

O conhecimento gerado a partir dos resultados medidos deve beneficiar projetos similares no futuro. O Grupo Independente de Avaliação do BM avalia o desempenho de, aproximadamente, um em cada quatro projetos (mais de 70 projetos ao ano), mensurando os resultados face aos objetivos iniciais, à sustentabilidade e ao impacto no desenvolvimento institucional. Eventualmente, o Grupo Independente de Avaliação também produz relatórios de avaliação de impacto para medir o valor econômico dos projetos e os efeitos de longo prazo nas pessoas e no meio ambiente.

1.2. Gerenciamento Financeiro

A implementação de projetos de investimento e as normas de aquisições/contratações adotadas pelos mutuários do BM são respaldadas por aspectos fiduciários que requerem amplo conhecimento e profundo estudo: gerenciamento financeiro e desembolsos. Para haver desenvolvimento e crescimento econômico, é necessário haver boa governança. Isso só é possível por meio de um ambiente robusto de gerenciamento financeiro, que forneça de forma exata, íntegra, tempestiva e oportuna as informações necessárias à tomada de decisão.

Os fundos de empréstimos, ou doações, financiam as despesas necessárias para atender aos objetivos de desenvolvimento das operações. Os desembolsos são efetuados mediante documentação de suporte das respectivas despesas elegíveis ao financiamento do projeto.

A seguir são apresentadas informações importantes a respeito do gerenciamento financeiro, seus fundamentos, suas características e sua participação no ciclo dos projetos.

a) O que é Gerenciamento Financeiro?

O gerenciamento financeiro de um projeto é o conjunto de mecanismos e arranjos que planeja, estima, prevê, realiza, controla, mede, monitora, reporta e audita os recursos financeiros e sua adequada utilização, auxiliando equipes de projeto a manterem o controle financeiro eficaz ao longo de sua implementação.

O Quadro 3 apresenta as principais áreas de interesse do gerenciamento financeiro: equipe financeira, ciclo orçamentário, controles internos, fluxo de fundos e desembolsos, sistemas de informação de contabilidade e relatórios e auditoria externa.

Quadro 3

Áreas de Interesse do Gerenciamento Financeiro	
Áreas de Interesse do Gerenciamento Financeiro	Perguntas a serem consideradas
Equipe Financeira	A Unidade Gerenciadora de Projeto (UGP) possui equipe de gerenciamento financeiro adequadamente constituída?
	Os membros da equipe possuem formação na área de gerenciamento financeiro e experiência prévia com procedimentos fiduciários?
Ciclo Orçamentário	O ciclo orçamentário inclui o planejamento e implementação de todas as atividades e as ações do projeto?
	As políticas de contabilidade e de fluxo de fundos utilizados pela UGP são adequadas?
	Os sistemas e os procedimentos podem produzir os relatórios financeiros confiáveis necessários ao projeto?

continuação Quadro 3

Áreas de Interesse do Gerenciamento Financeiro	
Áreas de Interesse do Gerenciamento Financeiro	Perguntas a serem consideradas
Fluxo de Fundos e Desembolsos	Os sistemas de administração financeira garantem a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados?
Sistemas de Informação de Contabilidade e	Os arranjos e as rotinas dos controles internos da UGP são adequados?
Relatórios e Auditoria Externa	Os controles de autorização e de aprovação atendem aos requisitos mínimos requeridos pelo BM?
	Quais são as políticas e procedimentos de controle interno adotados para o Projeto e onde estão documentados?
	Os arranjos e metodologias de auditoria interna e externa adotadas pelo mutuário e pela UGP são adequados?

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante que as informações financeiras relevantes, oportunas e confiáveis, obtidas por meio de um sistema robusto, sirvam como ferramenta de tomada de decisão, de gestão, bem como um mecanismo de alerta na implementação do projeto.

Já o gerenciamento financeiro robusto é quando: “Planejar, orçar, controlar fluxo de fundos, contabilidade, relatórios financeiros e arranjos de auditoria são ações que fazem parte de um gerenciamento financeiro robusto, que acontece num ciclo financeiro completo (normalmente 12 meses)”.

Essas são ações que o BM realiza e espera de entidades responsáveis pela execução das operações que apoia. Diante disso, o gerenciamento financeiro robusto é baseado em prática do princípio de credibilidade:

- Realismo e abrangência de planos e orçamentos.
- Legitimidade, previsibilidade e controle de recursos e despesas.
- Transparência em decisões e operações financeiras.
- Disciplina na realização de planos e de tarefas, confiabilidade, pontualidade e utilidade de relatórios e prestação de contas, bem como uma análise independente.

b) Prática do Princípio do Planejamento e Orçamento

O planejamento é a expressão quantitativa formal das ações do projeto, com base no passado e olhando para o futuro. Trata-se de uma provisão que deve ser preparada com antecedência para contribuir com o alinhamento de recursos e de atividades e do cronograma. O orçamento é a expressão das atividades planejadas em termos monetários. Ou seja, é o planejamento financeiro que demonstra como os recursos serão utilizados para alcançar seus objetivos dentro do prazo de um ano fiscal.

Essas duas atividades também servem como um meio de comunicação de informações para órgãos de fiscalização do governo e de qualquer outra parte interessada.

c) Prática do Princípio do Controle Interno

O controle interno existe para salvaguardar os ativos, melhorar a prestação de contas e fornecer segurança razoável de que a entidade executora do projeto alcance seus objetivos, que incluem: a) garantia de eficácia e eficiência das operações; b) confiabilidade dos relatórios financeiros e operacionais; c) conformidade com leis, regulamentos, convênios, políticas e procedimentos internos.

d) Prática do Princípio do Sistema de Contabilidade

O sistema de contabilidade gerencia as transações financeiras de um projeto. É organizado com base em políticas, princípios e normas para produzir informação financeira útil, de forma confiável e coerente. Deve ter os seguintes atributos comuns:

- Fornecer informações aderentes à base contábil acordada e às normas.
- Ser de fácil utilização para operadores e contabilistas responsáveis.
- Proteger os dados de alterações não autorizadas e os documentos comprovativos das operações financeiras e dos ativos.
- Ser capaz de fornecer acesso rápido a esses registros, como uma trilha de auditoria.

e) Prática do Princípio de Fluxo de Fundos

O fluxo de fundos contribui para a realização dos objetivos de gestão financeira do projeto, como a liquidez, a circulação eficiente do dinheiro, a confiabilidade das previsões e a necessidade de caixa, onde tem o objetivo de assegurar que os fundos estejam disponíveis onde e quando necessários para cobrir os pagamentos, garantindo que sejam desembolsados no momento necessário para sua realização e que não sejam utilizados para outros fins que não o pagamento das despesas elegíveis do projeto.

f) Prática do Princípio de Relatórios financeiros

Os relatórios financeiros são o resumo das transações financeiras, documentados e organizados nos registros contábeis. São gerados pelo sistema de contabilidade. Eles podem ser subdivididos em dois conjuntos principais: relatórios financeiros para projetos e relatórios financeiros para entidades de execução (ou instituições).

g) Prática do Princípio da Auditoria externa

A auditoria externa expressa uma opinião independente e objetiva sobre a confiabilidade das demonstrações financeiras de projetos, fornecendo um parecer sobre as prestações de contas financeiras, incluindo o cumprimento

das cláusulas do acordo de financiamento. Também certifica que os recursos do empréstimo (crédito ou doação) têm sido utilizados para os fins previstos.

1.3. Políticas e Procedimentos

O Gerenciamento Financeiro (FM) robusto contribui para o crescimento econômico e para promover o desenvolvimento da população de uma região e/ou um país. Por sua vez, o mutuário e o Banco Mundial têm que gerir com competência os recursos de empréstimos, o que exige informações financeiras tempestivas e adequadas para alcançar os objetivos traçados. Nesse contexto, Políticas do Banco e Diretrizes do Banco têm grande importância.

O BM trabalha para assegurar que os recursos dos empréstimos sejam utilizados com economia e eficiência, somente para os propósitos do financiamento. O cumprimento dessa responsabilidade fiduciária é extremamente importante para que o BM mantenha o acesso aos mercados de capitais e ao seu rating AAA, que lhe permite financiar taxas vantajosas e, conseqüentemente, oferecer a seus clientes menores taxas e melhores condições do que as obtidas diretamente no mercado financeiro.

Além de ações que contribuem para a concretização dessa responsabilidade fiduciária, o BM também tem o dever institucional de apoiar os países mutuários na melhoria do seu desempenho de Gerenciamento Financeiro e no aprimoramento e no fortalecimento dos sistemas existentes. O BM trabalha para assegurar que os recursos dos empréstimos sejam utilizados com economia e eficiência, somente para os propósitos do financiamento. O cumprimento dessa responsabilidade fiduciária é extremamente importante para que o BM mantenha o acesso aos mercados de capitais e ao seu rating AAA, que lhe permite financiar taxas vantajosas e, conseqüentemente, oferecer a seus clientes menores taxas e melhores condições do que as obtidas diretamente no mercado financeiro.

Além de ações que contribuem para a concretização dessa responsabilidade fiduciária, o BM também tem o dever institucional de apoiar os países mutuários na melhoria do seu desempenho de Gerenciamento Financeiro e no aprimoramento e no fortalecimento dos sistemas existentes.

O BM, nas pessoas do Gerente do Projeto e do Especialista em Gerenciamento Financeiro, adota princípios básicos de melhores práticas e padrões internacionais na condução do Gerenciamento Financeiro de um projeto. São eles:

- **Foco na qualidade:** o Banco foca na qualidade do Gerenciamento Financeiro e na qualidade institucional, assegurando que todos os processos e os procedimentos do projeto estejam devidamente documentados no Manual Operativo do Projeto (MOP).

- **Abordagem baseada no risco:** o Especialista em Gerenciamento Financeiro analisa os riscos de Gerenciamento Financeiro do projeto e propõe medidas que os mitigue de modo sustentável. Destaque-se que, nas operações de financiamento, o maior risco é o de os recursos não serem usados para os fins a que se destinam e identificar aqueles que comprometem o alcance dos objetivos do projeto.
- **Orientação para resultados:** o Banco se preocupa em alcançar os objetivos do projeto com eficiência e eficácia e fornece assistência técnica e todos os subsídios necessários para que o mutuário compreenda e realize as ações e as atividades do projeto.
- **Uso dos sistemas de Gerenciamento Financeiro do mutuário:** o Banco acredita que usar os sistemas integrados de administração financeira do mutuário, fortalecendo-os quando necessário, pode aumentar o impacto de desenvolvimento através do projeto.
- **Consideração de fraude e corrupção na avaliação do risco:** o BM apoia medidas que previnam ou diminuam riscos de fraude e/ou corrupção, assegurando que todas as pessoas físicas e jurídicas participantes do Programa devem seguir os mais altos padrões éticos e, mais especificamente, que devem tomar todas as medidas para prevenir e combater atos de fraude e de corrupção, bem como devem se abster de cometer tais atos no âmbito do Programa. Em consideração a esses princípios e propósitos, o Banco e o mutuário concordam e comprometem-se a tomar as medidas definidas nessas Diretrizes.

1.4. Gerenciamento Financeiro nos Projetos

Consiste em aspectos sobre o sistema fiduciário dentro de cada uma das fases do projeto e sua importância, as responsabilidades, os objetivos e a atuação do Especialista em Gerenciamento Financeiro (FMS), como mostra o Quadro 4.

Quadro 4

Responsabilidades do Especialista em Gerenciamento Financeiro (FMS) e do Mutuário		
Etapas	Responsabilidades do Especialista em Gerenciamento Financeiro (FMS)	Responsabilidades do Mutuário
Identificação	Conduzir avaliação preliminar dos riscos de Gerenciamento Financeiro.	Preparar input para o <i>Project Concept Note</i> (PCN).
	Sugerir e acordar arranjos adicionais para mitigar os riscos.	Fornecer informação necessária para a avaliação preliminar de Gerenciamento Financeiro.

continuação Quadro 4

Responsabilidades do Especialista em Gerenciamento Financeiro (FMS) e do Mutuário		
Etapas	Responsabilidades do Especialista em Gerenciamento Financeiro (FMS)	Responsabilidades do Mutuário
Preparação	Avaliar adequação dos arranjos de Gerenciamento Financeiro propostos pela UGP.	Preencher o Formulário de Gerenciamento de Risco e entregar ao Banco dentro dos prazos acordados com documentação suporte necessária.
	Preparar o Relatório de Avaliação de Gerenciamento Financeiro (FMA).	Desenvolver arranjos para garantir que os recursos sejam usados para os fins pretendidos.
	Consultar e aconselhar o pessoal de desembolso sobre os arranjos de desembolso.	
	Recomendar medidas de capacitação para fortalecer o Gerenciamento Financeiro.	
Avaliação	Finalizar o Relatório de Avaliação de Gerenciamento Financeiro (FMA).	Resolver as questões de Gerenciamento Financeiro identificadas.
	Contribuir para o Documento de Avaliação do Projeto (PAD), acordo legal e DFIL.	
	Identificar, monitorar e relatar questões de Gerenciamento Financeiro.	
Negociação e aprovação	Participar para garantir cobertura e compreensão suficientes dos assuntos de FM.	Opinar e concordar sobre os arranjos acordados de Gerenciamento Financeiro.
Implementação	Monitorar e relatar resolução de pendências de Gerenciamento Financeiro.	Fornecer Relatórios Financeiros Periódicos (IFR) e demonstrações financeiras auditadas consideradas aceitáveis pelo BM.
	Realizar visitas periódicas para revisar adequação dos arranjos de Gerenciamento Financeiro.	
	Rever e monitorar tempestividade dos relatórios financeiros e de auditoria.	
	Ser responsável por inputs-chave.	
Conclusão e avaliação final	Monitorar atividades de conclusão do projeto relacionadas ao Gerenciamento Financeiro.	Dar inputs para o Relatório de Conclusão da Implementação (ICR), incluindo melhores práticas e lições aprendidas sobre arranjos de Gerenciamento Financeiro durante todas as fases do projeto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gerenciamento Financeiro (FM) é de grande importância para o crescimento econômico e a manutenção da boa governança. Ele é essencial ao controle, à priorização e à eficiência do gasto público que resultará na melhoria da prestação do serviço público, essencial para o alcance dos objetivos

das políticas públicas. O Gerenciamento Financeiro é caracterizado por dois objetivos principais:

1. **Objetivo fiduciário:** garantir que os recursos do financiamento sejam aplicados somente para os propósitos aos quais estão dirigidos, observando os preceitos de economia e eficiência.
2. **Objetivo de desenvolvimento:** apoiar o fortalecimento de sistemas de Gerenciamento Financeiro do país.

As Responsabilidades do Especialista em Gerenciamento Financeiro (FMS) são:

- a) Estabelecer arranjos financeiros apropriados.
- b) Assegurar a correta utilização das regras do BM e dos recursos para os propósitos acordados.
- c) Promover o fortalecimento da capacidade institucional e o desenvolvimento.
- d) Assegurar os aspectos fiduciários.
- e) Identificar os riscos associados, visando minimizá-los a níveis aceitáveis e apresentando soluções viáveis e sustentáveis.
- f) realizar missões para dar suporte às avaliações na sua preparação;
- g) fazer supervisões periódicas para monitorar e avaliar a manutenção da adequabilidade dos arranjos de gerenciamento financeiro;
- h) fazer sua avaliação final no fechamento do projeto.

O Documento de Avaliação do Projeto (PAD) traz, em seu texto, um resumo das informações de Gerenciamento Financeiro e um anexo contendo os detalhes da Avaliação em Gerenciamento Financeiro da(s) unidade(s) implementadora(s), realizada pelo Especialista em Gerenciamento Financeiro do Banco. Em relação a Gerenciamento Financeiro, o PAD deve conter, dentre outros pontos:

- a) Resumo dos principais pontos decorrentes da revisão dos elementos do sistema de Gerenciamento Financeiro do projeto.
- b) Opinião sobre se o sistema de Gerenciamento Financeiro (FM) do projeto atende aos requisitos mínimos requeridos pelo Banco. Quando não for suficiente, a avaliação deve enumerar as medidas a serem tomadas para que o sistema seja considerado adequado e fazer a distinção entre as ações a serem tomadas antes e depois da aprovação do Projeto pelo Banco, incluindo quaisquer cláusulas jurídicas propostas para assegurar a implementação das ações de Gerenciamento Financeiro (FM) necessárias.
- c) Opinião sobre o sistema de Gerenciamento Financeiro (FM) do projeto, capaz de produzir Relatórios Financeiros Periódicos (IFR) como base para os desembolsos (se o sistema não pode produzir relatórios periódicos con-

fiáveis, deve-se apontar o que precisa ser feito para melhorar a capacidade do sistema e propor um calendário de implementação, incluindo convênios legais necessários para isso).

d) Parágrafo relacionado à seleção e à nomeação de auditores.

Um aspecto central da avaliação de risco é a avaliação dos riscos associados às fragilidades identificadas no sistema de Gerenciamento Financeiro do Projeto. Essa avaliação é realizada pelo Especialista em Gerenciamento Financeiro com base nas melhores práticas e padrões internacionais, em sua experiência em Projetos similares e julgamento profissional.

Para proporcionar tal julgamento profissional, o especialista em Gerenciamento Financeiro do Banco Mundial avalia as informações colhidas como resultado dos procedimentos realizados durante a avaliação de Gerenciamento Financeiro e apresenta sua conclusão.

O julgamento profissional é determinado pelos procedimentos realizados, pelos resultados obtidos e pelo contexto do mutuário. A avaliação é prevista e realizada com uma atitude de ceticismo profissional e uma abordagem que visa ao desenvolvimento.

- **Uso dos sistemas nacionais nas avaliações:** os sistemas nacionais compreendem: planejamento/orçamento e sistemas de administração financeira nacional ou do mutuário. Instituições de controle interno e externo, fluxo de fundos quando regulamentados e instituições bancárias.
- **Planejamento e orçamento anual:** usando o planejamento governamental e os arranjos orçamentários, é possível ver a preparação ordenada e oportuna dos planejamentos e orçamentos anuais. Os recursos financeiros aprovados no orçamento são desembolsados por meio da conta única do Tesouro do governo e de sistemas bancários, sujeitos a importantes controles internos. Mecanismos de auditoria eficazes garantem que os fundos sejam utilizados para os fins previstos.

1.5. Gerenciamentos financeiro na identificação e na preparação dos projetos

Nas etapas de identificação e preparação do projeto, o especialista em Gerenciamento Financeiro se concentra em três avaliações principais:

- a) Os sistemas de Gerenciamento Financeiro do mutuário.
- b) Os arranjos de Gerenciamento Financeiro do projeto.
- c) As entidades implementadoras.

A avaliação tem como objetivo principal antecipar os riscos e, consequentemente, os desafios de Gerenciamento Financeiro que possam impac-

tar o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Projeto (PDO). Com base nos riscos identificados na fase de preparação do projeto, podemos listar alguns dos desafios a serem superados:

- a) Definir as categorias de desembolso e estrutura dos relatórios financeiros do projeto;
- b) Abordar adequadamente os complexos arranjos de gerenciamento financeiro e desembolsos;
- c) Acordar o cronograma de apresentação dos relatórios financeiros e de auditoria do projeto e os mecanismos de monitoramento de entrega destes ao BM;
- d) Acordar, de forma integrada, os arranjos de governança;
- e) Dar atenção suficiente aos riscos críticos, propondo ações para mitigá-los por meio de um plano de ação.

A avaliação ou o diagnóstico de risco inclui identificar o nível de confiabilidade da estrutura de administração financeira e dos controles internos da entidade implementadora do projeto.

Um conjunto de indicadores serve para conhecer os aspectos do diagnóstico:

1. **Processo orçamentário:** diz respeito ao orçamento global do projeto. É atualizado em planos de implementação (chamados de “planos de trabalho”) e orçamentos. Os planos de trabalho identificam todas as atividades necessárias para completar o projeto e seus custos estimados.
2. **Contabilidade:** a estrutura contábil deve ser um reflexo do próprio projeto e permitir identificar os gastos por categoria e componente (subcomponente e atividade).
3. **Sistema controle interno:** abarca as políticas e os procedimentos estabelecidos pela administração pública de uma entidade para ajudar a alcançar os objetivos e as metas propostas; o desenvolvimento ordenado e eficiente das operações; a prevenção e a identificação de fraudes e erros; o registro completo e correto das operações e a adesão às políticas e aos procedimentos da entidade do mutuário. Nesta fase, duas perguntas são essenciais: quais são os procedimentos internos da capacidade instalada? Qual é a capacidade da entidade na prevenção e na detecção de erros e fraudes?
4. **Auditoria interna:** é recomendável discutir e solicitar o apoio da auditoria interna na definição dos controles e dos próprios arranjos de Gerenciamento Financeiro. Esse departamento deve incluir o projeto no seu plano de auditoria interna anual e monitorar as operações.
5. **Qualidade do pessoal:** o mutuário deve selecionar uma equipe capacitada para o projeto, incluindo um coordenador de projeto, um chefe da unidade de Gerenciamento Financeiro, um contador ou especialista em Ge-

renciamento Financeiro, um especialista de licitações, um responsável por monitoramento e avaliação, um auditor interno independente e, em alguns casos, um responsável pela comunicação.

6. Mecanismos e sistemas de informação: o software de contabilidade e de Gerenciamento Financeiro deve ser apropriado e responder à complexidade do projeto, com características como eficácia, flexibilidade e interface fácil. Os arranjos de desembolsos são desenvolvidos para assegurar uma entrega de fundos para a implementação do projeto de forma segura, eficiente e eficaz.

7. Relatórios do projeto e arranjos de auditoria: o mutuário deve preparar e entregar periodicamente dois tipos de relatórios: Relatórios de Gerenciamento Financeiro periódicos (IFR) e relatórios para auditoria externa.

O Banco Mundial considera que um projeto está efetivo quando:

1. Todos os requisitos de efetividade previstos no Acordo de Empréstimo foram cumpridos.
2. O mutuário já tem condições de contabilizar adequadamente os recursos que serão desembolsados.
3. A agência executora tem um sistema adequado de Gerenciamento Financeiro em funcionamento.
4. Os arranjos de Gerenciamento Financeiro para o Projeto foram mapeados e são considerados aceitáveis para o Banco Mundial.
5. O Manual Operativo do Projeto foi finalizado pela Unidade Implementadora do Projeto e aprovado pelo Banco Mundial.
6. A conta designada foi aberta conforme estipulado na Carta de Desembolsos e Informações Financeiras e a Unidade Implementadora do Projeto e seus usuários autorizados se encontram devidamente registrados no *Client Connection*.

Durante a implementação do projeto, os relatórios financeiros acordados quando da preparação do projeto podem ser organizados em duas categorias:

- **Relatórios para prestação de contas**, que têm como base a informação provida pelos sistemas de administração financeira e contábil do mutuário.
- **Relatórios de auditoria (interna e externa)**, que transmitem opiniões de especialistas/auditores dadas com base na análise dos documentos de prestações de contas, verificação de atividades, patrimônios, salvaguarda de ativos e de controles existentes, entre outros.

Os Relatórios para prestação de contas, que têm como base a informação provida pelos sistemas de administração financeira e contábil do mutuário envolvem:

a) Certificado de gastos (*Statement of Expenditure* – SOE)

Os Certificados de Gastos (SOEs) são uma lista detalhada de despesas elegíveis referentes a um determinado período financiadas pelo Projeto. Ela é preparada com base em transações individuais – que devem ser respaldadas por documentos como contratos, notas fiscais, faturas, recibos, autos de medição etc.

Conforme acordo de empréstimo, o mutuário e a Unidade Gerenciadora de Projeto (UGP) são obrigados a manter os registros (contratos, ordens de pagamento, faturas, notas fiscais, recibos, autos de medição etc.) que evidenciem as despesas efetuadas, até pelo menos o que ocorrer mais tarde entre um ano após o Banco ter recebido as demonstrações financeiras auditadas e o relatório de auditoria referente ao período que cobre o último desembolso da conta do empréstimo ou da doação dois anos após a data de encerramento do Projeto.

O mutuário e a Unidade Gerenciadora de Projeto (UGP) devem permitir que os representantes do Banco examinem esses registros, se necessário. A periodicidade de entrega dos SOEs está determinada na Carta de Desembolsos e Informações Financeiras (*Disbursement and Financial Information Letter* – DFIL).

b) Relatórios Financeiros Periódicos (IFR) não auditados

Relatórios Financeiros Periódicos (IFR) não auditados são os relatórios de monitoramento do progresso financeiro do Projeto preparados periodicamente pelo mutuário e encaminhados ao Banco para aprovação.

Os *Interim Unaudited Financial Reports* (IFRs) ou Relatórios Financeiros Provisórios Não Auditados têm periodicidade de entrega determinada na Carta de Desembolsos e Informações Financeiras (*Disbursement and Financial Information Letter* – DFIL).

O mutuário deve apresentar demonstrações financeiras ao final de seus exercícios fiscais. Elas serão auditadas, devem refletir as atividades da operação e serem preparadas de acordo com normas contábeis e termos aceitáveis pelo Banco Mundial.

As demonstrações financeiras precisam fornecer uma imagem correta das transações do Projeto e destacar os assuntos relacionados à sua implementação, às demonstrações referentes a cada Projeto específico, quanto à mesma Unidade Gerenciadora de Projeto (UGP) implementada em mais de um Projeto ou à UGP como um todo, bem como a divulgação dos detalhes específicos de cada projeto.

Notas explicativas anexas às demonstrações financeiras apresentadas à auditoria devem ser preparadas pela UGP. Seu rascunho deve estar pronto antes do início do trabalho dos auditores. As notas explicativas não devem ser repetitivas nem longas e devem conter:

1. Explicações adicionais sobre variações do Plano Orçamentário Anual (POA).
2. Explicações sobre o uso de regime contábil (caixa ou competência).
3. Desvios existentes nos padrões contábeis.
4. Regime de conversão de moeda estrangeira.

Relatórios de auditoria (interna e externa), que transmitem opiniões de especialistas/auditores dadas com base na análise dos documentos de prestações de contas, verificação de atividades, patrimônios, salvaguarda de ativos e de controles existentes, entre outros.

- **Auditoria interna:** como parte do monitoramento dos arranjos de Gerenciamento Financeiro, o Banco Mundial pode contar com a auditoria interna da entidade ou do mutuário para identificar deficiências e riscos de controle interno. A auditoria interna pode ajudar a verificar a conformidade dos procedimentos e a detectar tendências ou gargalos na implementação. A auditoria interna pode ser terceirizada quando não houver capacidade mínima. O especialista em Gerenciamento Financeiro (FMS) solicita o relatório de auditoria interna e faz o acompanhamento da implementação das recomendações apontadas.
- **Auditoria externa:** o Banco Mundial conta com a auditoria externa como uma atividade permanente para fornecer garantia fiduciária sobre o uso dos fundos dos projetos. Os auditores devem seguir os Termos de Referência aprovados pelo Banco Mundial, sob pena de não serem aceitos. As auditorias externas atestam a elegibilidade das despesas, a eficácia dos controles internos, recomenda medidas de fortalecimento deles, conformidade com os regulamentos licitatórios, leis e o cumprimento das cláusulas dos acordos legais.

Geralmente, os relatórios de auditoria devem ser entregues ao Banco Mundial até seis meses após o término do exercício, porém, em certos casos, esse prazo pode ser reduzido ou estendido mediante prévia aprovação do Banco Mundial. O não cumprimento do prazo prejudica o acesso de informações tempestivas, podendo resultar em sanções. Os relatórios de auditoria devem cobrir todas as atividades do projeto, incluindo aquelas que não são financiadas pelo BM. Em certos casos, o Banco Mundial pode aceitar o relatório de auditoria da Unidade Gerenciadora do Projeto (UGP), mas somente no caso de ela não ser parte da administração pública direta e desde que as atividades financiadas pelo BM estejam devidamente identificadas e divulgadas.

O atestado da integridade, adequação e veracidade das contas de um Projeto são refletidos pelas seguintes opiniões dos auditores:

IFR: opinião sobre os recursos recebidos e despesas pagas no período. Permite aferir a elegibilidade dos gastos na data final do período auditado. É emitida de acordo com os procedimentos, os princípios e as normas de contabilidade aplicáveis e aceitáveis para o BM.

Conta designada: é utilizada para receber os desembolsos do empréstimo e para o pagamento de despesas elegíveis.

Licitação: se as diretrizes para licitações do BM são aplicadas adequadamente.

Recursos do projeto: se são usados, contabilizados e classificados corretamente.

Controle interno: explicam os controles, identificam as respectivas fraquezas e sugerem medidas de ajustes e de mitigação dos riscos e de fortalecimento do ambiente de controle. O sistema visa prevenir fraudes, irregularidades e inconsistências contábeis.

Documentos comprobatórios: respaldam os gastos, os registros e as contas disponíveis. São de fácil acesso e estão arquivados apropriadamente.

Caso os relatórios não sejam aceitáveis ou sejam entregues com atraso, o Banco pode:

- Desqualificar o auditor.
- Não autorizar a prorrogação do projeto.
- Não aprovar novos projetos.
- Descontinuar os Desembolsos (para o projeto ou para a carteira completa do mutuário).
- Vale ressaltar que tanto os auditores identificam problemas nos projetos quanto os projetos detectam problemas em relação aos auditores.

Na fase de avaliação final do projeto, o especialista em Gerenciamento Financeiro precisa avaliar e destacar quais foram as melhores práticas, os problemas enfrentados e as lições aprendidas em virtude dos arranjos de Gerenciamento Financeiro durante a preparação e a implementação do projeto no que tange:

- Ao alcance das metas e dos objetivos do projeto;
- Ao impacto direto do projeto para os beneficiários;
- À execução dos componentes, dos subcomponentes e das atividades do projeto de acordo com o planejamento.

A principal contribuição do especialista em Gestão Financeira nessa fase é fornecer insumos para o Relatório de Conclusão da Implementação (*Implementation Completion Report – ICR*) e realizar análises cujos resultados serão utilizados na elaboração de futuros projetos.

O Relatório de Conclusão da Implementação (ICR) avalia o desempenho da fase de implementação observando a relação custo-benefício do projeto, seus êxitos, suas falhas e os aspectos de sustentabilidade.

A conclusão e o encerramento de um projeto são sinalizados pelas três etapas a seguir:

- 1. Conclusão do projeto:** quando os dados referentes ao projeto financiado pelo BM são apresentados ao Banco, e todas as atividades planejadas são concluídas de acordo com os documentos do projeto.
- 2. Fechamento do empréstimo:** todos os bens, as obras e os serviços precisam ser satisfatoriamente entregues até a data de encerramento do Projeto e nenhum pagamento pode ser efetuado, exceto se o projeto tiver período de graça aprovado, conforme estipulado na carta de Desembolsos e Informações Financeiras (*Disbursement and Financial Information Letter* – DFIL).
- 3. Encerramento das contas:** quando as prestações de contas de todos os recursos adiantados à conta designada são enviadas ao BM e aprovadas pelo Departamento de Desembolsos, e qualquer eventual saldo pendente na conta designada é prontamente devolvido à conta de empréstimo para posterior cancelamento.

A conclusão financeira do Projeto é sinalizada pela prestação de contas de todas as despesas elegíveis do Projeto e pela restituição de qualquer saldo pendente dos adiantamentos ou pela devolução dos recursos referentes às despesas consideradas inelegíveis pelo BM ou pelos auditores.

Como a última auditoria é feita após o seu encerramento, pois inclui também o período de graça do projeto, o pagamento da auditoria acontece depois da data de encerramento do projeto.

Como pagamento da auditoria, desde que a firma auditora seja contratada antes da data de encerramento do projeto, pode ser feito com recursos do financiamento, é necessário assegurar um arranjo para que o respectivo valor possa ser depositado em uma conta específica até que a auditoria seja concluída de maneira satisfatória.

3. Desembolsos

Ao formularem as disposições sobre desembolsos para atender aos requisitos de projetos ou programas individuais, os mutuários e os funcionários do Banco Mundial buscam:

1. Atender às necessidades do país e do projeto.
2. Apoiar o uso dos sistemas de gestão financeira do próprio mutuário quando for apropriado, reconhecendo que ele é, em última instância, o responsável

pelo empréstimo contraído e por assegurar que os recursos sejam utilizados para os fins propostos.

3. Considerar arranjos simples e econômicos para que sejam implementados pelo mutuário.
4. Facilitar, conforme possível, a colaboração com outros parceiros em desenvolvimento por meio do alinhamento de processos e de requerimentos.

Os desembolsos para as operações financiadas pelo Banco Mundial são regidos por seus regulamentos e diretrizes, com destaque para:

- a) Tanto o Convênio Constitutivo do BIRD como o Convênio Constitutivo da AID são assinados por todos os seus respectivos países membros e regem ambas as instituições. Os Convênios Constitutivos exigem que as instituições zelem para que os recursos do financiamento sejam utilizados apenas para os fins permitidos e que o mutuário possa solicitar esses recursos para financiar as despesas à medida que incorridas.
- b) As Condições Gerais estabelecem os termos aplicados de forma geral aos empréstimos relativos a desembolsos, termos financeiros, execução de projeto, efetividade e cancelamento. As Condições Gerais são revisadas e atualizadas periodicamente. No entanto, as operações de financiamento são regidas pelas Condições Gerais em vigor na data da sua aprovação pela Junta Diretiva do BM.
- c) As Condições Padronizadas estabelecem os termos aplicados de forma geral aos Adiantamentos para Preparação de Projetos, assim como a doações (TFs), relativos a desembolsos, termos financeiros, execução de projeto, efetividade, suspensão e cancelamentos.
- d) O Acordo de Financiamento estabelece os termos e condições de um empréstimo, um crédito ou uma doação. Abrange, entre outras coisas: i) programas ou atividades elegíveis; ii) requerimentos relacionados à prestação de contas; iii) exigências fiduciárias; iv) diretrizes sobre aquisições; v) condições de desembolsos e categoria de despesas; vi) principais datas e termos financeiros aplicáveis ao projeto.
- e) Para facilitar a implementação total ou parcial de um projeto, um acordo subsidiário pode ser assinado entre o mutuário/beneficiário e outra instituição aprovada pelo BM, para que esta execute determinadas atividades.
- f) As Diretrizes sobre Desembolsos para o Financiamento de Projetos de Investimento (IPF) contêm as normativas padronizadas que regem o saque de recursos da conta do financiamento. Essas diretrizes se aplicam apenas ao financiamento de projetos de investimento e abrangem também os mecanismos de desembolso, saques de recursos, contas designadas, despesas inelegíveis, devoluções e cancelamentos.

g) A Carta de Desembolso e Informação Financeira é parte integrante do Acordo de Financiamento, referida como “instruções adicionais”, dos Projetos de Investimento (IPF) e do Programa por Resultados (PforR) financiados pelo Banco Mundial.

O documento define os arranjos de desembolso aprovados para cada operação de financiamento, incluindo:

- Métodos de desembolso;
- Prazo final de desembolso (período de graça);
- Condições de desembolso;
- Instruções sobre as assinaturas autorizadas;
- Orientações quanto ao envio de pedidos de saque, assim como os termos para o envio eletrônico;
- Valor mínimo aplicável a pedido de reembolso ou pagamento direto;
- Detalhes da conta designada, quando autorizada;
- Instruções sobre a documentação de suporte que deve acompanhar os pedidos de saque;
- Periodicidade do envio de pedidos de saque;
- Qualquer outra informação relevante relacionada aos desembolsos.

3.1. Desbolsos para projetos de investimentos

Os métodos de desembolsos são estabelecidos em consulta com o mutuário e levam em consideração as avaliações dos mecanismos de gestão financeira e de aquisições do mutuário, incluindo a determinação do uso de seus sistemas, o plano de aquisições e as necessidades de fluxo de caixa do projeto, além da experiência prévia do mutuário com desembolsos.

Logo, os métodos de desembolso eficazes facilitam a entrega segura dos recursos aos mutuários, oferecem suficiente liquidez para a implementação do projeto e possibilitam o monitoramento e a prestação de contas para documentar o uso de recursos. Esses mecanismos abrangem:

1. Identificação das despesas elegíveis;
2. Definição das categorias de despesas e porcentagem de financiamento para cada categoria;
3. Identificação do refinanciamento do Adiantamento para Preparação do Projeto/Programa (PPA), se solicitado, e financiamento retroativo;
4. Definição das condições de desembolso;
5. Determinação dos métodos de desembolso e requerimentos de documentação comprobatória.

No que se refere às condições gerais e às condições padronizadas, faz-se necessário a definição das despesas elegíveis, como gastos razoáveis com bens, obras e serviços necessários para o projeto, a serem financiados, adquiridos ou contratados em conformidade com as disposições do Acordo de Financiamento.

a) Elegibilidade das despesas

Os principais fatores que definem a elegibilidade das despesas são que, no início do projeto, devem ter sido pagas a partir da data de assinatura do Acordo de Financiamento ou, nos casos permitidos, a partir da data do financiamento retroativo. Já no encerramento do projeto, devem ter sido incorridas até a data de encerramento do Acordo de Financiamento. Estar de acordo com os procedimentos de aquisição autorizados pelo Banco Mundial.

- a) Devem estar de acordo com os objetivos do projeto e ter sua natureza prevista nos termos do Acordo de Financiamento ou doação.
- b) Devem estar respaldadas pela correta e completa documentação de suporte do processo de aquisição e pagamento.

Podem ter despesas elegíveis que foram realizadas antes do início do projeto. Portanto, pode ocorrer o Financiamento retroativo, que está limitado a 20% do valor total do empréstimo (40% para projetos emergenciais) com prazo retroativo máximo de 12 meses antes da assinatura do contrato.

Em relação ao período de implementação, este consiste no período de execução das atividades, quando devem ser incorridos bens, obras e serviços. Começa na data de assinatura do acordo legal (ou antes, quando o financiamento retroativo é permitido) até a data de encerramento do projeto. Enquanto, o período de graça, refere-se ao período de até quatro meses para a conclusão de pagamentos e a apresentação da documentação comprobatória ao Banco Mundial.

Por fim, o período de desembolsos dos recursos do financiamento e subsequente prestação de contas das despesas incorridas e pagas, terão início na data de vigência até a data de encerramento do projeto ou término. O Acordo de Financiamento pode estabelecer uma ou mais categorias de despesas. As categorias proporcionam uma forma de monitorar e gerir as despesas para as atividades de um projeto. Podem ser agrupadas com base nos tipos de despesas ou de acordo com as atividades definidas nas diferentes partes dos projetos.

O Banco Mundial pode concordar em financiar uma categoria de despesas elegíveis total (100%) ou parcialmente. Neste último caso, a porcentagem de financiamento também estará definida no Acordo de Financiamento.

A porcentagem pode ser 100% para as categorias, desde que a parcela global do projeto, financiada pelo Banco Mundial, não ultrapasse os parâmetros de financiamento do país. Quando o percentual de financiamento é inferior a 100% para uma determinada categoria, este deve ser aplicado a cada despesa apresentada ao Banco Mundial, e não ao montante global da categoria.

O Banco Mundial pode conceder um financiamento para as atividades de preparação de um novo projeto (financiamento associado). O Banco Mundial pode exigir que o mutuário execute determinadas ações antes de sacar recursos da conta de financiamento. Essas condições estão estipuladas no Acordo de Financiamento. Uma vez cumpridas essas condições e submetidas às evidências de seu cumprimento ao Banco Mundial, uma notificação será emitida ao mutuário, confirmando a aceitação das evidências e dando baixa nas condições. O Banco Mundial poderá autorizar os seguintes métodos de desembolso:

- 1) Reembolso
- 2) Adiantamento
- 3) Pagamento direto
- 4) Compromisso especial

Os métodos de desembolso diferem entre si em relação ao beneficiário do pagamento, à documentação de suporte requerida e à frequência. Os mutuários só podem usar os métodos de desembolso autorizados na Carta de Desembolso e Informação Financeira, combinando os diferentes tipos conforme necessário para a implementação eficiente do projeto.

O Banco Mundial poderá exigir documentação de suporte que forneça evidências da elegibilidade das despesas a serem financiadas. A documentação de suporte necessária para cada método de desembolso está definida na Carta de Desembolso e Informação Financeira.

Ainda que, em alguns casos, não seja necessária a apresentação de documentação de suporte, as condições gerais e padronizadas exigem que o mutuário guarde todos os comprovantes (contratos, ordens de pagamento, faturas, contas, recibos, cartas de crédito, extratos bancários, registros de aprovação de pagamentos e recebimento de bens e/ou serviços e outros documentos) que evidenciem despesas elegíveis e que permitam aos funcionários do Banco Mundial ou auditores examinar qualquer documentação solicitada.

O mutuário deverá guardar os registros por um ano após o Banco Mundial receber o relatório de auditoria financeira final em conformidade com o Acordo de Financiamento ou por dois anos após a data de encerramento, o que ocorrer por último. Esses são os tipos de documentos que poderão ser solicitados.

- Garantias, faturas, recibos, extratos e conciliações bancários, lista de contratos;
- Relatórios resumidos contendo informações sobre o pagamento das despesas elegíveis. Esses relatórios podem ser: a) Relatórios Financeiros Provisórios não Auditados (IUFRs/IFRs/FMRs); b) Declarações de Gastos (SOEs) ou c) Declarações de Gastos Específicas, adequadas aos requerimentos do projeto.
- Outras informações complementares que o Banco Mundial possa estipular por meio da Carta de Desembolso e Informação Financeira ou de notificação ao mutuário.

b) Método de Reembolso

O Banco Mundial poderá reembolsar ao mutuário as despesas elegíveis de financiamento que tenham sido pré-financiadas com recursos do próprio mutuário. A documentação de suporte necessária estará indicada na Carta de Desembolso e Informação Financeira e poderá ser algum dos seguintes itens: i) Relatórios resumidos (Declarações de Gastos - SOEs ou Relatórios Financeiros Provisórios não Auditados - IUFRs); ii) Lista de contratos sujeitos à revisão prévia do Banco Mundial; iii) Evidências de pagamento, como faturas, recibos e outros documentos que o Banco Mundial tenha indicado como apropriados; iv) Outras informações complementares que o Banco Mundial possa estipular por meio da Carta de Desembolso e Informação Financeira ou de notificação ao mutuário.

c) Método de Adiantamento

O Banco Mundial poderá adiantar recursos do financiamento às contas designadas do mutuário para financiar despesas elegíveis. As características das contas designadas (limite, instituição financeira, moeda) e as exigências, em termos de prestação de contas aplicáveis aos adiantamentos, são definidas durante a preparação do projeto, levando em consideração as necessidades de fluxo de caixa e a previsão de execução do projeto.

Os adiantamentos geram encargos financeiros a partir do desembolso no caso dos empréstimos do BIRD, créditos da AID e BTFs (doações reembolsáveis).

A conta designada é uma conta na qual o Banco Mundial adianta recursos do financiamento ao mutuário para efetuar pagamentos de despesas elegíveis. Um projeto pode ter uma ou várias contas designadas, e suas características estão definidas na Carta de Desembolso e Informação Financeira.

A conta designada pode ser: i) Segregada, em que apenas recursos da conta de financiamento podem ser depositados; ii) Comum, na qual podem

ser depositados recursos da conta de financiamento e de outras fontes de financiamento para a operação.

A conta designada deverá ser aberta em uma instituição financeira aceitável para o Banco Mundial, que poderá ser um banco comercial, o banco central do país ou outra instituição.

Moeda: a conta designada normalmente é mantida em uma moeda estável de livre convertibilidade (comumente USD, EUR, JPY). O Banco Mundial pode aceitar contas designadas na moeda local, caso as despesas a serem financiadas sejam, principalmente, em moeda local.

Teto: é o montante máximo de recursos do financiamento que pode ser depositado na conta designada. O teto é estabelecido com base nas despesas planejadas do projeto e na capacidade do mutuário de garantir o uso eficaz dos recursos. O teto pode ser: a) fixo, quando se estabelece um valor máximo que não pode ser excedido. É comum quando há uma previsão de que as despesas serão feitas de maneira uniforme ao longo do projeto ou b) variável, quando o montante é ajustado com base nas necessidades de fluxo de caixa. É comum quando há uma previsão de que as despesas do projeto irão variar ao longo de sua implementação.

Nesses casos, o teto se baseia nas previsões do mutuário, conforme: a) indicadas nos Relatórios Financeiros Provisórios não Auditados ou b) estimativas de despesas planejadas para um período determinado.

O Banco Mundial avalia a razoabilidade das previsões e pode ajustar o montante que está disposto a adiantar, caso não esteja satisfeito com a justificativa enviada pelo mutuário. O tipo de teto estabelecido poderá ser alterado por meio de uma emenda à Carta de Desembolso e Informação Financeira, passando de teto fixo para variável ou vice-versa.

Os pagamentos de adiantamentos são feitos na moeda da conta designada, definida na Carta de Desembolso e Informação Financeira. O mutuário é obrigado a prestar contas do uso dos fundos nessa mesma moeda. Se os recursos forem usados para financiar despesas em diferentes moedas, o Banco Mundial recomenda usar, para fins de prestação de contas, a taxa de câmbio vigente na data em que os recursos forem sacados da conta designada e transferidos para a conta operativa. Em caso de não utilização do procedimento sugerido, as possíveis perdas cambiais decorrentes dessas transferências para contas em outras moedas não serão financiadas pelo Banco Mundial.

d) Método de pagamento direto

O Banco Mundial poderá efetuar pagamentos, a pedido do mutuário, diretamente a um terceiro (fornecedor, contratado, empreiteiro ou consultor), com referência à parcela das despesas elegíveis que couberem ao Banco Mundial.

Os requisitos da documentação de suporte estão indicados na Carta de Desembolso e Informação Financeira e podem abranger um ou mais dos seguintes itens: uma cópia dos registros originais, que pode ser a fatura do fornecedor ou do consultor, ou uma declaração resumida das obras realizadas, assinada pelo engenheiro-responsável ou outras autoridades autorizadas.

No caso do pagamento de um adiantamento previsto em contrato e da retenção de garantias por vícios ocultos em obras, uma garantia bancária incondicional precisa ser anexada ao pedido de saque. A moeda da garantia bancária deve ser a mesma moeda de pagamento estipulada no contrato. Ao apresentar pedidos de pagamento direto, o mutuário deve considerar os seguintes aspectos:

- Obter instruções de pagamento por escrito, inclusive com os dados do banco intermediário e do fornecedor/consultor, antes de preencher o pedido de saque.
- O banco intermediário se faz necessário quando a moeda de pagamento difere da moeda do país em que o banco beneficiário está localizado.
- É possível combinar várias faturas na mesma moeda para o mesmo fornecedor/consultor, a fim de atingir o valor mínimo do pedido.
- O pagamento direto deverá ser solicitado na moeda da fatura e do contrato com o fornecedor/consultor.

O Banco Mundial pode fazer pagamentos diretos aos fornecedores/consultores por despesas elegíveis, contudo, se a fatura estiver afetada por retenções impositivas, o Banco Mundial não poderá fazê-las e enviar os fundos às autoridades correspondentes. Os pedidos de saque devem ser apresentados pelo montante líquido a ser pago. No entanto, o montante da retenção impositiva é elegível de financiamento e poderá ser solicitado ao Banco Mundial utilizando o método de desembolso apropriado (reembolso ou documentação da conta designada).

e) Método de compromisso especial

Um compromisso especial é irrevogável por parte do Banco Mundial, feito por solicitação do mutuário, no qual o Banco Mundial assume a responsabilidade de reembolsar um banco negociante diretamente da conta do financiamento, por pagamentos feitos por este a um fornecedor contra uma carta de crédito, conforme ilustrado no fluxograma. Esse compromisso espe-

cial fica vigente mesmo ocorrendo suspensão ou cancelamento posterior do financiamento com o mutuário.

Uma carta de crédito é um documento aberto pelo banco de abertura garantindo que o pagamento do comprador ao fornecedor será processado em tempo hábil e no montante correto, tão logo as condições exigidas tenham sido cumpridas e confirmadas pelo banco negociante.

Os compromissos especiais são emitidos para a compra de bens e expressos nas mesmas moedas especificadas nos contratos com o fornecedor. O montante do pedido para a emissão de um compromisso especial deve ser igual ou superior ao valor mínimo dos pedidos mencionados na Carta de Desembolso e Informação Financeira.

Junto com o formulário de solicitação de emissão do compromisso especial deverá ser enviada uma cópia da carta de crédito válida, emitida pelo banco de abertura, com data de expiração anterior à data de encerramento do financiamento.

Como mencionado anteriormente, os compromissos especiais são emitidos com base em cartas de crédito e não é possível emití-los por um período que se estenda além da data de encerramento. Portanto, a data de validade do compromisso especial e a data de validade da carta de crédito não devem ultrapassar a data de encerramento do financiamento.

As cartas de crédito são regidas pelas Regras e Usos Uniformes para Créditos Documentários (UCP-600) da Câmara de Comércio Internacional (CCI), um conjunto de regras conhecido universalmente. Uma carta de crédito exige documentação de suporte (faturas, certificados de seguro, conhecimentos de embarque etc.) que o banco negociante possa avaliar prontamente. No caso de serviços de consultoria e obras de construção civil, os procedimentos do UCP-600 não se aplicam, e o banco negociante talvez não disponha de meios para verificar os serviços prestados.

3.2 Financiamentos para políticas de desenvolvimento

O Financiamento para Políticas de Desenvolvimento (DPF) oferece financiamento com o desembolso imediato dos recursos para ajudar o mutuário a enfrentar necessidades correntes ou planejadas para a implementação de políticas de desenvolvimento. Tem como objetivo ajudar a promover o crescimento e a redução sustentável da pobreza por meio de um programa de ações institucionais e de políticas. O mutuário compromete-se a não usar os recursos do DPF para fazer face a despesas proibidas.

O Banco Mundial desembolsa os recursos do financiamento em uma conta indicada pelo mutuário, normalmente mantida no Banco Central e

que faça parte das reservas cambiais oficiais do país. O mutuário deve comprovar que, após o recebimento dos fundos, o valor equivalente ao desembolso foi contabilizado em seu sistema orçamentário, de maneira aceitável pelo Banco Mundial.

Os valores de desembolsos para os DPF não vinculam os recursos do financiamento à despesas específicas do mutuário. Em virtude da estrutura do projeto, algumas operações de DPF podem ter múltiplas parcelas. O cumprimento das condições para liberação das parcelas é exigido para cada pagamento. O Banco Mundial pode solicitar auditorias das contas de depósito dos DPF.

A Opção de Saque Diferido do DPF, conhecido como DPF DDO, permite aos mutuários do BIRD adiarem o saque dos recursos do DPF. Os mutuários podem optar por sacar o empréstimo em uma ou mais parcelas, quando surgir uma necessidade de financiamento. A Opção de Saque Diferido para Empréstimo para Catástrofes (CAT DDO) reforça a capacidade dos mutuários para gerenciar o risco de desastres naturais e oferece uma fonte de liquidez imediata que poderia servir como financiamento-ponte enquanto outras fontes estão sendo mobilizadas após um desastre natural.

Os mutuários podem apresentar pedidos de saque após a efetividade do empréstimo e o cumprimento das condições para liberação das parcelas. Os mutuários são encorajados a apresentar os pedidos de saque eletronicamente, usando o mecanismo de desembolso eletrônico (*e-disbursement*) no *Client Connection* e selecionando “parcela” como o tipo de pedido de saque para o DPF.

Uma cópia da notificação do Banco Mundial ao mutuário afirmando que as condições para liberação da parcela foram cumpridas precisa ser anexada como documentação de suporte. Nenhum saque pode ser feito da conta do empréstimo após a data de encerramento. Os DPF não possuem período de graça. Ou seja, o prazo final de desembolsos é o mesmo da data do encerramento.

3.3. Saques dos recursos do financiamento

Os pedidos de saque devem ser iniciados por meio eletrônico no portal *Client Connection* do Banco Mundial na internet. O *Client Connection* é um website seguro por meio do qual os clientes registrados do Banco Mundial podem:

- acessar informações e dados sobre a situação dos desembolsos, encargos, faturas e gerar relatórios de controle por país, projeto, financiamento ou carteira.
- criar e enviar eletronicamente pedidos de saque, além da documentação de suporte ao Banco Mundial.

- Enviar os Relatórios Financeiros Provisórios não Auditados (IUFs) e os relatórios de auditoria.

Na impossibilidade de enviar o pedido de saque eletrônico, o Banco Mundial poderá permitir, de maneira excepcional, o envio do pedido de saque manualmente, em papel. As instruções para o envio de pedidos em papel podem ser solicitadas à equipe encarregada pelo portfólio do país.

Para acessar o *Client Connection*, a organização e seus usuários devem estar registrados no sistema. Como parte da solicitação de registro da organização, é necessário que os clientes indiquem pelo menos dois usuários para desempenhar a função de administrar as contas de usuários da organização. Um funcionário do Banco Mundial, também conhecido como responsável do *Client Connection* (*Client Connection Champion*), é designado para o país como a principal pessoa de contato para orientar os clientes no processo de registro.

O representante autorizado do mutuário, conforme designado no Acordo de Financiamento, precisa enviar ao Banco Mundial uma carta oficial designando os nomes dos funcionários autorizados a assinar e enviar eletronicamente os pedidos de saque e/ou de emissão de compromissos especiais (assinantes autorizados).

Um modelo da Carta de Assinantes Autorizados está disponível como anexo da Carta de Desembolso e Informação Financeira. É importante que a carta mencione que as pessoas indicadas estão autorizadas a aceitar as credenciais de identificação segura (SIDC) e entregar o pedido de saque e sua respectiva documentação de suporte por meios eletrônicos. Uma vez que o original da Carta de Assinantes Autorizados seja recebido pelo escritório do Banco Mundial no país, o Departamento Jurídico examinará e aprovará os assinantes. Após a aprovação, os assinantes autorizados receberão as instruções de acesso ao portal *Client Connection*.

O processo de ativação da conta virtual permitirá a criação de uma senha específica de acesso ao portal e assinatura eletrônica os pedidos de saque. Os nomes dos assinantes autorizados podem ser visualizados na guia Desembolsos, clicando no link Assinantes Autorizados a assinar eletronicamente na página do empréstimo/doação.

Para que um pedido de saque possa ser criado eletronicamente no *Client Connection*, as seguintes condições precisam ter sido cumpridas:

- 1) O projeto precisa estar efetivo.
- 2) Os assinantes eletrônicos devem estar listados na guia Formulário eletrônicos, no link Assinantes Autorizados a assinar eletronicamente.

- 3) O projeto deve ter o “Programa de Processamento Direto” habilitado para seu empréstimo.
- 4) A criação do pedido de saque deve ser realizada na guia Pedidos do *Client Connection*.
- 5) Os usuários precisam selecionar o tipo de pedido de saque e o beneficiário adequado.

Para criar um beneficiário (pagamento direto e reembolso), as instruções de pagamento devem ser informadas no momento da preparação do pedido de desembolso.

O Banco Mundial, ao revisar o pedido e documentação suporte incluindo as instruções bancárias recebidas do beneficiário, aprovará o pedido, e os dados do beneficiário ficarão disponíveis no portal *Client Connection* para futuros pedidos.

Uma vez preenchido, o pedido de saque deve ser enviado para assinatura. Todos os assinantes autorizados receberão um e-mail automático informando que há um pedido pendente de assinatura.

Os assinantes, ingressando com seus usuários e senhas no sistema, poderão revisar e assinar os pedidos de saque a partir da guia Formulários Eletrônicos, ou usando o link fornecido na notificação por e-mail.

Todos os detalhes dos pedidos de saque, inclusive as informações sobre o pagamento e os documentos de suporte, poderão ser revisados antes da assinatura. Uma vez que o assinante esteja satisfeito, ele o assinará. Se o pedido de saque precisar ser alterado ou excluído, os assinantes poderão rejeitá-lo e devolvê-lo ao usuário.

Síntese do Capítulo



O capítulo aborda o Grupo Banco Mundial é uma importante fonte global de assistência ao desenvolvimento, disponibilizando cerca de US\$ 60 bilhões por ano em empréstimos e doações para os 189 países-membros. Atuando como uma agência especializada independente, o Banco Mundial tem como missão principal a erradicação da pobreza extrema e a promoção da prosperidade compartilhada até 2030, alinhada com as Metas de Desenvolvimento Sustentável. Sua estrutura inclui cinco organizações que oferecem diferentes tipos de financiamento, como financiamento de projetos de investimento, financiamento para política de desenvolvimento e financiamento para programas por resultados.

A implementação dos projetos financiados segue um Ciclo do Projeto padrão, que inclui fases como identificação, preparação, avaliação, negociação e aprovação, assinatura e efetividade, implementação, conclusão e avaliação final. O Banco Mundial enfatiza a importância do diálogo e da colaboração entre os governos e oferece uma variedade de serviços além do financiamento, incluindo estudos econômicos, assistência técnica e serviços de consultoria. O desempenho dos projetos é regularmente avaliado para garantir sua efetividade e seu impacto no desenvolvimento.

O capítulo também destaca a importância do Gerenciamento Financeiro em projetos de investimento, especialmente aqueles financiados pelo Banco Mundial (BM), para garantir o uso adequado dos recursos e promover o desenvolvimento econômico. O Gerenciamento Financeiro abrange várias áreas, como equipe financeira, ciclo orçamentário, controle interno, fluxo de fundos, sistemas de informação contábil, relatórios e auditoria externa. Quanto ao desembolso dos projetos, o capítulo evidencia os métodos de desembolso são estabelecidos em consulta com o mutuário, considerando avaliações de gestão financeira e aquisições, garantindo a entrega segura e eficiente de recursos.

As despesas elegíveis são definidas conforme o acordo de financiamento, devendo estar de acordo com os objetivos do projeto e respaldadas por documentação adequada. O financiamento retroativo é limitado a 20% do valor total do empréstimo. O período de implementação vai da assinatura do acordo legal até o encerramento do projeto, com um período gratuito de até quatro meses.

O Banco Mundial pode financiar categorias de despesas total ou parcialmente, estabelecendo porcentagens no acordo de financiamento. Diferentes métodos de desembolso, como reembolso, adiantamento, pagamento direto e compromisso especial, podem ser autorizados de acordo com as condições do acordo. Por fim, o capítulo trata sobre o Financiamento para Políticas de Desenvolvimento (DPF), que fornece financiamento imediato para políticas de desenvolvimento, visando promover o crescimento e reduzir a pobreza. Os recursos são desembolsados em uma conta indicada pelo mutuário, que deve comprovar sua utilização aceitável. Os DPFs não estão vinculados a despesas específicas e podem ter múltiplas parcelas, cujo desembolso requer o cumprimento de condições. Existem opções de saque diferido para atender às necessidades de financiamento dos mutuários. Os pedidos de saque são preferencialmente eletrônicos, mas podem ser realizados manualmente em casos excepcionais.

O acesso ao sistema eletrônico do Banco Mundial requer registro e autorização. Os pedidos de saque são revisados e assinados eletronicamente pelos representantes autorizados do mutuário, com os detalhes do pedido disponíveis para revisão antes da assinatura.

Atividades de avaliação



1. Quais são os principais tipos de financiamento oferecidos pelo Grupo Banco Mundial e qual é o objetivo principal de sua atuação?
2. Quais são as responsabilidades do Especialista em Gerenciamento Financeiro (FMS) durante o ciclo de vida de um projeto financiado pelo Banco Mundial e como essas responsabilidades contribuem para o sucesso do projeto?

Capítulo

3

Transferências Voluntárias

Objetivos

- Evidenciar a alternativa da captação de recursos por meio de transferências voluntárias para entidades públicas;
- Apresentar as fases do processo e os normativos aplicáveis.

Introdução

Considerando as competências estabelecidas pela Constituição Federal de 1988 para a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, é evidente que a prestação de serviços públicos em áreas cruciais, como saúde, educação e assistência social requer ação conjunta desses entes federativos. Para alcançar esse objetivo compartilhado, os entes federativos podem estabelecer acordos ou ajustes, nos quais uma parte transfere recursos financeiros para que a outra execute as obras e os serviços necessários.

Nesse contexto, conforme define a Lei Complementar Nº 101/2000, em seu artigo 25, “transferência voluntária” refere-se à concessão de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, visando à cooperação, auxílio ou à assistência financeira, que não decorre de obrigação ao constitucional, legal ou destinação ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Assim, segundo o Governo do Estado do Ceará, as transferências voluntárias referem-se aos recursos financeiros repassados pela União para viabilizar, de forma descentralizada e cooperativa, ações de interesse mútuo, como a realização de obras, a aquisição de bens e a prestação de serviços à população (Ceará, 2023). Os acordos ou os ajustes mencionados, quando celebrados entre a União e o ente federativo, são geralmente formalizados por meio de convênios e/ou contratos de repasse, denominados “instrumentos de receita”.

As Transferências Voluntárias (TV) se diferenciam das transferências de caráter obrigatório fixadas na Constituição e na legislação vigente. A disponibilização dos recursos para TV é discricionária e com destinação exclusiva para projetos de interesse comum dos envolvidos. Já as transferências obrigatórias englobam repasses de recursos públicos conforme previsão legal e independem do interesse do outro ente.

Hoje, as TV da União são operacionalizadas por meio da plataforma Transferegov.br, que é um sistema estruturante do Sistema de gestão de Parcerias da União – SIGPAR, instituído por meio do Decreto Nº 11.271, de 5 de dezembro de 2022, a qual contempla diversos módulos, os quais destacamos os seguintes.

- a) **Módulo Transferências Discrecionárias e Legais:** conhecido como o antigo Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), é por meio desse módulo que é operacionalizada a maioria das ações relativas à proposição, à celebração, à execução e à prestação de contas de instrumentos de receita. Também é por meio desse módulo em que os órgãos e as entidades podem gerenciar os cadastros e os perfis de usuário de seus colaboradores, para fins de gestão, fiscalização e preenchimento de informações desse módulo, dentre outros.
- b) **Módulo Transferências Especiais:** módulo específico para operacionalização das transferências de recursos de emendas parlamentares pela modalidade Transferência Especial.
- c) **Módulo Transferências Fundo a Fundo:** módulo específico para operacionalização de transferências de recursos entre Fundos, bem como recursos previstos em legislação específica.

1. Fases das Transferências Voluntária da União

Para formalizar as Transferências Voluntárias da União (TVU), são estabelecidos convênios ou contratos de repasse entre a União e o ente federativo que receberá os recursos. Mas o que são convênios ou contrato de repasse?

Convênios ou contratos de repasse entre a União e outros entes federativos, como estados, municípios e o Distrito Federal, são instrumentos jurídicos utilizados para formalizar transferências de recursos financeiros. Esses recursos são destinados a projetos e programas de interesse comum, como saúde, educação, assistência social, infraestrutura, entre outros.

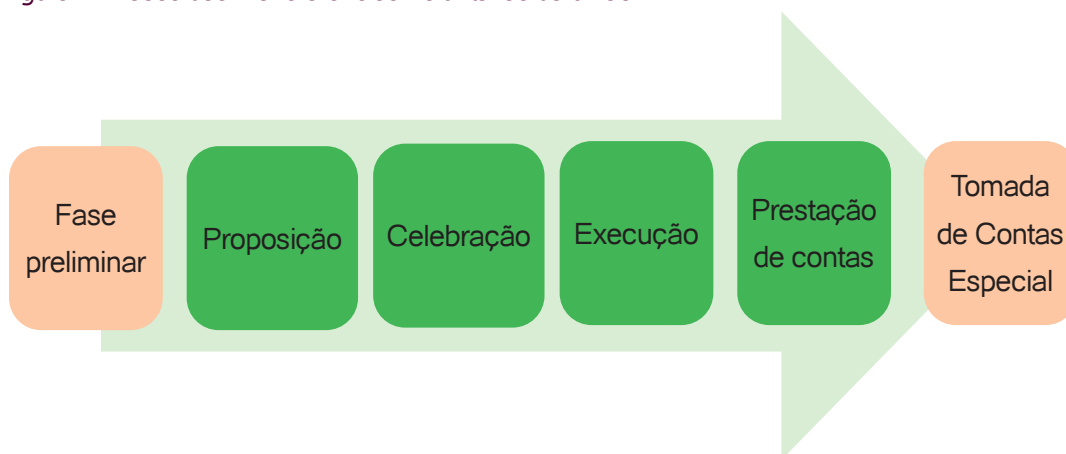
Por meio desses convênios ou contratos de repasse, a União transfere recursos para que os entes federativos possam executar obras, realizar serviços ou implementar políticas públicas em suas respectivas áreas de atuação. Esses instrumentos estabelecem as condições, as obrigações e as responsabilidades de cada parte envolvida, garantindo a correta aplicação dos recursos e a prestação de contas adequada. Os convênios geralmente são utilizados quando há necessidade de cooperação entre os entes federativos para a realização de determinadas atividades ou projetos. Já os contratos de repasse são mais comuns quando a transferência de recursos é destinada à execução de obras ou serviços específicos.

Em resumo, os convênios ou contratos de repasse entre a União e os demais entes federativos são importantes instrumentos de colaboração e cooperação intergovernamental para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida da população. Esses instrumentos financeiros seguem um ciclo próprio, que se inicia com a fase de proposição, antecedendo à formalização ou à celebração do acordo. Em seguida, ocorrem as etapas de execução e prestação de contas. Se as contas não forem apresentadas ou se elas forem rejeitadas, o repassador iniciará uma fase adicional de tomada de contas especial para recuperar os valores transferidos anteriormente.

No entanto, para o ente que recebe os recursos, geralmente são dedicados esforços em uma fase preliminar. Essa fase inclui a prospecção de programas elegíveis para receber propostas voluntárias, entre outras atividades.

É considerada uma prática recomendável para a captação de recursos não onerosos investir continuamente nessa etapa preliminar. Isso otimiza o tempo de trabalho nas etapas seguintes e permite que o órgão ou a entidade maximize a quantidade de recursos captados, submetendo o maior número possível de propostas nos programas relevantes para seu escopo de trabalho.

Figura 1 - Fases das Transferências Voluntárias da união



Como discutido anteriormente, uma das características distintivas das Transferências Voluntárias da União (TVU) é a sua disponibilização, a critério da União, refletindo seu caráter discricionário. Para melhor compreensão no contexto da captação de recursos, podemos categorizar as TVU em dois grandes grupos:

- a) transferências com possibilidade de propostas voluntárias e
- b) transferências com proponente designado.

As transferências com possibilidade de propostas voluntárias são aquelas em que o órgão repassador não define previamente o destinatário dos recursos. São abertos programas na plataforma Transferegov.br, com regras e condições específicas, permitindo que os interessados que atendam aos critérios estabelecidos apresentem suas propostas. Posteriormente, o órgão repassador avalia as propostas submetidas e seleciona os beneficiários com base em seus próprios critérios, informando aos proponentes selecionados sobre a aprovação de suas propostas.

Por outro lado, as transferências com proponente designado são aquelas em que o repassador, devidamente justificado, indica o destinatário dos recursos no momento da abertura do programa. Essa prática é comum em casos de proponentes de emendas parlamentares, assim como em programas estratégicos do Poder Executivo Federal.

Observa-se que as transferências com proponente específico requerem um constante trabalho de articulação política do órgão junto aos ministérios e aos parlamentares federais, ou seja, dependem de uma abordagem proativa por parte do ente federativo.

Convém ressaltar que alguns repassadores podem realizar pré-seleções antes da abertura dos programas, por meio de editais de chamamento público, formulários de inscrição disponibilizados em seus sítios eletrônicos, dentre outros. Dessa forma, recomendamos que os setores de captação de recursos dos órgãos ou entidades federativos incluam em suas rotinas de monitoramento a verificação do Diário Oficial da União (DOU), bem como os sítios eletrônicos dos Ministérios competentes.

2 Normativos Aplicáveis às Transferências Voluntárias da União

A seguir, apresenta-se uma lista não exaustiva de normativos aplicáveis à TVU, para fins de referência e aprofundamento acerca do tema:

- Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabelece condições para os entes federados receberem as transferências voluntárias;
- Leis de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133, de 2021, Lei nº 10.520, de 2002, Lei nº 12.462, de 2011, e Decreto nº 10.024, de 2019), que dispõem sobre a contratação de terceiros pelos órgãos e entidades da administração pública, incluindo pregão, Regime Diferenciado de Contratação (RDC) e pregão eletrônico;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que regula aspectos relativos à operacionalização das transferências voluntárias, em especial os percentuais de contrapartida devidos pelos interessados, e obriga a disponibilização de

informações referentes a convênios no módulo Transferências Discricionárias e Legais da plataforma Transferegov.br (antigo SICONV);

- Decreto Nº 11.531, de 16 de maio de 2023, que dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União, e sobre parcerias sem transferências de recursos, por meio da celebração de acordos de cooperação técnica ou de acordos de adesão.
- Decreto Nº 11.271, de 5 de dezembro de 2022, que institui o Sistema de Gestão de Parcerias da União – SIGPAR.
- Portaria Conjunta MGI/MF/CGU Nº33, de 30 de agosto de 2023, que estabelece normas complementares ao Decreto nº 11.531, de 16 de maio de 2023, que dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União.

Síntese do Capítulo



O capítulo aborda a importância da cooperação entre os entes federativos na prestação de serviços públicos, destacando as transferências voluntárias como um instrumento fundamental nesse processo. Essas transferências são definidas pela Lei Complementar Nº 101/2000 como recursos concedidos por um ente da Federação a outro para cooperação, auxílio ou assistência financeira, não decorrendo de obrigação constitucional ou legal.

No contexto brasileiro, as transferências voluntárias representam uma forma descentralizada e cooperativa de viabilizar ações de interesse mútuo, como obras, aquisição de bens e prestação de serviços à população. Geralmente formalizadas por meio de convênios ou contratos de repasse, essas transferências seguem um ciclo que envolve proposição, execução e prestação de contas. A operacionalização das transferências voluntárias da União é realizada pela plataforma Transferegov.br, que faz parte do Sistema de Gestão de Parcerias da União (SIGPAR). Essa plataforma contempla diversos módulos, incluindo o de Transferências Discricionárias e Legais, Transferências Especiais e Transferências Fundo a Fundo.

As transferências voluntárias se diferenciam das obrigatórias, pois a disponibilização dos recursos é discricionária e destinada a projetos de interesse comum dos envolvidos. Os normativos aplicáveis a essas transferências incluem a Lei de Responsabilidade Fiscal, as Leis de Licitações e Contratos Administrativos, a Lei de Diretrizes Orçamentárias, entre outros.

Em suma, o texto destaca a importância das transferências voluntárias como um mecanismo fundamental para a cooperação entre os entes federativos na prestação de serviços públicos, proporcionando uma abordagem descentralizada e eficiente na utilização dos recursos públicos. A controladoria desempenha um papel crucial na gestão dos recursos públicos e na mitigação dos riscos financeiros, garantindo a eficiência, a transparência e a conformidade na utilização dos recursos, contribuindo para a sustentabilidade e o desenvolvimento responsável das organizações públicas.

Atividades de avaliação



1. Quais são os principais desafios enfrentados pelos entes federativos na gestão e na execução das transferências voluntárias, considerando a necessidade de garantir a efetividade e transparência na aplicação desses recursos em projetos de interesse comum?
2. Como a utilização da plataforma Transferegov.br, integrada ao Sistema de gestão de Parcerias da União – SIGPAR, contribui para aprimorar a eficiência e a transparência na operacionalização das transferências voluntárias da União, promovendo maior cooperação entre os entes federativos na prestação de serviços públicos?

Capítulo

4

Controle e Monitoramento de Recursos Captados

Objetivos

- Demonstrar a importância de se estabelecer controles internos eficazes no processo de captação de recursos;
- Evidenciar o Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV) e Controle informatizado das transferências voluntárias;
- Apresentar os pontos importantes no processo de prestação de contas de convênios.

1. Controle e monitoramento nas Instituições Financeiras

O reconhecimento da importância dos controles internos ganhou destaque após eventos significativos como o escândalo Watergate, que levou os órgãos reguladores estadunidenses a concentrar atenção nos sistemas de controle das empresas. Em resposta, o Congresso dos Estados Unidos aprovou a Lei de Práticas Corruptas no Exterior de 1977 (FCPA).

A falência do Banco Barings em 1995 intensificou a reflexão nos organismos financeiros internacionais sobre a necessidade de estabelecer controles internos adequados nas instituições financeiras. Esse debate culminou na divulgação, em setembro de 1997, dos 25 Princípios pelo Comitê de Basileia, que enfatizavam a importância dos controles internos para a supervisão bancária prudencial.

O Comitê de Basileia posteriormente desenvolveu o *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations* (1998), destacando que perdas significativas em várias instituições financeiras poderiam ter sido evitadas com sistemas de controle internos efetivos. Esse documento identificou fragilidades nos controles internos que resultaram em perdas financeiras substanciais.

Em consonância com as diretrizes internacionais, o Conselho Monetário Nacional (CMN) aprovou a Resolução CMN 2554/98, em 1998, estabelecendo que as instituições financeiras devem manter controles internos adequados à natureza e ao risco de suas operações. Esses controles devem abranger a definição de responsabilidades, a avaliação de riscos, o cumprimento de objetivos e de leis aplicáveis, entre outros aspectos.

Nos Estados Unidos, a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), em 2002, em resposta a escândalos corporativos como Enron e WorldCom, enfatizou o papel dos controles internos na governança corporativa. A Seção 404 da SOX exige a implantação de uma estrutura de controles internos, com avaliação pela alta administração. Observa-se uma convergência entre os ambientes regulatórios bancários e de seguros, com a inclusão de requisitos da SOX. Essa convergência vai além das regulamentações e abrange práticas de mercado incorporadas às regulamentações recentes.

Já as Resoluções CMN 3380/2006, 3464/2007 e 3721/2009 destacaram a importância da avaliação, do monitoramento e do controle de riscos operacionais, de mercado e de crédito, mostrando a interdependência entre controles internos e gestão de riscos.

Conforme destacado pelo COSO (2004, p. 61), as atividades de controle compreendem a implementação de políticas e de procedimentos para assegurar a eficácia das respostas aos riscos. Essas atividades permeiam toda a organização, abrangendo diferentes níveis e funções. Incluem uma variedade de ações, como aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisão de desempenho operacional, segurança de ativos e segregação de funções.

O Comitê de Basileia (1998, p. 3) ressalta que as atividades de controle devem fazer parte integrante das operações diárias de um banco. Um sistema de controle interno eficaz requer o estabelecimento de uma estrutura apropriada com atividades de controle definidas em todos os níveis do negócio. É fundamental haver uma segregação de funções adequada, evitando a atribuição de responsabilidades conflitantes a uma mesma pessoa e identificando e minimizando áreas de potencial conflito de interesses.

Seguindo as diretrizes propostas por Duarte Jr. *et al.* (2001, p. 42-44), destacamos algumas das principais atividades de controle:

- **Alçadas e limites:** determinam a extensão da autoridade de um gestor para aprovar valores ou assumir posições em nome da instituição.
- **Autorizações:** permitem o encaminhamento de operações após conferência e evidência documental.
- **Conciliação:** consiste em confrontar informações de diferentes fontes para detectar inconsistências.
- **Acesso físico e lógico:** controlam a entrada/saída de pessoas e equipamentos em áreas restritas e o acesso a arquivos eletrônicos e sistemas computacionais.
- **Delimitação de responsabilidades:** define claramente as responsabilidades sobre procedimentos e limita ação sobre eles.

- **Manutenção de registros:** assegura a atualização e a organização dos registros.
- **Monitoração:** acompanha atividades e processos para avaliar sua adequação e desempenho em relação a metas e objetivos.
- **Segregação de funções:** separa responsabilidades sobre atividades conflitantes para prevenir ou detectar problemas.
- **Treinamento:** aprimora habilidades e transmite conhecimentos para ampliar competências.
- **Validação:** examina procedimentos de forma minuciosa para validar informações obtidas e a documentação de operações financeiras.

Essas atividades de controle desempenham um papel essencial no sistema de controles internos, contribuindo para mitigar os riscos nas operações diárias da instituição financeira. Portanto, quando se definem as Alçadas e os Limites, busca-se a definição da autoridade de um gestor para aprovar valores ou assumir posições em nome da instituição. Assim, estabelecer limites claros ajuda a evitar abusos de poder e a garantir que as decisões estejam alinhadas com os objetivos organizacionais.

As autorizações envolvem o processo de permitir o encaminhamento de operações após conferência e evidência documental. Esse controle ajuda a garantir que as transações sejam realizadas de forma adequada e autorizada, reduzindo o risco de fraudes e de erros.

No que se refere à conciliação, essa ação administrativa consiste em confrontar informações de diferentes fontes para detectar inconsistências. Essa atividade é essencial para garantir a precisão e a integridade dos registros contábeis e financeiros, identificando possíveis erros ou discrepâncias.

Ao disciplinar o acesso físico e lógico, busca-se controlar a entrada/saída de pessoas e de equipamentos em áreas restritas e o acesso a arquivos eletrônicos e sistemas computacionais. Esse controle ajuda a proteger os ativos da organização contra acessos não autorizados, garantindo a segurança da informação.

Destaca-se também a delimitação de responsabilidades, pois, ao definir claramente as responsabilidades sobre procedimentos, limita ação sobre eles. Isso ajuda a evitar conflitos de interesse e duplicação de esforços, promovendo uma distribuição eficiente de tarefas e de responsabilidades.

É mister que a manutenção de registros assegura a atualização e a organização dos registros. Manter registros precisos e atualizados é fundamental para fornecer uma trilha de auditoria confiável e garantir a conformidade com as regulamentações aplicáveis.

Da mesma forma, a Monitoração propõe o acompanhamento de atividades e dos processos para avaliar sua adequação e seu desempenho em relação a metas e objetivos. Esse controle permite uma supervisão contínua das operações, identificando áreas de melhoria e garantindo o alcance dos objetivos organizacionais.

Já a segregação de funções separa responsabilidades sobre atividades conflitantes para prevenir ou detectar problemas. Essa prática ajuda a reduzir o risco de fraudes e de erros, garantindo que nenhuma pessoa tenha controle completo sobre um processo.

Não se pode esquecer a importância do treinamento, pois aprimora habilidades e transmite conhecimentos para ampliar competências. Investir em treinamento adequado ajuda a garantir que os colaboradores estejam preparados para realizar suas funções com eficiência e conformidade.

Por fim, a validação examina procedimentos minuciosamente para validar informações obtidas e documentação de operações financeiras. Esse controle ajuda a garantir a precisão e a confiabilidade das informações utilizadas para tomada de decisão e relatórios financeiros.

2 Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV)

O Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV) é uma plataforma digital desenvolvida pelo governo brasileiro para gerenciar as transferências voluntárias de recursos da União para estados, municípios, Distrito Federal e organizações da sociedade civil. Ele foi criado com o objetivo de centralizar e padronizar os processos de celebração, execução, acompanhamento e prestação de contas dos convênios e instrumentos congêneres.

O SICONV permite que os gestores públicos e entidades convenientes realizem todas as etapas dos convênios de forma on-line, desde a elaboração do plano de trabalho até a prestação de contas final. Além disso, disponibiliza informações detalhadas sobre os convênios celebrados, as licitações realizadas, o cronograma de execução física, os recursos transferidos, a execução financeira e um canal para denúncias. Essa ferramenta visa aprimorar a transparência, a eficiência e a integridade na gestão dos recursos públicos, facilitando o acesso dos cidadãos às informações e contribuindo para a melhoria da governança pública. O Governo Federal colabora estreitamente com os entes subnacionais e as entidades da sociedade civil para implementar suas políticas públicas. No entanto, o processo de transferência de recursos da União para esses entes e essas entidades muitas vezes é fragmentado e de difícil compreensão e utilização.

Motivado pela constatação de uma grande quantidade de problemas nos controles das transferências realizadas, o Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Acórdão 788/2006, revelou que 50% de uma amostra de 121 convênios auditados apresentava irregularidades.

Diante desses problemas, o TCU, em seu Acórdão 2.066/2006, deu o primeiro passo para a melhoria da gestão dos instrumentos de transferências. Determinou ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que, visando à transparência das ações públicas e em consonância com o princípio da publicidade previsto na Constituição Federal de 1988, apresentasse um estudo técnico em 180 dias para a implementação de um sistema de informática em plataforma web. Esse sistema permitiria o acompanhamento on-line de todos os convênios e de outros instrumentos jurídicos utilizados para transferir recursos federais, acessível a qualquer cidadão pela internet. Esse sistema conteria informações detalhadas sobre os instrumentos celebrados, as licitações realizadas, o cronograma de execução física, os recursos transferidos, a execução financeira e um canal para denúncias.

Como resultado, foi editado o Decreto 6.170/07, que, dez anos após a IN 01/97, trouxe inovações significativas na regulamentação dos convênios, abrangendo procedimentos desde a formalização até a prestação de contas.

O decreto tornou obrigatório o uso do SICONV por todos os gestores de recursos públicos executados de forma descentralizada, conforme alterações introduzidas pelo Decreto 6.619/2008.

A consolidação do SICONV nesse contexto foi estabelecida pela Portaria Interministerial MP/MF/CGU nº 127/2008, que determinou que todos os atos e procedimentos relacionados à formalização, à execução, ao acompanhamento, à prestação de contas e às informações sobre tomada de contas especial dos convênios fossem realizados ou registrados no sistema e disponibilizados para consulta pública.

Isso evidenciou a intenção de melhorar os mecanismos de interlocução com estados e municípios, especialmente em relação à simplificação do processo de descentralização de recursos, transparência e integração das ações em todo o território nacional.

3 Controle informatizado das transferências voluntárias

A tentativa de inovar a administração pública tem como norte a insistente busca pela eficiência e qualidade na prestação dos serviços. O desafio da Nova Administração Pública está em como transformar estruturas burocráticas hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo implica a adoção de padrões de gestão já utilizados na iniciativa

privada, mas, com todas as adequações necessárias para uso no contexto do setor público. Esse rompimento com o modelo tradicional e a mudança da cultura de gestão no serviço público acontece cada vez mais à medida que o acesso aos recursos da Tecnologia da Informação (TI) é ampliado, resultando em mudanças significativas nas possibilidades de comunicação, ação social, política e prestação de contas.

Após a promulgação da Lei n. 8.666/93, com o objetivo de promover a padronização e a uniformidade dos procedimentos relacionados às transferências voluntárias, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) editou a Instrução Normativa STN n. 02/93 para disciplinar a celebração dos convênios. É importante ressaltar que, embora os convênios fossem utilizados há muito tempo, não eram regulamentados em detalhes por um ato normativo que abrangesse desde sua celebração até a finalização. Essa instrução normativa descreve, em seus artigos, uma explicação detalhada dos limites que envolvem a celebração do convênio, desde as disposições iniciais, onde são detalhados os termos usuais, bem como os requisitos para a celebração, a formalização, a publicação, a remessa aos órgãos de controle, a liberação dos recursos, a comprovação do atendimento, o acompanhamento *in loco* e rescisão.

Apesar de não existir um instrumento eletrônico para auxiliar nas análises da execução e prestação de contas dos convênios nesse ponto, a Instrução Normativa deixa de uma forma bem detalhada e padronizada os procedimentos necessários para o acompanhamento e encerramento do convênio para que seja feita a prestação de contas, mas, ainda não versa sobre prazos e pré-requisitos nessas etapas. Os principais partícipes desse instrumento têm sua definição declarada no parágrafo 1º art. 1º da IN 02/93:

[...]

II. concedente o órgão ou entidade da Administração Federal Direta ou Indireta, responsável pela transferência ou descentralização dos créditos orçamentários, destinados à execução de convênio.

III. conveniente a pessoa jurídica de direito público ou privado com a qual a administração federal pactua a execução de programa social de atendimento ao público, nas áreas de assistência social, médica e educacional;

IV. interveniente a pessoa jurídica de direito público ou privado que participa do convênio ou similar para manifestar o seu consentimento ou para assumir obrigações em nome próprio;

V. executor a pessoa jurídica responsável direta pela execução do programa, caso o conveniente não detenha tal atribuição.

Quatro anos após sua promulgação, a necessidade de uma regulamentação mais específica das relações entre concedentes e convenientes,

bem como o tratamento das particularidades dos objetos e das etapas dos instrumentos celebrados, levou a Secretaria do Tesouro Nacional a atualizar as orientações, emitindo a Instrução Normativa nº 01/97. Essa nova instrução normativa delineava de forma mais clara as responsabilidades tanto para a concedente dos recursos quanto para a entidade conveniente. A partir desse momento, convenientes que não apresentassem a prestação de contas final ou parcial dentro dos prazos estabelecidos ou que não obtivessem a aprovação da concedente teriam seus nomes incluídos no cadastro de inadimplentes do SIAFI e no Cadastro Informativo (CADIN), ficando, assim, impedidos de receber novos recursos até que a irregularidade fosse sanada.

Essa atualização também modificou a abrangência do convênio conforme descrito no § 2º, art. 1º, da IN nº 01/97, estabelecendo que sua celebração só seria efetivada para entes federativos capazes de comprovar sua capacidade de executar o objeto do Programa de Trabalho da ação. Portanto, o uso desse instrumento ficou limitado, sendo inapropriada sua utilização por órgãos/entidades que não possuísssem condições operacionais para executar o objeto.

Dentre as inovações trazidas pela Instrução Normativa, é de maior interesse para este estudo aquelas relacionadas à parte da prestação de contas e, nesse caso, pode-se observar que, no inciso VIII do artigo 7º da Instrução Normativa, fica claro o prazo para prestação de contas por parte do conveniente: “a obrigatoriedade de o conveniente apresentar relatórios de execução físico-financeira e prestar contas dos recursos recebidos, no prazo máximo de sessenta dias, contados da data do término da vigência”

A Instrução Normativa também estabelecia, no artigo 31, o prazo para que a Unidade Gestora concedente analisasse e finalizasse o parecer referente à prestação de contas enviada pelo conveniente. A partir do recebimento da prestação de contas final, o ordenador de despesa da unidade concedente terá um prazo de 60 (sessenta) dias para se pronunciar sobre a aprovação ou não da prestação de contas apresentada. Desses, 45 (quarenta e cinco) dias são destinados ao pronunciamento da unidade técnica responsável pelo programa do órgão ou da entidade concedente, e 15 (quinze) dias são reservados para o pronunciamento do ordenador de despesa.

A falta de um acompanhamento financeiro mais intensivo durante a execução e a ausência de um sistema de gestão no momento de sua criação dificultavam o cumprimento integral desses prazos. Logo, o Governo Federal tem constantemente buscado desenvolver várias aplicações e diversos sistemas estruturantes e informatizados para fornecer suporte tecnológico às atividades da administração, sendo o SIAFI um desses sistemas.

Implantado em janeiro de 1987 para suprir a necessidade de um instrumento moderno e eficaz no controle e acompanhamento dos gastos públicos, o

SIAFI passa a controlar e organizar as contas do governo e as unidades gestoras, permitindo finalmente uma gestão eficiente dos gastos públicos. Dentre as melhorias criadas como recursos complementares para aplicação específica, o módulo de convênios foi lançado em 2001 para proporcionar um acompanhamento mais detalhado das questões financeiras, embora ainda fosse incipiente para acompanhar a execução das metas do plano de trabalho.

Apesar de ter sido criado como um sistema financeiro, a necessidade operacional e a interface utilizada no SIAFI não permitiam a construção de relatórios muito específicos, mesmo para o acompanhamento financeiro.

Nesse sentido, a STN e o Serpro desenvolveram uma ferramenta chamada SIAFI Gerencial, capaz de trazer de forma mais detalhada as informações lançadas no SIAFI operacional e permitir a criação de controles gerenciais personalizados para as necessidades de gestão dos convênios.

4. Prestação de Contas de Convênio e Contrato de Repasse Federal

A prestação de contas é obrigatória para qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária, conforme disposto no § único, art. 70, da CF/88, art. 93, do Decreto-Lei 200/67 e no art. 66, do Decreto nº 93.872/86.

O objetivo da prestação de contas é demonstrar a correta aplicação dos recursos transferidos. A elaboração da prestação de contas é sempre responsabilidade do gestor que está em exercício na data definida para sua apresentação, quer ele tenha assinado ou não o termo de convênio. Para isso, é necessário que o gestor observe os procedimentos descritos na Legislação referentes às fases de proposição, da celebração e de execução dos convênios, como também em algumas regras, baseadas em adendos.

Essas regras servem para que o conveniente não venha ter problemas futuros no exame da prestação de contas.

1. Para cada item do plano de trabalho, o conveniente deverá apresentar: cópias de fotos/ vídeo/ imagens/ jornais (devidamente acompanhado do arquivo original, salvo em CD) ou a critério do conveniente, apresentar os originais ou qualquer registro que comprove de maneira inequívoca a execução do item/da ação constante no plano de trabalho, de modo que fique evidenciada a utilização da logomarca do apoio pelos órgãos e entidades da administração pública federal, onde ocorreu a ação, a data em que ocorreu o registro e, quando for o caso, a ação para qual se faça necessária a

identificação específica, além de todos os respectivos documentos fiscais comprobatórios (Acórdão Nº 996/2009).

2. **Após a liberação dos recursos, o conveniente deve adotar algumas medidas de publicidade:** notificar os partidos políticos, os sindicatos de trabalhadores e as entidades empresariais, com sede no município, no prazo de dois úteis, a contar da data de recebimento dos recursos;
3. **Aplicação do dinheiro no mercado financeiro:** os recursos do convênio deverão ser obrigatoriamente aplicados no mercado financeiro para evitar a desvalorização do dinheiro transferido. A não aplicação é considerada como prejuízo aos cofres públicos. Os rendimentos dessas aplicações devem ser utilizados no objeto ajustado ou devolvidos à concedente ao término do convênio.
4. **A previsão de uso do recurso do convênio e a aplicação do dinheiro,** quando for: Superior a 30 dias, é indicado ser aplicado na Caderneta de Poupança. Se inferior a 30 dias, é indicado que seja aplicado no Fundo de Aplicação Financeira de Curto Prazo e Operação de Mercado Aberto Lastreada em Título da Dívida Pública Federal.
5. Os **recursos da contrapartida** devem ser movimentados na conta bancária específica do convênio.
6. Somente são permitidos saques da conta específica para pagamento de despesas constantes do **Plano de Trabalho** ou para aplicação no mercado financeiro.
7. **Antes de cada pagamento, o conveniente deve incluir no SINCONV as seguintes informações:** destinação do recurso; nome e CNPJ ou CPF do fornecedor, quando for o caso; número do contrato a que se refere o pagamento realizado; meta, etapa ou fase do plano de trabalho relativa ao pagamento e notas fiscais e/ ou documentos contábeis que comprovem o recebimento definitivo do objeto contratado. Saliente-se que os procedimentos de pagamentos (inclusive dados bancários dos favorecidos) deverão ser registrados no Portal dos Convênios - SICONV.
8. **Obrigatoriedade da Emissão de Nota Fiscal pelos fornecedores.**
9. **Os comprovantes de despesas:** as despesas deverão ser comprovadas mediante documentos originais fiscais ou equivalentes. São eles: empenho, notas fiscais, faturas, recibos e cópia de cheque. Eles devem
 - estar dentro do prazo de validade para sua emissão;
 - ser original e sem rasuras;
 - ser emitidos em nome do conveniente;

- estar devidamente identificado com o número do convênio e o nome do concedente no corpo do comprovante de despesa;
 - conter especificação detalhada dos materiais adquiridos e/ou dos serviços prestados e
 - conter a atestação do recebimento definitivo do bem ou serviço.
10. O pagamento do fornecedor ou prestador de serviço não pode ser feito em dinheiro
 11. Os pagamentos devem ser feitos mediante crédito na conta bancária do fornecedor ou prestador de serviço
 12. **Guarda dos documentos:** Art. 3, § 3º da Portaria Interministerial 127/2008, diz que “O conveniente ou contratado deverá manter os documentos relacionados ao convênio e contrato de repasse pelo prazo de dez anos, contado da data em que foi aprovada a prestação de contas”. Esse prazo de guarda de documentos por dez anos foi revogado para vinte.
 13. **Da data para apresentação da prestação de contas:** todo órgão ou toda entidade que receber recursos públicos federais por meio de convênios ou contratos de repasse estará sujeito a prestar contas da sua boa e regular aplicação no prazo máximo de trinta dias contados do término da vigência do instrumento firmado ou do último pagamento efetuado, quando este ocorrer em data anterior àquela do encerramento da vigência ou conforme estipulado pelo concedente na fase da celebração do convênio, de acordo com as características do objeto.
 14. **Da devolução de saldo, quando houver:** Art. 57, da Portaria Interministerial 127/2008, diz que “Os saldos financeiros remanescentes, inclusive os provenientes das receitas obtidas nas aplicações financeiras realizadas, não utilizadas no objeto pactuado, serão devolvidos à entidade ou órgão repassador dos recursos, no prazo estabelecido para a apresentação da prestação de contas”.
 15. **Documentação a ser apresentada na prestação de contas:** a prestação de contas se constitui de documentos e formulários, devidamente preenchidos e assinados pelos gestores, na forma prescrita pela Portaria Interministerial 127/2008 e alterações, como também as descritas na minuta de contrato feita entre o concedente e o conveniente e complementadas por este manual de orientações.

A fim de conferir maior transparência aos atos praticados pelo conveniente ou contratado, estes deverão apresentar todos os documentos informados pelo SICONV no curso da execução do objeto do acordo, destacando-se, conforme o art. 58 da Portaria Interministerial 127/2008:

- relatório de cumprimento do objeto;
- declaração de realização dos objetivos a que se propunha o instrumento;
- relação de bens adquiridos, produzidos ou construídos, quando for o caso;
- a relação de treinados ou capacitados, quando for o caso;
- a relação dos serviços prestados, quando for o caso;
- comprovante de recolhimento do saldo de recursos, quando houver e
- termo de compromisso por meio do qual o conveniente ou contratado será obrigado a manter os documentos relacionados ao convênio ou ao contrato de repasse, nos termos do § 3º do art. 3º.

Documentações complementares:

- Ofício de encaminhamento;
- Cópia do plano de trabalho aprovado e aditivos;
- Cópia do termo de convênio ou termo simplificado de convênio, com a indicação da data de sua publicação;
- Relatório de execução físico-financeira;
- Relação de pagamentos efetuados, por ordem cronológica do extrato;
- Relatório de execução da receita e despesa;
- Cópias de notas fiscais/ faturas, com seus respectivos recibos, com identificação do número do convênio, atestadas os serviços e/ou material, cópias de cheques/empenhos e guias de recolhimentos de INSS, ISS e FGTS;
- Deverá ser apresentando o extrato de conta bancária específica do período do recebimento da parcela única ou da primeira parcela até o último pagamento;
- Deverá ser apresentando o extrato de conta bancária de aplicação financeira, de todo o período da conta; conciliação bancária, quando houver;
- Cópia de cheques (que deve ser emitido nominal a empresa prestadora dos serviços);
- Comprovante do depósito de contrapartida na conta do específica do convênio, caso seja previsto no convênio, bem como guia de receita do ingresso dos recursos estaduais no erário municipal; cópia do despacho adjudicatório;
- Cópia da homologação das licitações realizadas; cópia das justificativas para sua dispensa ou inexigibilidade, com o respectivo embasamento legal, quando o conveniente pertencer à Administração Pública;
- Cópia dos contratos com o fornecedor de material/equipamento e/ou prestador de serviços; comprovação de regularidade fiscal dos fornecedores contratados (certidão negativa de INSS, PGFN e FGTS);

- Cópia de documentação comprobatória de serviço de instrutoria, quando for o caso;

As vedações e proibições na execução do convênio, encontram-se listadas no quadro abaixo.

Quadro 5

Vedações e proibições nos convênios
Descrição
Realizar despesas a título de taxa de administração, de gerência ou similar.
Pagar servidor ou empregado público por gratificação, serviços de consultoria ou assistência técnica, exceto nas hipóteses previstas em leis específicas e na Lei de Diretrizes Orçamentárias.
Utilizar os recursos em desacordo com o plano de trabalho ou para finalidade diferente da estabelecida no termo de convênio, salvo para medidas de preservação ambiental.
Transferir recursos para clubes, associações de servidores ou entidades congêneres, exceto para atendimento pré-escolar.
Realizar despesas com publicidade que vise à promoção pessoal do gestor, exceto se prevista no plano de trabalho e sem conter promoção pessoal.
Realizar despesa em data anterior à vigência do convênio.
Efetuar pagamento em data posterior à vigência do convênio, exceto se autorizado pela concedente e com fato gerador durante a vigência do convênio.
Alterar o termo de convênio sem aprovação da concedente.
Realizar despesas com taxas bancárias, multas, juros ou correção monetária, exceto se autorizado pela concedente e com comunicação na prestação de contas.
Atrasar sem justificativa o cumprimento de etapas ou fases programadas.
Praticar atos que contrariem os princípios fundamentais da Administração Pública, nas contratações e nos demais atos praticados.
Desviar recursos da finalidade original do convênio.
Sacar recursos da conta corrente específica do convênio para pagamento em espécie de despesas.
Transferir recursos da conta corrente específica do convênio para outras contas.
Retirar recursos da conta corrente específica do convênio para outras finalidades com posterior ressarcimento.
Celebrar convênio ou contrato de repasse com mais de um órgão para o cumprimento do mesmo objeto, exceto se ações complementares, devendo ser delimitadas as parcelas referentes a cada instrumento.
O prefeito sucessor deve apresentar as contas referentes aos recursos federais recebidos por seu antecessor, sob pena de corresponsabilidade.
Deixar de apresentar a Prestação de Contas no prazo estipulado, sob pena de inscrição como inadimplente no Cadastro de Convênio do SIAFI e instauração de Tomada de Contas Especial.
Utilizar saldos após atingir os objetivos pactuados, pois não serão permitidas prorrogações ou alterações do plano de trabalho para essa finalidade.

Síntese do Capítulo



O capítulo aborda a importância dos controles internos nas instituições financeiras, destacando eventos como o escândalo Watergate e a falência do Banco Barings, que levaram à adoção de medidas regulatórias internacionais, como os Princípios de Basileia. Essas diretrizes enfatizam a necessidade de controles internos eficazes para evitar perdas financeiras substanciais. No contexto brasileiro, a Resolução CMN 2554/98 e a Lei Sarbanes-Oxley nos EUA também reforçam a importância dos controles internos na governança corporativa.

O texto também discute o Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV), uma plataforma digital desenvolvida para gerenciar transferências voluntárias de recursos da União para estados, municípios e organizações da sociedade civil. O SICONV visa melhorar a transparência e a eficiência na gestão de recursos públicos, centralizando processos de celebração, execução e de prestação de contas de convênios. Além disso, são abordadas inovações na Administração Pública, com destaque para a utilização da tecnologia da informação para melhorar a eficiência e qualidade dos serviços públicos. O texto menciona a evolução do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e a criação do módulo de convênios, visando aprimorar o acompanhamento financeiro e a gestão dos convênios.

Por fim, apresenta a prestação de contas, procedimento que é obrigatória para todas as entidades que lidam com recursos públicos, sendo responsabilidade do gestor em exercício na data estipulada para sua apresentação. O objetivo é demonstrar a correta aplicação dos recursos transferidos, seguindo procedimentos descritos na legislação. Algumas regras importantes incluem a apresentação de documentos que comprovem a execução do plano de trabalho, a adoção de medidas de publicidade após a liberação dos recursos, a aplicação dos recursos no mercado financeiro para evitar desvalorização e a movimentação dos recursos da contrapartida em conta bancária específica do convênio. Além disso, são detalhados os procedimentos de pagamento, a guarda de documentos, a devolução de saldo remanescente e a documentação necessária para a prestação de contas.

Em resumo, o texto destaca a importância dos controles internos nas instituições financeiras, a centralização e padronização dos processos de gestão de recursos públicos através do SICONV, e a utilização da tecnologia da informação para melhorar a eficiência na administração pública.

Atividades de avaliação



1. Como os eventos históricos, como o escândalo Watergate e a falência do Banco Barings, influenciaram a adoção de medidas regulatórias internacionais, como os Princípios de Basileia, e qual é o papel dos controles internos na prevenção de perdas financeiras substanciais nas instituições financeiras?
2. Discuta como o Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV) contribui para melhorar a transparência e eficiência na gestão de recursos públicos no Brasil. Além disso, como as inovações na administração pública, como a utilização da tecnologia da informação, estão sendo aplicadas para aprimorar o acompanhamento financeiro e gestão dos convênios?

Referências



BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)**, 2000.

BRASIL. **Leis de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133, de 2021, Lei nº 10.520, de 2002, Lei nº 12.462, de 2011 e Decreto nº 10.024, de 2019)**, que dispõem sobre a contratação de terceiros pelos órgãos e entidades da administração pública, incluindo pregão, Regime Diferenciado de Contratação (RDC) e pregão eletrônico;

BRASIL. **Decreto Nº 11.531, de 16 de maio de 2023**, que dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União, e sobre parcerias sem transferências de recursos, por meio da celebração de acordos de cooperação técnica ou de acordos de adesão.

BRASIL. **Decreto Nº 11.271, de 5 de dezembro de 2022**, que institui o Sistema de Gestão de Parcerias da União – SIGPAR.

BRASIL. **Portaria Conjunta MGI/MF/CGU Nº33, de 30 de agosto de 2023**, que estabelece normas complementares ao Decreto nº 11.531, de 16 de maio de 2023, que dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução CMN nº 2.554, de 24.09.1998**.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução CMN nº 3.380, de 29.06.2006**. Disponível em: www.bacen.gov.br.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução CMN nº 3.464, de 26.06.2007**. Disponível em: www.bacen.gov.br.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução CMN nº 3.271, de 30.04.2009**. Disponível em: www.bacen.gov.br.

BRITO, Osias. **Controladoria de Risco Retorno em Instituições Financeiras**. Editora: Saraiva; 1ª edição, 1 janeiro 2002.

CEARÁ. **Manual Técnico para Prospeção de Programas Aptos a Proposta Voluntária para Captação de Recursos via Transferências Voluntárias da União** - Paineis Transferegov.br, 2023.

CEARÁ. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Ceará**. Ceará: Seplag/CE, 2010. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2011/05/Metodologia-de-Gerenciamento-de-Projetos.pdf>.

DUARTE JR, Antônio Marcos. **Risco: Definições, Tipos, Medição e Recomendações para o seu Gerenciamento**. São Paulo: Unibanco Global Risk Management, 1996.

DUARTE JR, Antonio Marcos. **Importância do gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: Unibanco Global Risk Management, 2000.

DUARTE JR, Antônio Marcos *et al.* Controles internos e gestão de riscos operacionais em instituições financeiras brasileiras: classificação, definições e exemplos. **Resenha BM&F**, nº 143, p. 40-44, jan/fev 2001.

DUARTE JR, Antonio Marcos; PINHEIRO, Fernando Antônio Perrone; JORDAO, Manoel Rodrigues; BASTOS, Norton Torres de. **Gerenciamento de riscos corporativos**: classificação, definições e exemplos. São Paulo: Unibanco Global Risk Management, 2001.

DUARTE JR, Antônio Marcos. A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos. In: DUARTE JR, Antônio Marcos; VARGA, Gyorgy. **Gestão de Riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

DUARTE JR, Antônio Marcos; LÉLIS, Rogério José Furigo. Unificando a Alocação de Capital em Bancos e Seguradoras no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 73-84, 2004.

PISA, Beatriz Jackiu; OLIVEIRA, A. G. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. **Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**. V. 28, 2019.

WORLD GRUP BANK. **Diretrizes sobre desembolsos para o financiamento de projetos de investimentos**. Brasília: DF, 2017.

WORLD GRUP BANK. **Gestão Financeira dos Projetos financiados pelo Banco Mundial**. Brasília: DF, 2017.

WORLD GRUP BANK. **Relatório anual**: apoio aos países em sua adaptação ao mundo volátil. Brasília: DF, 2022.

Sobre os autores

Samuel Leite Castelo: possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza (1999), Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (2002) e diploma de Estudos Avançados em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Sustentável pela Universidade de Barcelona (2006), Doutorado em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra (2021). Atualmente é Professor Adjunto do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Ceará - Uece. Tem experiência na área de Administração Pública, com ênfase em Controladoria Pública e Auditoria Governamental, bem como Análise Financeira e Orçamentária, atuando principalmente nos seguintes temas: Desempenho Organizacional, Auditoria, Controladoria e Contabilidade Pública, planejamento e orçamento na administração pública.

Aline Duarte Moraes Castelo: doutoranda em Gestão de Empresas na Universidade de Coimbra (2017), possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Ceará (2004), pós-graduação em Controladoria e Finanças, Instituto CV&C (2006), especialização Avançada em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra (2018) e mestrado em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (2013). No Centro Universitário Estácio do Ceará, atuou como coordenadora do Curso de Ciências Contábeis (2013; 2016), Coordenação Acadêmica (2013; 2016) e Gestora de Unidade Interina (2016; 2017). Atualmente é professora titular do Centro Universitário Estácio do Ceará nos cursos de Administração e Contabilidade.



Fiel a sua missão de interiorizar o ensino superior no estado Ceará, a Uece, como uma instituição que participa do Sistema Universidade Aberta do Brasil, vem ampliando a oferta de cursos de graduação e pós-graduação na modalidade de educação a distância e gerando experiências e possibilidades inovadoras com uso das novas plataformas tecnológicas decorrentes da popularização da internet, do funcionamento do cinturão digital e da massificação dos computadores pessoais.

Comprometida com a formação de professores em todos os níveis e a qualificação dos servidores públicos para bem servir ao Estado, os cursos da UAB/Uece atendem aos padrões de qualidade estabelecidos pelos normativos legais do Governo Federal e se articulam com as demandas de desenvolvimento das regiões do Ceará.



UECE

