

Produto 2 - Relatório de Avaliação Intermediária: Versão Final

PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO DA
UNIÃO

Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID

Nome do Projeto:	Programa de Modernização da Gestão do Patrimônio Imobiliário da União
País:	BRASIL
Setor/Subsetor:	Reforma/Modernização do Estado/Gestão Pública por Resultado
Chefe de Equipe	Ricardo Gazel (ICS/CBR)
Número do Projeto:	BR – L1224
Número do Empréstimo:	2580/OC-BR

Elaborado por: Ricardo Gazel, chefe de projeto (ICS/CBR), Kátia Sousa, (CSC/CBR) Analista de Operações Sênior/BID e Rodrigo Speziali (Consultor).

Setembro/2016

Sumário

<u>I.</u>	<u>Sumário Executivo.....</u>	<u>1</u>
<u>II.</u>	<u>Introdução.....</u>	<u>1</u>
A.	Base Legal.....	1
B.	Objetivo.....	2
C.	Metodologia.....	2
<u>III.</u>	<u>O Programa.....</u>	<u>5</u>
A.	Descrição do Programa.....	5
i.	Objetivo(s) de Desenvolvimento.....	5
ii.	Componentes.....	5
iii.	Alteração Contratual do Programa.....	8
iv.	Custo do Programa.....	9
<u>IV.</u>	<u>Avaliação da consistência do desenho do Programa.....</u>	<u>10</u>
i.	Situação problema a ser superada.....	10
ii.	Objetivos e resultados esperados do Programa.....	12
<u>V.</u>	<u>A estratégia de Execução do Programa.....</u>	<u>15</u>
i.	O Arranjo de execução do Programa.....	15
ii.	O Grupo Estratégico de Gestão – GEG.....	16
iii.	A Unidade de Coordenação do Programa – UCP.....	17
iv.	Diretoria de Administração - DIRAD.....	20
v.	Sustentabilidade institucional – Primeiro Comentários.....	20
vi.	Ameaças e Oportunidades referentes ao desenho do Programa.....	21
<u>VI.</u>	<u>Análise da Execução Financeira do Programa.....</u>	<u>22</u>
A.	Avaliação de desembolso LMS.....	22
B.	Execução Financeira do Programa.....	22
<u>VII.</u>	<u>Avaliação por Componente.....</u>	<u>28</u>
A.	COMPONENTE I – Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União.....	28
i.	Execução Financeira do Componente I – Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União.....	28
ii.	Avaliação da execução do Componente I – Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União.....	31
B.	COMPONENTE II – GERAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA A GESTÃO PATRIMONIAL.....	33
i.	Execução Financeira do Componente II – Geração de Conhecimento para a Gestão Patrimonial.....	33
ii.	Avaliação da execução do Componente II – Geração de Conhecimento para a Gestão Patrimonial.....	35
C.	COMPONENTE III – AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO DA UNIÃO.....	35
i.	Execução Financeira do Componente III – Automatização Processos de Gestão do Patrimônio da União.....	35
ii.	Avaliação da execução do Componente III – Automatização Processos de Gestão do Patrimônio União.....	38
<u>VIII.</u>	<u>Análise dos Resultados Alcançados.....</u>	<u>39</u>
A.	Indicadores de Impacto – Avanços e alterações.....	39
B.	Indicadores de Resultado – Avanços e alterações.....	42
C.	Indicadores de Produto – Avanços e alterações.....	47
<u>IX.</u>	<u>A avaliação de risco do Programa.....</u>	<u>52</u>
<u>X.</u>	<u>Resultado das Auditorias.....</u>	<u>57</u>
<u>XI.</u>	<u>Monitoramento e Avaliação.....</u>	<u>58</u>
<u>XII.</u>	<u>Conclusões e Recomendações para o Programa consolidadas.....</u>	<u>59</u>
A.	Conclusões.....	59
B.	Recomendações.....	60
<u>XIII.</u>	<u>ANEXOS.....</u>	<u>62</u>

Índice de Quadros

Quadro 1: Atividades excluídas do Programa.....	8
Quadro 2- Custo e financiamento do Programa – Contrato de Empréstimo	9
Quadro 3 - Resumo do desenho lógico do Programa	14
Quadro 4 - Composição atual da UCP.....	19
Quadro 5 – Ameaças/Fragilidades – Oportunidades/Forças do Desenho do Programa	21
Quadro 6 – Desembolso Financeiro Sistema LMS	22
Quadro 7 – Desembolso Financeiro Acumulado	23
Quadro 8 – Situação de comprometimento dos recursos do Programa	25
Quadro 9 – Cronograma de Execução Financeira do Programa.....	25
Quadro 10 – Componente I - Cronograma de Execução Financeira	29
Quadro 11 – Componente I - Recursos Executados, Comprometidos e Saldo.....	30
Quadro 12 – Componente II - Cronograma de Execução Financeira.....	34
Quadro 13 – Componente II - Recursos Executados, Comprometidos e Saldo.	34
Quadro 14 – Componente III - Cronograma de Execução Financeira	36
Quadro 15 – Componente III - Recursos Executados, Comprometidos e Saldo.....	37
Quadro 16 – Matriz de Resultado do Programa – Indicadores de Impacto	39
Quadro 17 – Alteração nos indicadores de Impacto.....	40
Quadro 18 – Matriz de Resultado Ajustada – Indicadores de Impacto	42
Quadro 19 – Matriz de Resultado do Programa – Indicadores de Resultado	43
Quadro 20 – Alteração nos indicadores de Resultado.....	44
Quadro 21 – Matriz de Resultado Ajustada – Indicadores de Resultado	46
Quadro 22 – Matriz de Resultado – Avanços dos Indicadores de Produto	48
Quadro 23 – Alteração nos Indicadores de Produto.....	51
Quadro 24 – Matriz de Risco atualizada	53
Quadro 25 – Indicadores de monitoramento e referência do Programa	58

Índice de Figuras

Figura 1- Previsão Execução Financeira do Programa – Até 2017.....	26
Figura 2- Desembolso acumulado em relação ao total.....	59

Documento Entregue


Rodrigo Speziali de Carvalho
Economista: CRE 5725

Siglas e Abreviaturas

AE	Acordo de Empréstimo
APF	Administração Pública Federal
BDG	Banco de Dados Geográficos
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CGTEC	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação
CGU	Controladoria-Geral da União
CIF	Sistema de Controle de Imóveis Funcionais
COFIEEX	Comissão de Financiamentos Externos
DE	Disposições Especiais do Contrato de Empréstimo
DIRAD	Diretoria de Administração
GEG	Grupo Estratégico de Gestão
LOA	Lei Orçamentária Anual
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.
NG	Normas Gerais do Contrato de Empréstimo
PA	Planos de Aquisições
PI	Índice de Performance
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMR	Progress Monitoring Report
POA	Plano Operativo Anual
POD	Proposta de Desenvolvimento da Operação
PVG	Planta de Valores Genéricos
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira da APF
SIAPA	Sistema Integrado de Administração Patrimonial
SDP	Solicitação de Proposta
SPIUNet	Sistema de Gerenciamento do Patrimônio Imobiliário de uso especial da União
SPOA	Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração.
SPU	Secretaria de Patrimônio da União
SSD/DW	Sistema de Suporte à Decisão
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TDR	Termos de Referência
UCP	Unidade Coordenadora do Programa
UFF	Universidade Federal Fluminense
UNB	Universidade Federal de Brasília

I. Sumário Executivo

DADOS BÁSICOS (MONTANTES EM US\$)

No Projeto: BR- L1224	Título: Programa de Modernização da Gestão do Patrimônio Imobiliário da União
Mutuário: República Federativa do Brasil	Data da Aprovação pela Diretoria: 28/06/2012
Agência Executora (AE): Secretaria do Patrimônio da União do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.	Data da Assinatura do Contrato de Empréstimo: 26/10/2012
	Data da Efetividade do Contrato de Empréstimo: 17/04/2013
	Data Primeiro Desembolso: 13/03/2014
	Data Primeiro Aditivo Contratual: 13/11/2015
Empréstimo (s): 2580/OC-BR	Montante do Empréstimo(s)
Setor: Reforma/Modernização do Estado/Gestão Pública por Resultado	* Montante Original: US\$ 15.000.000,00
	* Montante Atual: US\$ 7.000.000,00
Instrumento de Empréstimo: Investimento	* Pari Passu (se aplicável): 50% - 50%
Classificação Ambiental: B	
	Desembolso realizado até 20/08/2016: US\$ 2.748.000,00 (39,26% do Financiamento)
	Prazo de Execução contratual original: 49 meses (Até 08/2016)
	Prazo executado desde data efetividade: 40 meses
	Prazo original de encerramento: 26/10/2016
	Prazo Atual de encerramento: 26/03/2018
	En estado de "Alerta"
	Está el proyecto "en alerta" en el País: SIM

- 1.1. O consultor agradece ao Sr. Claudson Moreira Santos, Assessor e Coordenador-Geral do Programa de Modernização da Gestão do Patrimônio Imobiliário da União, a Sra. Cárta da Silva Sampaio, Coordenadora do Componente I, ao Sr. Felix Pessoa Neto, Técnico da UCP e a Sra. Maria de Fátima da Cruz Fonseca, Secretária da SPU, pelo apoio à realização deste trabalho. Agradecimentos especiais ao Sr. Ricardo Gazel, chefe de projeto (ICS/CBR) e a Sra. Kátia Sousa, (CSC/CBR) Analista de Operações Sênior/BID.

II. Introdução

A. **Base Legal**

- 2.1. O presente relatório foi elaborado com base no Contrato Administrativo nº 30/2016, de prestação de serviço estabelecido entre o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP e este consultor, na data de 09 de junho de 2016, constante do (Anexo I).
- 2.2. Este Relatório de Avaliação Intermediária (“Relatório”) foi preparado com base no disposto nas Cláusulas 5.01(i)¹ das Disposições Especiais do Contrato de Empréstimo 2580/OC-BR, firmado entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e a República Federativa do Brasil, em 26 de outubro de 2012 (anexo II), e do respectivo Termo Aditivo, assinado em 13 de novembro de 2015 (anexo III).

¹ Cláusula 5.01. “Registros, inspeções, gestão, acompanhamento, avaliação, administração e relatórios”.

(c) A avaliação do Programa será efetuada por meio dos seguintes relatórios:

(i) Um relatório de avaliação intermediária dentro de 90 (noventa) dias contados a partir da data em que tiverem sido comprometidos 50% (cinquenta por cento) dos recursos do Empréstimo ou na metade do período de desembolso, o que ocorrer primeiro.”

B. Objetivo

- 2.3. O objetivo geral desta Avaliação Intermediária é verificar os efeitos e os resultados alcançados na implementação e execução do Programa, assim como identificar as lições aprendidas e propor ações de melhorias para o futuro.
- 2.4. Conforme disposto nos Termos de Referência para contratação da consultoria, consistem em objetivos específicos do trabalho:
- I. verificar a consistência do desenho do Programa no alcance dos objetivos propostos;
 - II. verificar o avanço do cumprimento dos indicadores do Marco Lógico;
 - III. avaliar o grau de avanço de execução dos componentes e execução financeira;
 - IV. avaliar a capacidade institucional da Unidade Coordenadora do Programa - UCP nos processos de planejamento, desenvolvimento e execução das ações; e
 - V. avaliar o funcionamento atual do Programa e sua sustentabilidade.
- 2.5. O objetivo da avaliação de meio termo é contribuir para que o Programa alcance os resultados esperados. Para tanto é realizada uma análise dos processos e dos resultados até então alcançados na execução de cada componente, inclusive da Matriz de Resultados do Programa. Procura-se ainda identificar os fatores de risco à execução do Programa e sugerir mecanismos para superação.
- 2.6. Desta forma, é possível avaliar o rumo da execução do Programa, e, se necessário, estabelecer correção de rota.

C. Metodologia

- 2.7. Este documento consiste na versão final do Relatório da Avaliação Intermediária do Programa, devidamente entregue a UCP com as devidas correções necessárias.
- 2.8. Para a realização desta avaliação adotou-se a metodologia de *due diligence*², realizada por meio de entrevistas pessoais, revisão de documentos relacionados às atividades ao Programa, visitas “*in loco*”.
- 2.9. O trabalho iniciou-se no mês de junho/2016 com a avaliação da documentação fornecida pela Unidade Coordenadora do Programa - UCP. Também foram pesquisadas informações junto ao site do BID e da própria Secretaria de Patrimônio da União - SPU.

² A metodologia de *due diligence* constitui-se em procedimento metodológico de análise de informações e documentos pertinentes a uma determinada instituição, com o objetivo de se obter uma radiografia detalhada do objeto em avaliação.

2.10. Nos meses de julho e agosto foram realizadas diversas reuniões com a equipe local para compreensão do Programa, discussão dos avanços de cada componente e para detalhamento do planejamento financeiro. Essas reuniões ocorreram na sede da SPU na Esplanada dos Ministérios.

2.11. Para a realização deste trabalho foram desenvolvidas as seguintes atividades:

A. Avaliação da consistência do desenho do Programa;

- i) Foi realizada uma análise crítica do conceito e desenho do Programa, partindo da problemática geral e específica apresentada como justificativa, assim como da estratégia de execução identificada para atender tal problemática. A análise incluiu a relação entre objetivos e componentes do Programa, além dos problemas identificados e pressupostos originalmente levantados. Também foi considerado o contexto e suas variações desde o início de execução do Programa;
- ii) Além disso, para identificar claramente as ameaças, bem como as oportunidades que afetam as metas e os impactos do Programa, foram analisados os pontos fortes e as limitações no desenho dos instrumentos de intervenção aplicados para alcançar as mudanças propostas.

B. Avaliação do cumprimento de indicadores e grau de avanço da execução;

- i) Verificou-se o nível de cumprimento dos indicadores contidos no Marco Lógico do Programa, o grau de evolução dos produtos no nível dos componentes e o alcance dos objetivos de desenvolvimento;
- ii) Foram avaliadas as realizações e contribuições do Programa tendo como base o cumprimento dos objetivos descritos nos componentes;
- iii) Em ambos os casos de observação, foi realizada uma análise comparativa das metas alcançadas com a linha de base, com referência nos relatórios semestrais de Progresso e nos Progress Monitoring Report - PMR's;

C. Avaliação da Execução Financeira;

- i) Analisou-se a execução financeira do Programa, com apresentação da evolução de desembolso de recursos por componente, discriminado por fonte de financiamento;
- ii) Foram apresentados os fatores facilitadores e/ou as dificuldades encontradas no processo de desembolso, assim como a fluidez e/ou rigidez no exercício da operação;
- iii) Determinou-se o grau de execução financeira por componente, assim como o grau de execução anual do Programa em seu conjunto, por fonte de financiamento (montante desembolsado por ano versus o montante planejado no cronograma de desembolso);

- iv) De maneira complementar, quantificaram-se os aportes de recursos realizados durante a execução do Programa.
- D. Avaliação do Funcionamento atual do Programa e sua sustentabilidade;
- i) Avaliou-se o funcionamento atual do Programa e sua sustentabilidade. Assim foi possível identificar alternativas para a sua melhoria;
 - ii) Buscou-se avaliar criticamente a eficácia do regime de execução do Programa nos seguintes aspectos:
 - a. Adequação do regime de contratação da equipe da UCP;
 - b. Rotatividade ou a consolidação das equipes da UCP e a relação com a velocidade e qualidade de serviços;
 - c. Articulação da formação das Governanças.
 - iii) Esta avaliação contemplou o impacto relacionado à concepção jurídica e institucional do órgão executor e dos parceiros diretos, que reflete no desempenho do Programa;
 - iv) Em especial, buscou-se identificar quais os benefícios e restrições para fortalecer a vinculação dos Projetos com os órgãos descentralizados do Governo;
 - v) Ênfase especial foi dada à avaliação da sustentabilidade da estratégia de execução do Programa e do capital social gerado pelo efeito das intervenções realizadas.
- E. Revisão da documentação do Programa;
- i) Revisão do material disponível sobre o Programa, incluindo dentre outros:
 - a. O Contrato de Empréstimo 2580/OC-BR, com seus anexos;
 - b. O Regulamento Operativo do Programa, incluindo suas atualizações;
 - c. Revisão do Marco Lógico;
 - d. Os conteúdos dos Planos de Negócios;
 - e. Os relatórios semestrais do Programa;
- F. Conclusões;
- G. Recomendações para promover melhorias na execução do Programa;
- i) Com base na avaliação do funcionamento atual do Programa e sua sustentabilidade, buscou-se indicar ações e medidas para promover a melhoria do desenvolvimento do Programa.
- 2.12. Desta forma, o Relatório de Avaliação Intermediária deverá conter o seguinte escopo mínimo:
- A. **Relatório nº 1: Análise da Consistência do Desenho do Programa.** Cujo conteúdo deverá ser desenvolvido conforme proposto no item A - Avaliação da consistência do desenho do Programa e outros que o contratado considere relevante considerar;

B. **Relatório nº 2: Avaliação intermediária.** O contratado deverá apresentar um relatório à UCP com os resultados derivados do processo de avaliação, devendo conter as análises das áreas identificadas a seguir:

- i) Execução, desempenho e resultados do Programa;
- ii) Funcionamento atual do Programa e sua sustentabilidade;
- iii) Revisão da Documentação do Programa;
- iv) Propostas de melhorias para desenvolvimento do Programa; e
- v) Descrição das lições aprendidas.

III. O Programa

A. **Descrição do Programa**

i. **Objetivo(s) de Desenvolvimento**

3.1. O objetivo do Programa é promover um melhor aproveitamento do potencial econômico e socioambiental do patrimônio imobiliário da União, por meio do fortalecimento da capacidade de gestão da Secretaria do Patrimônio da União (SPU).

3.2. Para alcançar os objetivos, o Projeto foi desenhado em três Componentes, apresentados a seguir.

ii. **Componentes**

3.3. **Componente I - Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União:** O objetivo deste componente é ampliar a base e melhorar a consistência das informações que caracterizam os imóveis da União. Para alcançar esse objetivo, o Programa financiará:

A. **Modernização metodológica e de procedimentos:** Contratação de consultorias e realização de seminários para a formulação de metodologias, que permitam modernizar os processos de caracterização do patrimônio (demarcação e cadastramento); capacitação nas novas metodologias; normatização; e aquisição de equipamentos e aplicativos de apoio à caracterização.

B. **Padronização da Cartografia da SPU:** Contratação de empresa para concepção e consultoria especializada para concepção e normatização dos padrões cartográficos; contratações de serviços para desenvolvimento e implantação de Banco de Dados Geográficos (BDG); conversão da cartografia atual para o novo padrão cartográfico; aquisição de infraestrutura física para correto armazenamento de documentos cartográficos; e capacitação no novo padrão cartográfico.

C. **Ampliação da escala de identificação:** Aquisição de cartografia e cadastramento; contratação de serviços especializados em levantamento cartográfico; execução da demarcação; contratação de serviços especializados em cadastro; elaboração de Planta de

Valores Genéricos (PVG); e inserção de dados (espaciais e cadastrais) referentes a novos imóveis ao BDG.

- D. **Certificação e depuração das bases existentes:** Contratação de consultoria especializada para desenvolver e implantar sistemática de depuração de dados; contratação de consultoria especializada para revisão de metodologia de certificação cadastral e elaboração de proposta de normatização; contratação de empresa para execução dos trabalhos de levantamento cartográfico, certificação e atualização de PVG; contratação de consultoria para integração dos novos dados (espaciais e cadastrais) ao BDG.

3.4. **Componente II - Geração de conhecimento para a gestão patrimonial:** O objetivo deste componente é gerar conhecimento para apoiar uma gestão inovadora que potencialize o aproveitamento da função socioambiental dos ativos públicos, harmonizada com a função arrecadadora, e o uso compartilhado da informação patrimonial para a formulação de políticas públicas. Para tanto, o Programa financiará:

- A. **Proposta de aperfeiçoamento da contabilidade patrimonial e regularização do registro cartorial dos bens imóveis da União** contemplando: (i) identificação, análise e classificação contábil dos bens da União e respectivos direitos passíveis de contabilização; (ii) avaliação e proposição de modelos, mecanismos e critérios de controle contábil dos ativos, considerando as normas nacionais e internacionais; (iii) avaliação, criação e sistematização dos procedimentos e critérios de registros cartoriais dos bens da União, incluindo os atuais, e os que serão incorporados; (iv) formulação de propostas para adequação da legislação vigente relacionada com a contabilidade patrimonial e registro cartorial; e (v) realização de evento de capacitação no tema.
- B. **Proposta de novos modelos de negócios e estudo dos seus potenciais benéficos para o aproveitamento do uso dos bens públicos federais:** Análise das possibilidades de ampliação do potencial de geração de benefícios sociais e econômicos dos bens da União, incluindo a revisão do modelo de arrecadação e cobrança, e a elaboração de propostas que viabilizem a implementação de modelos de negócios, arranjos institucionais, parcerias com o setor privado e entes federativos, e a identificação de nichos de oportunidades para o uso e destinação deste patrimônio.
- C. **Estudos de metodologias de avaliação de bens públicos federais:** Identificação e análise de metodologias existentes de avaliação do patrimônio e valoração do seu uso conforme tipologia, forma de destinação e instrumento aplicável, de acordo com a legislação.
- D. **Estratégia de racionalização da utilização dos imóveis destinados à Administração Pública Federal - APF,** (i) revisão dos padrões de identificação e registro do valor de uso (ou custo de oportunidade) dos imóveis próprios nacionais usados pela APF e elaboração de propostas de incentivos ao seu uso racional e eficiente; (ii) elaboração de propostas de novas diretrizes e normas para a utilização dos bens de uso especial, incluindo a definição de

parâmetros para os processos decisórios entre as opções de alugar, construir ou adquirir imóveis; (iii) atualização do cadastro dos imóveis próprios nacionais em dois Estados Piloto (Distrito Federal e Rio de Janeiro) no cadastro do Sistema de Gerenciamento do Patrimônio Imobiliário de uso especial da União - SPIUNet; e (iv) formulação de diretrizes para incentivar o compartilhamento de informação patrimonial com Estados e Municípios, tais como sistemas, contabilidade patrimonial e novos modelos de negócio, considerando os requisitos legais e tecnológicos.

3.5. **Componente III - Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União:** O objetivo deste componente é automatizar os processos e aperfeiçoar os sistemas de informação para apoiar a gestão do patrimônio da União.

- A. **Plano de Gestão da Informação Patrimonial:** que conterá as diretrizes, estratégias e planejamento de execução do novo sistema de informação da SPU utilizando a metodologia do PMBOK³. Este sistema integrará todos os processos finalísticos da SPU, vinculando a informação literal com a cartográfica para apoiar a tomada de decisão para gestão patrimonial.
- B. **Atualização do mapeamento de processos da SPU:** tendo como base os estudos já existentes, este produto fará a revisão dos processos da SPU, agregando informações quanto aos componentes espaciais e os indicadores de desempenho existentes de cada processo. O produto ainda conterá, quando for o caso, proposta de revisão normativa.
- C. **Desenvolvimento do sistema informatizado:** a ser composto por uma base de dados geográfica e funcionalidades para atender as áreas finalísticas da SPU, incluindo a automação de processos e a implementação de interfaces com entidades externas e para disponibilização de serviços ao cidadão.
- D. **Digitalização de documentos:** este produto aumentará a segurança de acesso à informação, através da digitalização dos processos da SPU, e se integrará ao novo sistema informatizado, de forma que as consultas possam ser feitas através do próprio sistema, e que novos documentos sejam gerados e tramitados em formato digital, com a devida assinatura eletrônica.
- E. **Implantação de tecnologias de comunicação:** Integrar as 27 Superintendências e o Órgão Central da SPU por meio de tecnologias de comunicação por videoconferência e voz sobre IP⁴. Este produto proporcionará uma significativa economia de recursos, facilitando também a realização de conferências, palestras, treinamentos e reuniões.

³ Project Management Body of Knowledge

⁴ Protocolo de internet

iii. Alteração Contratual do Programa

- 3.6. Os principais objetivos do Primeiro Termo Aditivo (anexo III) foram: (i) cancelamento parcial de recursos do financiamento e de contrapartida; (ii) remanejamento de recursos entre categorias de investimento; e (iii) prorrogação do prazo de desembolso do Programa de Modernização da Gestão do Patrimônio da União.
- 3.7. A fundamentação das alterações está contida no Ofício nº622/2015/GAB/SPU/MP, de 16 de julho de 2015 (anexo IV). O primeiro fator determinante das alterações contratuais consistiu na valorização cambial, pois quando da preparação do Programa o câmbio era de US\$ 1,00 a R\$ 1,80 e na ocasião, o câmbio estava a R\$ 3,00 (aproximadamente). Tal fato implica em uma valorização cambial a favor do Programa na ordem de 67%. Ademais, algumas das licitações realizadas no âmbito do Programa resultaram em valores inferiores ao orçamento inicialmente proposto. Tais fatos foram determinantes para a realização do cancelamento de recursos pelo Programa.
- 3.8. Ademais, algumas atividades tiveram sua estratégia de contratação e execução revistas. Ações relacionadas à normatização foram pensadas, inicialmente, para execução mediante a contratação de consultorias externas, contudo, na prática, tais ações encontraram maiores chances de sucesso quando realizadas por servidores integrantes da própria Administração Pública Federal, devido ao seu nicho de conhecimento específico. Destacam-se as atividades de Aperfeiçoamento da Contabilidade Patrimonial, que foram executadas por um grupo técnico constituído por técnicos da SPU e da Secretaria do Tesouro Nacional – STN. Portanto, apesar de serem previstos recursos na ordem de R\$ 377.944,44 (trezentos e setenta e sete mil, novecentos e quarenta e quatro reais e quarenta e quatro centavos) para esta atividade, não ocorreram desembolsos.
- 3.9. Ainda, conforme informações da SPU, outras contratações de consultorias previstas no Contrato de Empréstimo deixaram de ser prioridades, tendo em vista a dependência da infraestrutura a ser implantada no âmbito do próprio Programa e o amadurecimento ainda insuficiente do órgão para especificação dos serviços.
- 3.10. A seguir é apresentada a relação de atividades que foram excluídas do Programa, acompanhada da respectiva justificativa:

Quadro 1: Atividades excluídas do Programa

Atividade/Ação	Valor (US\$mil)	Justificativa
1. Novos modelos de negócios e estudos	999.683,33	Acontecerá posteriormente ao desenvolvimento do Sistema de Gestão Patrimonial
2. Estudo de metodologia de avaliação dos bens públicos federais realizado.	409.916,67	Acontecerá posteriormente ao desenvolvimento do Sistema de Gestão Patrimonial
3. Estratégia de racionalização da utilização dos imóveis destinados à APF implantada.	254.111,12	Será executado internamente pela equipe da SPU
4. Diretriz para compartilhamento de informação patrimonial com Estados e Municípios desenvolvida	22.222,22	Acontecerá posteriormente ao desenvolvimento do Sistema de Gestão Patrimonial

5. Proposta de modelagem conceitual dos bens da União desenvolvida	377.944,44	Integrará o escopo de projetos a serem desenvolvidos no Acordo de Cooperação com o Exército Brasileiro.
6. Ramais de telefonia IP implantados	1.295.352,78	Novo contrato de fornecimento de serviços em telefonia fixa modernizou sua estrutura e hoje oferecem ligações de longa distância a preços vantajosos.

3.11. O prazo de vigência contratual foi prorrogado por mais 12 meses com o objetivo de promover a conclusão das atividades previstas no Programa.

3.12. Na sequência serão apresentadas as alterações no Custo do Programa:

iv. Custo do Programa

3.13. O Programa original estava orçado no valor de US\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de dólares), sendo US\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de dólares) de financiamento e restante de contrapartida local. A primeira alteração contratual estabeleceu o novo valor de US\$ 14.000.000,00 (quatorze milhões de dólares), sendo 50% de recursos do financiamento e o restante de contrapartida local. A distribuição por fontes de financiamento e categoria de investimento são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 2- Custo e financiamento do Programa – Contrato de Empréstimo⁵

(em milhares de US\$)

CATEGORIAS	Contrato Original				Primeiro Aditivo Contratual				Variação		
	Banco	Local	Total	%	Banco	Local	Total	%	Banco	Local	Total
1- Custos Diretos	13.907	14.889	28.796	95,9	6.742	6.054	12.796	91,4	-7.165	-8.835	-16.000
1. Modernização dos processos e base de dados para caracterização dos imóveis da União	5.275	5.926	11.201	37,3	2.695	3.975	6.670	47,6	-2.580	-1.951	-4.531
2. Geração de conhecimento para a gestão patrimonial	2.046	896	2.942	9,8	517	518	1.035	7,4	-1.529	-378	-1.907
3. Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União	6.586	8.067	14.653	48,8	3.530	1.561	5.091	36,4	-3.056	-6.506	-9.562
2- Administração do Programa	1.002	-	1.002	3,4	167	835	1.002	7,2	-835	835	-
1 - Gestão do Programa	946	-	946	3,2	111	835	946	6,8	-835	835	-
2 - Auditoria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 - Avaliação intermediária e final	56	-	56	0,2	56	-	56	0,4	-	-	-
3- Sem Alocação Específica	91	111	202	0,7	91	111	202	1,4	-	-	-
1- Imprevistos	91	111	202	0,7	91	111	202	1,4	-	-	-
TOTAL	15.000	15.000	30.000	100	7.000	7.000	14.000	100	-8.000	-8.000	-16.000
PERCENTAGEM	50%	50%			50%	50%					

3.14. As principais alterações consistiram em redução de valor dos componentes pelos motivos anteriormente expostos. O remanejamento de fonte consistiu uma adequação orçamentária devido ao processo de contratação de temporários para compor a UCP do Programa.

⁵ Valor atualizado a partir do Primeiro aditivo contratual.

- 3.15. Conforme informações da própria UCP/SPU tais alterações pouco impactaram os resultados do Programa. O único indicador de resultado impactado foi “Negócios implementados a partir do marco conceitual formulado”. Assim, esse indicador deverá ser alterado. Destaca-se que a avaliação dos indicadores será retratada em tópicos específicos desta avaliação.

IV. Avaliação da consistência do desenho do Programa

- 4.1. Neste item será apresentada uma análise crítica do conceito e desenho do Programa, partindo da problemática geral e específica apresentada como justificativa, assim como da estratégia de execução identificada para atender tal problemática. A análise inclui ainda uma avaliação da relação entre objetivos e componentes do Programa e problemas identificados e pressupostos originalmente levantados. Para isso, foi considerado o contexto e suas variações desde o início de execução do Programa.

i. Situação problema a ser superada

- 4.2. A compreensão do desenho de um programa passa pela análise da situação problema encontrada quando da fase de preparação daquele programa, destacando as principais dificuldades a serem enfrentadas e superadas. Na sequência deve ser apresentada a proposta de intervenção do Programa, quais seus objetivos e ações propostas. Finalmente, os resultados esperados com a execução do Programa deverão ser apresentados. Desta forma, é possível visualizar, compreender e avaliar a lógica vertical do Programa.
- 4.3. A Secretaria de Patrimônio da União – SPU foi criada pelo Imperador Dom Pedro II, para cuidar das terras públicas brasileiras e a sua história já se aproxima dos 162 anos de existência, tendo sido criada pelo Decreto nº 1.318, de 30/01/1854. Assim, como qualquer outro órgão público, enfrenta problemas cuja compreensão remonta às origens do processo de formação do Estado brasileiro, e, como consequência, a sua superação requer esforços suficientes para suplantar estas marcas de nascença.
- 4.4. Desde seus primórdios a SPU atuava sob o patrimônio público federal com uma lógica de gestor arrecadador, ou seja, com uma visão patrimonialista (especulativa) de seus bens, principalmente, na busca de receitas decorrentes do uso destes bens.
- 4.5. Com o advento da Constituição Federal de 1988, novas definições foram atribuídas aos bens da União, dentre os quais se destacam: i) o papel social da propriedade e ii) as funções de proteção ambiental. Neste momento, também foram explicitados diversos bens da União, dentre os quais podem ser destacados: as águas; as praias fluviais; o mar territorial; os terrenos de marinha, as cavernas, entre outros tantos.
- 4.6. Para enfrentar a estas atribuições é que a SPU iniciou um processo de modernização que esteve calcado na redefinição da sua missão institucional e na modernização da sua organização.

- 4.7. Em relação às redefinições da missão institucional da SPU, verifica-se que novos conceitos foram incorporados em suas atribuições. Buscou-se, assim, internalizar as determinações constitucionais em sua essência. Desta forma, foi incorporada a dimensão socioambiental na gestão dos imóveis públicos.
- 4.8. Essa nova missão implicou na readequação dos objetivos e atribuições da SPU, a qual passou a buscar a superação da condição de órgão meramente cartorial para se qualificar como instituição ativa na execução das ações governamentais.
- 4.9. Do ponto de vista da modernização institucional, foram agregados ao novo modelo de gestão (estabelecido pela alteração na missão, objetivos e diretrizes) a implementação de mecanismos de boa governança, valendo ressaltar: i) a reestruturação organizacional, tendo como base o redesenho dos macroprocessos/processos; ii) a institucionalização do Núcleo de Gestão Estratégica, como condição para o realinhamento de ações prioritárias; e iii) a criação e ampliação de instâncias colegiadas.
- 4.10. A partir deste processo de reestruturação constatou-se a existência, a época, de dois problemas que eram limitadores estruturais à readequação da SPU, quais sejam:
- 4.11. O primeiro consiste na **existência de limitações institucionais na SPU** para a execução das ações de identificação e caracterização do parque imobiliário público. Tal situação implica em impactos diretos: i) na percepção de abandono e descaso com o patrimônio público; ii) na desarticulação e fragmentação das políticas públicas associadas à gestão patrimonial; iii) na perda da arrecadação patrimonial; iv) na fragilidade da gestão do patrimônio público; v) no agravamento de conflitos fundiários e sociais; vi) na ocupação desordenada e ilegal de áreas públicas.
- 4.12. Destaca-se ainda limitações de cunho cadastral, tanto em termos de ampliação da base patrimonial cadastrada, quanto na qualificação da base existente, que em alguns casos, encontra-se desconectada da atual realidade.
- 4.13. Uma grande parcela dos imóveis localizados na orla marítima do país ainda não é cadastrada na base de dados do patrimônio imobiliário da União, e, conseqüentemente, não efetuam qualquer tipo de pagamento pelo uso patrimonial destes bens.
- 4.14. Em termos de qualidade da base de dados verifica-se que existem bases de dados cadastrais que não convergem entre si, que estão desatualizadas em termos qualitativos, ou mesmo, em relação a sua efetiva localização. Ademais, é importante destacar que ainda existem bens patrimoniais cadastrados na época do império e que ainda não foram devidamente atualizados no sistema.
- 4.15. O segundo grupo de dificuldades consiste no **elevado grau de obsolescência dos sistemas de informações utilizados pela SPU na gestão do patrimônio da União**. Esta situação é aliada ainda, à fragmentação da capacidade operacional da SPU, a qual é decorrente, dentre outros

fatores, de uma inexistência de políticas de desenvolvimento e atualização de tecnologias da informação.

- 4.16. Portanto, a SPU não dispunha de suporte tecnológico adequado para estabelecer condições básicas de uso e, conseqüentemente, de confiabilidade de seus dados cadastrais e de seus serviços básicos. Assim, essa questão consistia em um desafio fundamental para a melhoria da eficiência na prestação do serviço público.
- 4.17. Existiam na SPU três sistemas para operação de base de dados e serviços que praticamente atuavam de forma distinta, sem qualquer tipo de integração com outros sistemas⁶ e base de dados utilizados pelos demais órgãos da Administração Pública Federal. Tal situação impunha uma condição de isolamento tecnológico e de ineficiência na prestação dos serviços.
- 4.18. Por fim, é fundamental destacar que essas duas questões conjugadas induziram a SPU em um ciclo vicioso na gestão do patrimônio da União, que promoveu limitadores para uma gestão eficiente, objetiva e eficaz.

ii. **Objetivos e resultados esperados do Programa**

- 4.19. O Programa tem por objetivo promover um melhor aproveitamento do potencial econômico e socioambiental do patrimônio imobiliário da União, por meio do fortalecimento da capacidade de gestão da Secretaria do Patrimônio da União (SPU).
- 4.20. Conforme já visto, cada componente também tem o seu objetivo estratégico estabelecido. **O Componente I - Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União** tem por objetivo a ampliação da base e melhoria da consistência das informações que caracterizam os imóveis da União.
- 4.21. **O Componente II - Geração de conhecimento para a gestão patrimonial tem por** objetivo a geração de conhecimento para apoiar uma gestão inovadora dos bens públicos, que seja capaz de potencializar o aproveitamento da função socioambiental dos ativos públicos harmonizada com a função arrecadadora e com o uso compartilhado da informação patrimonial para a formulação de políticas públicas.
- 4.22. Por fim, o **Componente III - Automação dos processos de gestão do patrimônio da União** tem por objetivo a automação dos processos e o aperfeiçoamento dos sistemas de informação para apoiar a gestão do patrimônio da União.
- 4.23. A partir desses três componentes, foram estabelecidos os resultados esperados com a implementação do Programa.
- 4.24. O impacto esperado consiste em “potencial econômico e socioambiental dos bens imóveis da União melhor aproveitados”. Originalmente, os resultados esperados do Programa consistem em:

⁶ Os três sistemas são: i) Sistema Integrado de Administração Patrimonial (SIAPA); ii) Sistema de Gerenciamento de Imóveis de Uso Especial da União (SPIUNet); iii) Sistema de Controle de Imóveis Funcionais (CIF), que consiste praticamente em um banco de dados.

- i) arrecadação incrementada;
 - ii) identificação de imóveis ampliada;
 - iii) base de dados certificadas e depuradas;
 - iv) capacidade de realização de novos negócios fortalecida;
 - v) prestação de serviços em linha incrementada.
- 4.25. A partir da análise da situação problema, da estrutura do Programa e dos resultados esperados é possível visualizar a sua estrutura lógica. O quadro a seguir consolida esta percepção.

Quadro 3 - Resumo do desenho lógico do Programa

Situação Programa	Proposta de intervenção - Programa	Impactos / Resultado esperados
Existência de limitações institucionais na SPU para a execução das ações de identificação e caracterização do parque imobiliário público	Componente I - Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União	Impacto: Potencial econômico e socioambiental dos bens imóveis da União melhor aproveitado.
Percepção de abandono e descaso com o patrimônio público	Modernização metodológica e de procedimentos	Resultados Esperados:
Desarticulação e fragmentação das políticas públicas associadas à gestão patrimonial	Padronização da Cartografia da SPU	Arrecadação incrementada
Perda da arrecadação patrimonial	Ampliação da escala de identificação	Identificação de imóveis ampliada
Fragilidade da gestão do patrimônio público	Certificação e depuração das bases existentes	Base de dados certificada e depuradas
Agravamento de conflitos fundiários e sociais	Componente II - Geração de conhecimento para a gestão patrimonial	Capacidade de realização de novos negócios fortalecida (**)
Ocupação desordenada e ilegal de áreas públicas.	Proposta de aperfeiçoamento da contabilidade patrimonial e regularização do registro cartorial dos bens imóveis da União	Prestação de serviços em linha incrementada
Elevado grau de obsolescência dos sistemas de informações utilizados pela SPU na gestão do Patrimônio da União	Proposta de novos modelos de negócios e estudo dos seus potenciais benefícios para o aproveitamento do uso dos bens públicos federais. (*)	
Inexistência de políticas de desenvolvimento de tecnologias	Estudos de metodologias de avaliação de bens públicos federais (*)	
Inexistência de políticas de modernização tecnológica	Estratégia de racionalização da utilização dos imóveis destinados à Administração Pública Federal – APF (*)	
	Componente III - Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União	
	Plano de Gestão da Informação Patrimonial	
	Atualização do mapeamento de processos da SPU	
	Desenvolvimento do sistema informatizado	
	Digitalização de documentos	
	Implantação de tecnologias de comunicação	

(*) Atividades excluídas no primeiro aditivo contratual.

(**) Resultado a ser excluído devido às alterações do Primeiro aditivo contratual.

- 4.26. A partir da análise do desenho lógico apresentado é possível confirmar que o Programa está estruturado de forma adequada para cumprir com o seu objetivo principal, qual seja: promover um melhor aproveitamento do potencial econômico e socioambiental do patrimônio imobiliário da União, por meio do fortalecimento da capacidade de gestão da Secretaria do Patrimônio da União (SPU).
- 4.27. Verifica-se ainda que existe relação lógica entre a situação problema, as intervenções propostas e os resultados esperados do Programa. Sendo assim, é possível afirmar que o desenho do Programa foi estruturado de forma adequada e consistente.
- 4.28. É importante ressaltar que apesar da primeira alteração contratual ter excluído atividades inicialmente previstas, o seu impacto sobre os resultados do Programa ficou restrito aos indicadores de resultado, ou seja, praticamente não ocorreu alteração na estrutura lógica do Programa.
- 4.29. A seguir será avaliada a estratégia de execução do Programa.

V. A estratégia de Execução do Programa

i. O Arranjo de execução do Programa

- 5.1. A estratégia de execução do Programa foi estabelecida no Contrato de Empréstimo do Programa, tendo a Secretaria do Patrimônio da União vinculada ao atual Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, atuando com apoio administrativo, financeiro e de aquisições da Diretoria de Administração do próprio Ministério.
- 5.2. A coordenação estratégica do Programa está vinculada ao Grupo Estratégico de Gestão (GEG), que é responsável pela aprovação dos Planos Operativos Anuais (POA), Planos de Aquisições (PA), relatórios de execução e relatórios de avaliação do Programa.
- 5.3. A coordenação do Programa é de responsabilidade da Unidade de Coordenação do Programa, instituída pelo Secretário do Patrimônio da União, com designação de um Coordenador-Geral, de Coordenadores de Componentes e de um Coordenador Administrativo Financeiro.
- 5.4. O Coordenador Geral é o responsável pela interlocução com o Banco e preparará toda a documentação a ser submetida ao GEG e ao Banco. O Coordenador Geral também é o responsável pela integração das ações, consolidação dos POA e dos PA e elaboração dos relatórios de monitoramento e avaliação.
- 5.5. O Coordenador de cada componente é o responsável pela elaboração das especificações técnicas e dos termos de referência (TDR). Com a supervisão e o apoio do Coordenador Geral do Programa, os Coordenadores acompanham a seleção e execução dos contratos do respectivo Componente e certificam o recebimento dos produtos ou serviços contratados conforme as especificações técnicas e os TDR.
- 5.6. O Coordenador Administrativo-Financeiro é o responsável pela articulação entre a SPU e a DIRAD, incluindo a solicitação dos pagamentos, monitoramento dos contratos, apoio aos processos de aquisições, desembolso dos recursos e prestação de contas, elaboração de relatórios financeiros e preparação das solicitações de desembolso.

- 5.7. A DIRAD do MP é encarregada da administração fiduciária da operação e é responsável pelas contratações e gerenciamento financeiro do Programa, incluindo a realização dos processos de aquisição, de provisão de recursos e pagamentos e da apresentação de informações à auditoria.
- 5.8. A execução financeira do Programa é realizada diretamente pelo Sistema Integrado de Administração Financeira da APF (SIAFI). Este sistema atende aos dispositivos das diretrizes fiduciárias do Banco para o uso de sistemas nacionais de gestão. É pressuposto para aceitação deste sistema, a conclusão do processo de customização para geração de relatórios financeiros requeridos, nos termos acordados entre o Banco e o Mutuário.
- 5.9. É importante destacar que para a execução de algumas atividades do Programa, a SPU optou por estabelecer uma parceria estratégica com o Exército Brasileiro, a qual foi estabelecida com o Ministério da Defesa com intermediação do Departamento de Engenharia e Construção - DEC do Exército Brasileiro. O Termo de Cooperação para Descentralização de Crédito nº 40/2013, datado de 27 de dezembro de 2013 é o instrumento regulamentador desta cooperação. O objetivo desta parceria é o “Desenvolvimento da infraestrutura geoespacial do Programa de Modernização do Patrimônio da União”.
- 5.10. Conforme informações da UCP, o início desta parceria apresentou algumas dificuldades técnicas-operacionais, as quais também impactaram no cronograma de execução do Programa. As duas principais dificuldades consistiram no convencimento do Exército na execução da parceria e na estruturação das condições básicas de trabalho, ou seja, na contratação da equipe adequada e na aquisição de equipamentos para o próprio Exército.
- 5.11. A parceria está avançando de forma satisfatória, por isto, a UCP/SPU deseja ampliar esta parceria para outras atividades do Programa, as quais serão detalhadas no item específico.

ii. O Grupo Estratégico de Gestão – GEG

- 5.12. O Grupo Estratégico de Gestão – GEG tem funções estratégicas, ligadas ao grupo de comando da SPU. O GEG foi instituído pela portaria nº 313, da SPU, de 27 de outubro de 2011. As competências atribuídas foram:
 - i) Definir as orientações gerais do Programa em respeito ao Contrato de Empréstimo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e às diretrizes do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão e do Governo Federal;
 - ii) Acompanhar, monitorar e avaliar a implementação do Programa;
 - iii) Aprovar os Planos Operativos Anuais (POA), os Planos de Aquisições (PA), os Relatórios Semestrais de Execução e os Relatórios de Avaliação do Programa; e
 - iv) Aprovar as prestações de contas do Programa.
- 5.13. O Grupo Estratégico de Gestão é composto pelos seguintes membros: Secretária do Patrimônio da União; Secretários-Adjuntos do Patrimônio da União; Chefe de Gabinete da SPU; Diretor do Departamento de Caracterização do Patrimônio; Diretor do Departamento de Destinação Patrimonial; Diretor do Departamento de Incorporação de Imóveis; Diretor do Departamento de Gestão de Receitas Patrimoniais; Coordenador-Geral de Gestão Estratégica; e Coordenador Geral do Programa.

- 5.14. Portanto, pode-se afirmar que o Grupo Estratégico de Gestão do Programa é composto pelos mesmos membros do corpo diretivo da SPU, acrescido do coordenador do Programa.
- 5.15. Na análise dos documentos fornecidos pela UCP para a realização desta avaliação, verificou-se que, formalmente, o GEG somente se reuniu uma única vez, na data de 03 de julho de 2015, para discutir e deliberar sobre a seguinte pauta: i) Quadro geral da execução do Programa; ii) Alterações em negociação; iii) Riscos mapeados pela Controladoria-Geral da União – CGU e BID; iv) Propostas de estratégias para aceleração do programa; e v) Encaminhamentos finais.
- 5.16. Nesta reunião, o GEG deliberou ainda por realizar reuniões ordinárias na primeira quarta-feira de cada mês. Tal medida tinha por objetivo promover maior interação com o Programa. Entretanto, este consultor não identificou junto aos demais documentos fornecidos pela UCP, outras Atas de reunião do GEG.
- 5.17. Entretanto, conforme informações da UCP, apesar de somente se ter uma única reunião formal, as demandas e temas relacionados ao Programa foram tratados e deliberados nas reuniões ordinárias da Diretoria da SPU⁷.
- 5.18. No Relatório de Auditoria dos anos 2012, 2013 e 2014, datado de 28 de abril de 2015 (anexo V), realizado pela CGU, foi recomendado que o GEG, que exerce as atribuições de coordenação estratégica do Programa, envide esforços no sentido de estruturar a UCP com pessoal técnico qualificado e promova a integração do Programa com as demais áreas da SPU.
- 5.19. Na Ajuda Memória do Seminário de Gestão de Risco do Programa, ocorrida em 07 de maio de 2015 (anexo VI), foi identificado o risco de baixo envolvimento do corpo diretivo da SPU nas ações do Programa. Este risco tem sido amenizado com a inclusão dos temas relacionados ao Programa na pauta de reuniões de Diretoria da SPU.

iii. A Unidade de Coordenação do Programa – UCP

- 5.20. A Unidade de Coordenação do Programa - UCP também foi instituída pela Portaria SPU nº 313, de 27 de outubro de 2011, e foi composta pelos seguintes membros: Coordenador Geral do Programa; Coordenador do Componente I; Coordenador do Componente II; Coordenador do Componente III; e Coordenador Administrativo-Financeiro. Neste mesmo instrumento foi designado um servidor para assumir a Coordenação Geral do Programa.
- 5.21. Com a celebração do Contrato de Empréstimo, ocorrida em março de 2012, a UCP foi efetivamente formalizada. Durante aquele ano, a UCP contou com a participação de três servidores designados que atenderam às demandas burocráticas do Programa e, principalmente, o estabelecimento das condições de elegibilidade, a qual foi reconhecida pelo Banco em setembro de 2012.

⁷ Conforme relatado nas entrevistas e descrito nos Relatórios Semestrais de Progresso.

- 5.22. Ainda naquele ano, a SPU sinalizou que a estrutura da UCP deveria ser composta por treze funcionários com dedicação exclusiva⁸. Para suprir tal demanda, a SPU indicou mais dois servidores (Diretores setoriais da SPU), que deveriam compor a UCP e atuar na coordenação dos componentes I e II.
- 5.23. Simultaneamente, a Diretoria da SPU iniciou um processo de negociação interna no Ministério do Planejamento com o objetivo de promover a contratação de profissionais temporários. Tal negociação foi concluída com a publicação da Portaria Autorizativa nº 557, de 20 de novembro de 2012, que autorizou a SPU iniciar o processo de seleção.
- 5.24. O concurso para seleção de servidores temporários para o Programa foi concluído em dezembro de 2013 (ou seja, treze meses após o seu início), com a contratação de somente dois dos trezes profissionais previstos para o Programa. Apesar de todos os aprovados terem sido convocados, somente esses dois compareceram para assumir os cargos temporários.
- 5.25. A estratégia utilizada para estruturação da equipe da UCP é estável e duradoura para todo o período de execução do Programa. Entretanto, tal fato não se concretizou e, conforme verificado, não foram realizados estudos para identificar os fatores determinantes desta situação.
- 5.26. Alternativamente, a UCP poderia ter contratado uma empresa gerenciadora para prestar este tipo de serviço. Tal opção é mais rápida, mas por outro lado, de maior custo. Entretanto, não se visualizava a época, a possibilidade de que os aprovados no concurso perdessem o interesse em assumir os cargos temporários.
- 5.27. Durante o período de seleção desta equipe, três servidores (diretores setoriais e de componentes) que compunham a UCP solicitaram o desligamento de suas funções no Programa. Tal situação imputou a UCP e ao Programa, um hiato temporal de inanição, ou seja, praticamente não ocorreram avanços durante este período.
- 5.28. É importante destacar ainda a ocorrência de elevada rotatividade entre os servidores que estavam envolvidos diretamente com a execução do Programa, ou seja, vinculados a UCP. Destaque em especial, para a coordenação do Programa, cuja elevada rotatividade gerou impactos diretos sobre a execução do Programa.
- 5.29. Nos primórdios de 2014, foi integrado a UCP, um servidor para exercer, de forma definitiva, a Coordenação Administrativa e Financeira do Programa.
- 5.30. Entretanto, foi somente a partir de 2015, que a SPU intensificou as ações de fortalecimento da UCP. Naquele ano, foi designada uma servidora em tempo integral para assumir a Coordenação do Componente I. Um novo coordenador-geral também foi designado e encontra-se até a presente data em atuação.

⁸ Vide Anexo V Relatório Auditoria, pag. 10.

- 5.31. Algumas ações institucionais também foram realizadas de forma a promover maior integração da UCP com as demais áreas estratégicas da SPU. A principal articulação interna consistiu no estabelecimento de parcerias entre a UCP e a Coordenação Geral de Tecnologia da Informação – CGTEC da SPU.
- 5.32. Assim, durante os anos de 2015 e 2016 a UCP foi sendo fortalecida. O quadro a seguir apresenta a situação atual.

Quadro 4 - Composição atual da UCP

Função	Servidor Designado	Instrumento/ data
Coordenador-Geral	Claudson Moreira Santos	Portaria SPU nº 120, de 25/06/2015.
Coordenador Administrativo-Financeiro	Hélio Costa Ferreira Júnior (*)	Portaria nº 15, de 10/01/2014.
Coordenadora do Componente I	Cárita da Silva Sampaio	Portaria SPU nº 195, de 4/11/2015.
Coordenadora do Componente II	Andrea Cassoli Araújo (**)	Portaria SPU nº 17, de 7/03/ 2016.
Coordenador do Componente III	Marcelo Fernandes de Lima (*)	Portaria SPU nº 17, de 7/03/2016.
Servidores Permanentes	Wagneide Rodrigues (Geógrafa).	
	Ricardo de Almeida Paula (**)	
	Barbara Marina de Oliveira	
	Thiago Cesar da Silva Marchado	
	Maria de Fátima Santos Camargo	
Profissionais Temporários	Felix Pessoa Neto	Processo Seletivo Simplificado. – Dezembro/2013
Secretária	Maria de Fátima Fonseca da Cruz	-

(*) Servidores que atuam de forma parcial na UCP e encontram-se fisicamente em outro local.

(**) Em horário parcial

- 5.33. Assim, até o segundo semestre de 2015, verifica-se uma elevada rotatividade dos membros da UCP, principalmente da coordenação geral e dos coordenadores de componentes. Estes, quando indicados, exerciam uma dedicação parcial no Programa. Era perceptível o pouco envolvimento da direção geral da SPU com a execução do Programa.
- 5.34. Tal situação imperou até o segundo semestre de 2015, quando a SPU passou a promover o fortalecimento institucional da UCP. Esta alteração de postura é decorrente das recomendações dos relatórios de auditoria da CGU, do esforço do Banco e da UCP em fortalecer o Programa e inclui-lo na pauta dos dirigentes da SPU e, ainda, da percepção da importância estratégica do Programa atribuída pela atual direção geral do Órgão⁹.
- 5.35. Por fim, é necessário destacar o atual esforço da SPU na estruturação da UCP. Conforme apresentado, foram designados servidores para exercerem atividades específicas e temporárias na UCP, também foram estabelecidas parcerias internas para potencializar as ações do Programa.

⁹ Tal situação é perceptível com o incremento orçamentário do Programa em mais de 50,0% para 2017, em comparação com o ano de 2016.

5.36. Vale destacar que o atual coordenador geral da UCP tem exercido um papel fundamental neste processo, pois tem envidado esforços para estabelecer estas parcerias e fomentar a execução das atividades do Programa.

iv. Diretoria de Administração - DIRAD¹⁰

5.37. A DIRAD é o órgão encarregado de realizar a administração fiduciária do Programa, ou seja, é responsável por efetivar as atividades de contratação e gerenciamento financeiro do Programa, incluindo os processos de aquisição e provisão de recursos e pagamentos.

5.38. Durante as entrevistas com os membros da UCP foi relatada a este consultor, a existência de dificuldades na celeridade (ou priorização) dos processos de aquisição do Programa. Tal situação é decorrente dos trâmites internos da DIRAD, que não tem uma unidade específica para atender as demandas do Programa. Todos os processos enfrentam as rotinas internas e padronizadas da DIRAD.

5.39. No que tange às questões financeiras não foram verificadas dificuldades operacionais em relação à DIRAD.

v. Sustentabilidade institucional – Primeiro Comentários

5.40. A partir das observações apresentadas neste relatório é possível estabelecer os primeiros apontamentos sobre a sustentabilidade institucional do Programa. Entretanto, esta análise somente será completa quando for realizada a avaliação da matriz de risco do Programa.

5.41. Normalmente, a ideia de sustentabilidade está ligada à manutenção das atividades e resultados ao longo do tempo. Para tanto, é necessário que as ações executadas no âmbito do Programa sejam devidamente internalizadas pelos órgãos vinculados.

5.42. É possível verificar que desde 2015 existe um maior envolvimento das áreas finalísticas da SPU com o Programa, o que sinaliza para o início de um processo de internalização das ações em curso e, conseqüentemente, dos resultados do Programa. Esta questão torna-se bastante clara quando observado o processo de desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão. A área finalística da SPU está diretamente envolvida na construção destes sistemas

5.43. Entretanto, esta relação deverá resultar em processos de formalização e instituição de grupos de trabalho, parcerias e a normatização de procedimentos.

5.44. Outra questão importante a ser destacada consiste na dificuldade da SPU em assegurar recursos financeiros suficientes para garantir a implementação das ações em curso e da continuidade destas ao longo do tempo.

¹⁰ Antiga Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração - SPOA

- 5.45. Outro tema consiste na parceria entre a SPU e o Exército Brasileiro para a execução de atividades específicas do Programa. Esta parceria tem-se mostrado eficaz, entretanto, devido à concentração de atividades complexas em um único executor, sugere-se manter a supervisão e o monitoramento das atividades até o fim dos trabalhos, a fim de evitar possíveis discontinuidades.
- 5.46. Ressalta-se ainda que a SPU deverá estabelecer mecanismos para promover a transferência e internalização das tecnologias desenvolvidas no âmbito da cooperação com o Exército Brasileiro.
- 5.47. Por fim, questões fundamentais a serem destacadas consistem na necessidade de manter o quadro atual da equipe da UCP, formalizar as deliberações do GEG e, por fim, ampliar o envolvimento das demais áreas da SPU na execução do Programa.
- 5.48. Essas três questões são centrais para se garantir a efetividade e a sustentabilidade das ações do Programa

vi. Ameaças e Oportunidades referentes ao desenho do Programa

- 5.49. Para identificar as fragilidades e as oportunidades do desenho do Programa foi realizada uma avaliação da sua estrutura lógica, ou seja, dos problemas, ações e resultados esperados, além da realização de entrevistas com membros da UCP.
- 5.50. O quadro a seguir apresenta as principais ameaças e oportunidade identificadas.

Quadro 5 – Ameaças/Fragilidades – Oportunidades/Forças do Desenho do Programa

Ameaças/Fragilidades		Oportunidades/Forças	
1	O mecanismo de estruturação da UCP (contratação de servidores temporários por concurso público) promoveu atrasos no início da execução do Programa.	1	A estrutura lógica do Programa foi adequada para enfrentar os problemas identificados quando da preparação do Programa.
2	Até o ano de 2015, o Grupo Estratégico de Gestão (GEG) não realizou reuniões formais para acompanhamento do Programa, mas, a partir daquele ano, os temas do Programa foram tratados nas reuniões da Diretoria da SPU.	2	O aditivo contratual para readequação de valor e redução de escopo não teve maiores impactos sobre a realização do Programa. As principais atividades e produtos foram mantidos. A estrutura lógica do Programa foi preservada. Ademais, possibilitou focar nas ações prioritárias do Programa.
3	A estrutura atual da UCP deverá ser mantida até o fim do Programa, de forma a evitar sobrecarga aos demais membros, e consequentemente, impactos negativos sobre a execução do Programa.	3	O Programa busca promover a modernização de sistemas, integração e modernização das bases de dados na SPU. Esta intervenção é fundamental para promover as condições básicas de modernização dos serviços prestados pela SPU.
4	A operacionalização do Programa tem grande dependência da DIRAD do MP. Tal situação pode gerar atrasos na execução das atividades de seleção e contratação de serviços.	4	A interação da UCP com o setor de tecnologia da informação da SPU tem gerado maior suporte técnico no desenvolvimento dos sistemas de gestão em curso. Esta estratégia deverá ser ampliada para os demais setores afins da UCP.
5	A UCP deverá estruturar mecanismos de internalização das atividades resultantes da parceria com o Exército Brasileiro a fim de garantir a sustentabilidade das ações na SPU.	5	A SPU poderá contratar consultores individuais para apoiar no desenvolvimento de temas específicos, como nas especificações técnicas do sobrevoos.

VI. Análise da Execução Financeira do Programa

A. Avaliação de desembolso LMS

- 6.1. A análise da execução financeira do Programa incorporará o desembolso do financiamento lançado no sistema LMS do Banco, a execução financeira por componente, o pagamento de juros e comissão de crédito:
- 6.2. O desembolso financeiro pelo Sistema LMS foi executado conforme a seguir:

Quadro 6 – Desembolso Financeiro Sistema LMS

US\$ 1,00				
Nº	LMS	DATA	US\$	% por desembolso
01	201410713	12/03/2014	1.650.000,00	23,6%
02	201554021	19/11/2015	1.098.000,00	15,7%
Total			2.748.000,00	39,26%

Obs.: Dados com base no LMS de 13/07/2016.

- 6.3. É importante destacar que, conforme informações da UCP, um novo pedido de desembolso está sendo preparado para ser encaminhado ao Banco no fim do mês de setembro/2016.
- 6.4. O montante de recursos desembolsado até o momento é de 39,26%, abaixo da expectativa original do Programa.

B. Execução Financeira do Programa

- 6.5. Dos recursos previstos para o Programa (financiamento e contrapartida) já foram executados (e comprovados) US\$ 2.828.068,04 (dois milhões, oitocentos e vinte e oito mil, sessenta e oito dólares e quatro centavos), o que representa 20,2% (vinte vírgula dois por cento) do recurso total.
- 6.6. Conforme visto, o Programa já desembolsou US\$ 2.748.000,00 (dois milhões, setecentos e quarenta e oito mil dólares) de recursos do financiamento e, até o final de junho de 2016, foi comprovado (executado) US\$ 2.108.469,85 (dois milhões, cento e oito mil, quatrocentos e sessenta e nove dólares e oitenta e cinco centavos), o que representa 76,7% (setenta e seis vírgula sete por cento) dos recursos desembolsados.
- 6.7. Dos recursos de contrapartida já foi desembolsado (e comprovados) US\$ 719.598,19 (setecentos e dezenove mil, quinhentos e noventa e oito dólares e dezenove centavos). Esse volume representa 10,3% (dez vírgula três por cento) do montante total previsto.
- 6.8. O quadro a seguir detalha estas afirmativas.

Quadro 7 – Desembolso Financeiro Acumulado

US\$ 1,00

Categorias e Subcategorias de Investimento conforme Contrato/Convênio (LMS1)	Orçamento Vigente		Desembolso Acumulado por Categorias e Subcategorias de Investimento		Saldo Disponível por Categorias e Subcategorias de Investimento		% Execução (Desembolso / Orçamento Vigente)	
	BID	Aporte Local	BID	Aporte Local	BID	Aporte Local	BID	Aporte Local
Categoria 1 - Custos Diretos	6.742.000,00	6.054.000,00	2.108.469,85	519.196,68	4.633.530,15	5.534.803,32	31,3%	8,6%
1 - Modernização dos processos e base de dados para caracterização dos imóveis da União	2.695.000,00	3.975.000,00	1.160.017,30	291.313,50	1.534.982,70	3.683.686,50	43,0%	7,3%
2 - Geração de conhecimento para a gestão patrimonial	517.000,00	518.000,00	0,00	106.107,01	517.000,00	411.892,99	-	20,5%
3 - Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União	3.530.000,00	1.561.000,00	948.452,55	121.776,17	2.581.547,45	1.439.223,83	26,9%	7,8%
Categoria 2 - Administração do Programa	167.000,00	835.000,00	0,00	200.401,51	167.000,00	634.598,49	-	24,0%
1 - Gestão do Programa	111.000,00	835.000,00	0,00	200.401,51	111.000,00	634.598,49	-	24,0%
2 - Auditoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
3 - Avaliação intermediária e final	56.000,00	0,00	0,00	0,00	56.000,00	0,00	-	-
Categoria 3 - Sem Alocação Específica	91.000,00	111.000,00	0,00	0,00	91.000,00	111.000,00	-	-
1 - Imprevistos	91.000,00	111.000,00	0,00	0,00	91.000,00	111.000,00	-	-
A. SUBTOTAL POR FONTE	7.000.000,00	7.000.000,00	2.108.469,85	719.598,19	4.891.530,15	6.280.401,81	30,1%	10,3%
B. ADIANTAMENTO DE RECURSOS			639.530,15					
JUSTIFICATIVA DE GASTOS			2.108.469,85					
C. TOTAL BID + APORTE LOCAL	14.000.000,00		2.828.068,04		11.171.931,96		20,2%	
D. PARI-PASSU	50%	50%	74,56%	25,44%	43,78%	56,22%		

- 6.9. Dessa forma, verifica-se que existe um descompasso no parri-passu do Programa. Até o momento, o percentual de desembolso dos recursos do financiamento e de contrapartida local está em 75% (setenta e cinco por cento) a 25% (vinte e cinco por cento), respectivamente. Faz-se necessário iniciar o processo de reequilíbrio de fonte de recursos.
- 6.10. Na categoria 1 – Custos Diretos, que se refere aos recursos destinados às atividades finalísticas do Programa, já foram alocados US\$ 2.627.666,53 (dois milhões, seiscentos e vinte e sete mil, seiscentos e sessenta e seis dólares e cinquenta e três centavos). Esse montante representa 39% (trinta e nove por cento), do recurso previsto para esta categoria.
- 6.11. Observando o Componente I - Modernização dos processos e base de dados para caracterização dos imóveis da União - verifica-se que 21,7% (vinte e um vírgula sete por cento), dos recursos previstos já foram executados. Em relação aos recursos do financiamento já foram executados 43% (quarenta e três por cento). O aporte de recursos de contrapartida local está no patamar de 7,3% (sete vírgula três por cento).
- 6.12. O Componente II - Geração de conhecimento para a gestão patrimonial - somente desembolsou 10,3% (dez vírgula três por cento) do montante previsto. Os recursos alocados são integralmente de contrapartida e representam 20,5% (vinte vírgula cinco por cento), do montante previsto de contrapartida.
- 6.13. No Componente III - Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União - foram alocados US\$ 1.070.228,72 (hum milhão, setenta mil, duzentos e vinte e oito dólares e setenta e dois centavos), o que representa 21% (vinte e um por cento), dos recursos previstos. Oriundos do financiamento foram alocados US\$ 948.452,55 (novecentos e quarenta e oito mil, quatrocentos e cinquenta e dois dólares e cinquenta e cinco centavos), o que representa praticamente 27,0%, (vinte e sete por cento), dos recursos previstos.
- 6.14. Por fim, na Categoria 2 – Administração do Programa - somente foram gastos recursos com a Gestão do Programa. Nesse item foram executados recursos de contrapartida na ordem de US\$ 200.401,51 (duzentos mil, quatrocentos e um dólares e cinquenta e um centavos), o que representa 20%, (vinte por cento), previsto para esse item.
- 6.15. A seguir é apresentado um quadro contendo o descritivo da situação de comprometimento dos recursos oriundos do Programa. O quadro busca apresentar, por fonte, se os recursos já foram gastos, se estão comprometidos com contratos ou em processos de licitação e aqueles sem qualquer tipo de comprometimento.

Quadro 8 – Situação de comprometimento dos recursos do Programa

US\$ 1,00

Situação Despesa	BID	Contrapartida	Total	%
Processo finalizado (*)	2.076.516,10	402.583,63	2.479.099,73	17,7%
Em processo de contratação ou já contratado	4.804.483,90	4.003.428,27	8.807.912,17	62,9%
Processo não iniciado (sem comprometimento)	119.000,00	2.593.988,10	2.712.988,10	19,4%
Total	7.000.000,00	7.000.000,00	14.000.000,00	100,0%

Fonte: UCP/SPU

(*) Recursos já executados: comprovados e a comprovar

- 6.16. A partir das informações apresentadas pela UCP, e retratadas no quadro acima, é possível verificar que o volume de recursos executados e comprometidos representa, aproximadamente, 80,6% (oitenta vírgula seis por cento), dos recursos do Programa. Tal informação é fundamental para demonstrar o avanço efetivo do Programa.
- 6.17. Os recursos não comprometidos, ou seja, que ainda não foram executados ou não estão vinculados a qualquer contrato ou processo licitatório totalizam US\$ 2.712.988,10 (dois milhões, setecentos e doze mil, novecentos e oitenta e oito dólares e dez centavos), o que representa 19,4% (dezenove vírgula quatro por cento) do montante total do Programa.
- 6.18. A seguir é apresentado um cronograma de execução do Programa.

Quadro 9 – Cronograma de Execução Financeira do Programa

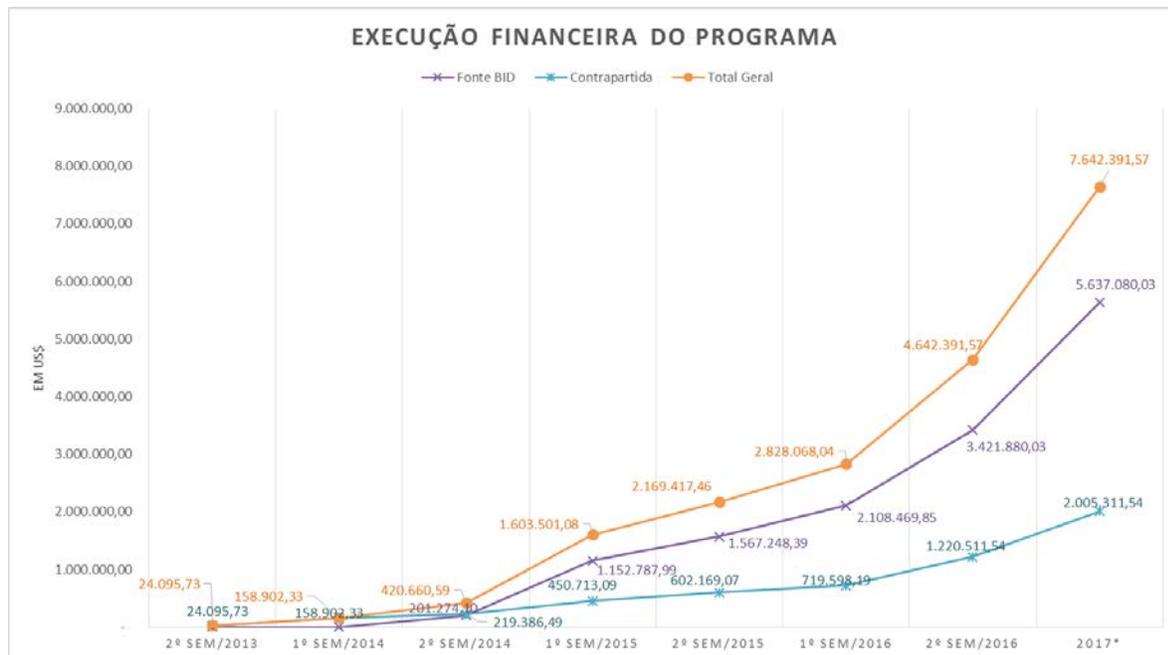
US\$ 1,00

Ano	Previsão Financeira			
	BID	CP	Total	%
2015	1.567.248	602.169	2.169.417	15%
2016	1.854.632	618.342	2.472.974	18%
2017	2.215.200	784.800	3.000.000	21%
2018	1.153.250	4.487.270	5.640.520	40%
2019	209.670	507.419	717.089	5%
Total	7.000.000	7.000.000	14.000.000	100%

- 6.19. A partir do quadro acima é possível verificar que o Programa pouco avançou até o final de 2015. Nesse período somente foi desembolsado 15% (quinze por cento) dos recursos totais (financiamento e contrapartida). A expectativa é que no ano de 2016 seja desembolsado mais 18% (dezoito por cento), totalizando assim, 33% (trinta e três por cento) dos recursos do Programa.
- 6.20. Se observado somente os recursos do financiamento, os quais estão sendo priorizados na execução das atividades do Programa, verifica-se que até o final de 2015, foram executados 22,4% (vinte e dois vírgula quatro por cento). A expectativa é que até o final de 2016, sejam desembolsados mais 26,5% (vinte e seis vírgula cinco por cento), totalizando 49% (quarenta e nove por cento) do previsto.

- 6.21. O maior desembolso de recursos do financiamento ocorrerá no ano de 2017, quando se espera que seja desembolsado 32% (trinta e dois por cento), totalizando, no acumulado do período, 81% (oitenta e um por cento) dos recursos do financiamento.
- 6.22. A figura a seguir ilustra o cronograma de execução financeira até o final do ano de 2017. Portanto é possível verificar o crescimento exponencial dos desembolsos do Programa.

Figura 1- Previsão Execução Financeira do Programa – Até 2017.



- 6.23. É importante destacar que existe correlação direta entre o volume de recursos executados e comprometidos apresentados no Quadro 8 (oito) com a previsão de desembolso, destacada no Quadro 9 (nove). Tal constatação traz confiabilidade nas previsões desenvolvidas pela UCP.
- 6.24. Neste ponto é importante destacar os fatores determinantes do atraso inicial do Programa. A Nota Técnica nº 4192/206- MP, de 31 de março de 2016, desenvolvida pela UCP quando da realização da auditoria do Programa referente ao exercício de 2015, detalha esses fatores.
- 6.25. Nesse sentido, na sequência, serão apresentados os argumentos constantes da Nota Técnica.
- i) *Tempo requerido para montagem da equipe da Unidade de Coordenação do Programa - UCP, tendo em vista a necessidade de contratação de temporários mediante Processo Seletivo Simplificado, somente homologado em dezembro de 2013;*
 - ii) *Complexidade dos projetos e articulação institucional requerida para viabilização destes, a exemplo (a) do Termo de Cooperação para descentralização de Crédito nº 40/2013 com o Ministério da Defesa, tendo por objeto o desenvolvimento de infraestrutura de dados geoespaciais; (b) dos serviços de mapeamento dos processos finalísticos do órgão; (c) do*

desenvolvimento do sistema integrado de gestão patrimonial; e (d) da certificação cadastral dos bens imóveis de uso especial;

- iii) Retardamento na resolução de problemas de natureza operacional por parte das áreas específicas do MP, em especial nas áreas ligadas à contratação, ateste de disponibilidade orçamentária e execução financeira;*
 - iv) Mudanças no corpo diretivo da SPU, que exigiram períodos necessários de análise do Programa visando à compreensão de suas propostas de intervenção e o alinhamento às diretrizes de gestão, repercutindo em seu ritmo de execução;*
 - v) Dificuldade inicial de envolvimento das áreas finalísticas do órgão em razão do crescente quantitativo de processos/demandas, associado à insuficiência de pessoal qualificado para especificação e supervisão dos projetos do Programa;*
 - vi) Variação cambial. Durante as etapas de planejamento do programa (Carta Consulta, datada de junho de 2009, e Proposta de Desenvolvimento da Operação, datada de agosto de 2010) as estimativas de custos de cada projeto foram elaboradas com base em uma cotação do dólar de R\$ 1.80 (um real e oitenta centavos), atualmente flutuando em torno de R\$ 3,80 (três reais e oitenta centavos). Com isso, em que pese à inflação acumulada durante os últimos anos, o que se tem observado é que as contratações já realizadas, em geral, apresentam valores de execução inferiores ao planejado originalmente.*
 - vii) Encadeamento e interdependência dos projetos integrantes do Programa, impossibilitando a execução simultânea, como forma de compensação do atraso inicial. São exemplos os projetos de desenvolvimento da infraestrutura de dados geoespaciais, o mapeamento de processos e o desenvolvimento do novo sistema integrado.*
- 6.26. É importante destacar que a SPU, por intermédio da UCP, vem tomando as medidas cabíveis para superar essas dificuldades. Tal constatação pode ser verificada nas previsões de execução financeira do Programa e nos relatórios de auditoria do Programa¹¹.
- 6.27. Por fim, ressaltam-se os três principais fatores que poderão impactar negativamente o desempenho do Programa.
- 6.28. O primeiro consiste nas limitações orçamentárias do Programa para os próximos anos. Apesar de ter sido previsto no projeto de Lei Orçamentária Anual – LOA 2017, enviada ao Congresso, no último dia 31/08/2016, um aporte adicional de 50% (cinquenta por cento) dos recursos alocados em 2016, poderá ocorrer contingenciamentos desse montante.
- 6.29. O segundo fator consiste na possibilidade de ocorrer atrasos na realização de processos licitatórios e/ou na celebração de contratos e acordos, pois essas atividades não estão sob a governabilidade da UCP, mas sim, sob a gestão do MP.
- 6.30. Por fim, poderão ocorrer dificuldades operacionais na manutenção da atual equipe da UCP, que, apesar do empenho da SPU em suprir esta lacuna, será necessário manter o quadro atual, e, se necessário, incluir novos membros.

¹¹ Item a ser avaliado neste relatório.

VII. Avaliação por Componente.

7.1. Nesta sessão será analisada a execução de cada componente do Programa. O objetivo é avaliar os avanços de cada atividade do Programa¹².

A. COMPONENTE I – Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União

7.2. O Componente I tem por objetivo a ampliação da base e melhoria da consistência das informações que caracterizam os imóveis da União. As atividades previstas nesse componente são: i) Modernização da metodologia e de procedimentos; ii) Padronização da Cartografia da SPU; iii) Ampliação da escala de identificação; e, iv) Certificação e depuração das bases existentes.

i. Execução Financeira do Componente I – Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União

7.3. Para este componente foram alocados US\$ 6,67 milhões, sendo que destes US\$ 2,695 milhões são recursos do financiamento e US\$ 3,975 milhões são recursos de contrapartida local.

7.4. O quadro a seguir detalha a execução financeira deste componente.

¹² As informações financeiras utilizadas neste item foram repassadas pela UCP.

Quadro 10 – Componente I - Cronograma de Execução Financeira

US\$ 1,00

Item	PRODUTO/SUBPRODUTO	EXECUÇÃO FINANCEIRA						TOTAL
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	
1.1	Modelo único de cadastro e norma de demarcação implantados	2.310	3.456	324.040	81.361	-	-	411.166
1.1.1	Normativos de identificação de imóveis da União revisados	-	-	134.933	67.467	-	-	202.400
1.1.2	Equipamentos de apoio à caracterização adquiridos	-	-	182.439	-	-	-	182.439
1.1.3	Cursos na área de levantamento e demarcação realizados	-	-	6.667	13.895	-	-	20.561
1.1.4	Prospecção de soluções para modelagem do cadastro (Diárias e Passagens)	2.310	-	-	-	-	-	2.310
1.1.5	Evento de Padronização do software de Manipulação de Dados Espaciais realizado (Diárias e Passagens)	-	3.456	-	-	-	-	3.456
1.2	Cartografia da SPU padronizada	32.721	1.125.360	-	-	-	-	1.158.082
1.2.1	Infraestrutura da unidade do Exército implantada	Contrato com Exército Brasileiro						
1.2.2	Banco de dados geoespaciais implantado							
1.2.3	Proposta de metodologia de catalogação e conversão aprovada							
1.2.4	Modelo conceitual do Banco de Dados elaborado							
1.2.5	Geovisualizador dos imóveis dos sistemas legados implantado							
1.2.6	Especificações Técnicas de Estruturação e Aquisição de Dados Geoespaciais							
1.3	Escala de identificação cartográfica ampliada	-	-	-	173.572	1.556.791	-	1.730.363
1.5	Cartografia catalogada e convertida	-	-	940.397	613.490	306.667		1.860.553
1.5.1	Unidade Central e regionais de catalogação, conversão cartográfica e tratamento documental implantadas.	-	-	577.120	140.213	-	-	717.333
1.5.1.1	Equipamentos adquiridos (workstations e scanner)	-	-	472.787	80.213	-	-	553.000
1.5.1.2	Licenças adquiridas	-	-	104.333	-	-	-	104.333
1.5.1.4	Eventos de capacitação realizados (Diárias e passagens)	-	-	-	60.000	-	-	60.000
1.5.2	Cartografia catalogada e convertida	-	-	363.277	473.277	306.667	-	1.143.220
1.5.2.1	Cartografia catalogada e convertida pela Unid. Central (Acordo Exército - TCDC nº 40)	-	-	174.943	174.943	40.000	-	389.887
1.5.2.1	Cartografia catalogada e convertida Unid. Central (Aditivo Acordo Exército - TCDC nº 40)	-	-	100.000	150.000	100.000	-	350.000
1.5.2.2	Cartografia catalogada e convertida pelas Unidades Regionais	-	-	88.333	148.333	166.667	-	403.333
1.6	Levantamento aerofotogramétrico piloto realizado	-	-	-	241.316	1.268.519		1.509.835
	Total	35.031	1.128.816	1.264.436	1.109.740	3.131.977		6.670.000

Quadro 11 – Componente I - Recursos Executados, Comprometidos e Saldo.

US\$ 1,00

Item	PRODUTO/SUBPRODUTO	Valor			Situação		
		Custo Estimado	BID	LOCAL	Executado até Jun/16	Contratado ou em licitação	Saldo
1.1	Modelo único de cadastro e norma de demarcação implantados	411.166	182.439	228.727	188.205	222.961	-
1.1.1	Normativos de identificação de imóveis da União revisados	202.400	-	202.400	-	202.400	-
1.1.2	Equipamentos de apoio à caracterização adquiridos	182.439	182.439	-	182.439	-	-
1.1.3	Cursos na área de levantamento e demarcação realizados	20.561	-	20.561	-	20.561	-
1.1.4	Prospecção de soluções para modelagem do cadastro (Diárias e Passagens)	2.310	-	2.310	2.310	-	-
1.1.5	Evento Padronização do software Manipulação de Dados Espaciais realizado	3.456	-	3.456	3.456	-	-
1.2	Cartografia da SPU padronizada	1.158.082	873.358	284.724	1.158.082	-	-
1.2.1	Infraestrutura da unidade do Exército implantada	Contrato com Exército Brasileiro					
1.2.2	Banco de dados geoespaciais implantado						
1.2.3	Proposta de metodologia de catalogação e conversão aprovada						
1.2.4	Modelo conceitual do Banco de Dados elaborado						
1.2.5	Geovisualizador dos imóveis dos sistemas legados implantado						
1.2.6	Especificações Técnicas de Estruturação e Aquisição de Dados Geoespaciais						
1.3	Escala de identificação cartográfica ampliada	1.730.363	-	1.730.363	-	-	1.730.363
1.5	Cartografia catalogada e convertida	1.860.553	1.397.220	463.333	-	1.800.553	60.000
1.5.1	Unidade Central e regionais de catalogação, conversão cartográfica e tratamento documental implantadas.	717.333	657.333	60.000	-	657.333	60.000
1.5.1.1	Equipamentos adquiridos (workstations e scanner)	553.000	553.000	-	-	553.000	-
1.5.1.2	Licenças adquiridas	104.333	104.333	-	-	104.333	-
1.5.1.4	Eventos de capacitação realizados (Diárias e passagens)	60.000	-	60.000	-	-	60.000
1.5.2	Cartografia catalogada e convertida	1.143.220	739.887	403.333	-	1.143.220	-
1.5.2.1	Cartografia catalogada e convertida Unidade Central (Acordo Exército - TCDC nº 40)	389.887	389.887	-	-	389.887	-
1.5.2.1	Cartografia catalogada e convertida Unid. Central (Aditivo Acordo Exército - TCDC nº 40)	350.000	350.000	-	-	350.000	-
1.5.2.2	Cartografia catalogada e convertida pelas Unidades Regionais	403.333	-	403.333	-	403.333	-
1.6	Levantamento aerofotogramétrico piloto realizado	1.509.835	241.983	1.267.852	-	1.509.835	-
	Total	6.670.000	2.695.000	3.975.000	1.346.287	3.533.350	1.790.363

ii. Avaliação da execução do Componente I – Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União

- 7.5. A seguir cada atividade será avaliada em relação aos seus avanços e a sua execução financeira.
- 7.6. **Modelo único de cadastro e norma de demarcação implantados.** Está em execução e consiste na revisão da metodologia de identificação e demarcação de imóveis. Em 2016 a SPU celebrou um acordo de cooperação técnica com o Departamento de Geografia da Universidade Federal de Brasília – UNB para realização dessa atividade. O prazo de execução é de 12 (doze) meses, portanto sua conclusão está prevista para o próximo ano.
- 7.7. Os equipamentos (72 workstations) já foram adquiridos, o evento já foi realizado. O curso já foi contratado. Portanto é uma atividade em andamento normal.
- 7.8. **Cartografia da SPU padronizada.** Esta atividade já está integralmente concluída, tendo sido realizada pela parceria com o Exército Brasileiro. O Programa adquiriu a infraestrutura necessária e o Exército Brasileiro desenvolveu a metodologia de conversão e catalogação dos dados dos imóveis.
- 7.9. A atividade consistiu na padronização cartográfica e no desenvolvimento de um geovisualizador dos imóveis da base de dados da SPU. Para a sua elaboração foi considerado o normativo da infraestrutura nacional de dados espaciais. Os dados já cadastrados podem ser acessados no seguinte endereço eletrônico: <http://imoveisfederais.planejamento.gov.br>.
- 7.10. Neste item também já foi realizada a revisão e elaboração da proposta de normativo das Especificações Técnicas de Estruturação e Aquisição de Dados geoespaciais vetoriais (ET-EDGV/SPU e ET-ADGV/SPU), a qual poderá ser acessada no seguinte endereço eletrônico: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/patrimonio-da-uniao/programa-de-modernizacao/linha-do-tempo/arquivos-e-publicacoes/portaria-especificacoes-tecnicas.pdf>.
- 7.11. Por fim, vale destacar que a atualização das modelagens conceitual, lógica e física do banco de dados geoespaciais da SPU, com base nas necessidades levantadas junto às áreas também já foi desenvolvido neste item.
- 7.12. **Escala de Identificação cartográfica ampliada.** Esta atividade será iniciada no próximo ano, ou seja, em 2017. A expectativa da SPU é realizar esse trabalho em parceria com o Exército Brasileiro. As tratativas já estão sendo realizadas. Existe uma sinalização positiva do Exército nesse sentido.
- 7.13. A atividade consiste na realização de serviços de campo para levantamento físico-cadastral de imóveis da União e proceder ao seu cadastramento. A expectativa inicial é cadastrar aproximadamente 27.690 (vinte e sete mil, seiscentos e noventa mil) imóveis. O prazo de execução estimado pela SPU é de 24 (vinte e quatro) meses.
- 7.14. Esta atividade tem por predecessora a conclusão do Sistema Único, o qual deverá ter a sua parte inicial concluída até dezembro de 2016. Portanto, somente após a conclusão do Sistema é que esta atividade poderá ser iniciada. Este é um fator de risco.

- 7.15. Outro fator preocupante é referente à necessidade, por parte do Exército Brasileiro, de realizar concurso para contratação de equipe temporária, que deverá ser alocada na realização desse trabalho. Entretanto, conforme informações da UCP, esse processo deverá ser rápido e provavelmente não implicará em atrasos na execução dos trabalhos. Entretanto, cabe a ressalva para que a SPU estabeleça procedimentos adequados para monitoramento dessa atividade.
- 7.16. **Cartografia catalogada e convertida.** Esta atividade está estruturada em dois eixos, quais sejam: i) Unidade Central e regionais de catalogação, conversão cartográfica e tratamento documental implantadas e ii) Cartografia catalogada e convertida.
- 7.17. A atividade de **implantação da Unidade Central e das regionais de catalogação, conversão cartográfica e tratamento documental** consiste na aquisição de equipamentos e licenças para as unidades, além da realização de atividades de capacitação. Deseja-se estruturar 4 (quatro) unidades regionais, quais sejam: Florianópolis, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. Essa atividade ainda não apresentou desembolso financeiro, porém o processo de aquisição dos equipamentos praticamente já está realizado, pois, conforme informações da UCP, a SPU fará adesão a ata de registro de preços. A expectativa da UCP é concluir 3 (três) unidades em 2016 e uma em 2017. A única pendência consiste na questão orçamentária, pois será necessário proceder ao remanejamento de recursos para poder adquirir os equipamentos. Novamente a questão orçamentária é colocada como um fator de risco para o Programa.
- 7.18. A atividade de **Cartografia catalogada e convertida** foi estruturada em dois grupos. O primeiro está sendo executado pelo Exército Brasileiro e refere-se ao **material a ser convertido da Unidade Central**, ou seja, da unidade de Brasília. Portanto, essa atividade está contratada e em execução.
- 7.19. O segundo grupo está relacionado com a **conversão e catalogação da cartografia de algumas das Unidades Regionais da SPU**. Nesse momento, a Coordenação do Programa está iniciando as tratativas com as Universidades Federais da Bahia e Fluminense com vista a celebrar um acordo de cooperação para realização dessa atividade. A expectativa é que o acordo seja celebrado ainda este ano e que o trabalho seja iniciado no começo de 2017.
- 7.20. Devido a questões burocráticas e culturais das Universidades Federais, recomenda-se que seja estabelecido um plano de ataque efetivo para a sua realização. É fundamental que a SPU determine um coordenador para esta atividade, (servidor ou consultor individual) que se torne responsável pelo acompanhamento e monitoramento da ação.
- 7.21. Ainda em relação a esta atividade, verifica-se que já foram concluídas as seguintes atividades:
- i) Elaboração de diagnóstico da metodologia de conversão cartográfica. O documento de referência poderá ser acessado em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/patrimonio-da-uniao/programa-de-modernizacao/linha-do-tempo/arquivos-e-publicacoes/relatorio-diagnostico-da-metodologia.pdf>
 - ii) Realização de inventário aproximado da cartografia da SPU. O documento pode ser acessado em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/patrimonio-da-uniao/programa-de-modernizacao/linha-do-tempo/arquivos-e-publicacoes/inventario-acervo-cartografico-spu-v1.pdf>.

- iii) Elaboração de documento com a estratégia de instalação de Unidades de Geoinformação na SPU para catalogação e conversão de produtos cartográficos e manutenção de todo o ciclo de gestão da geoinformação;
 - iv) Relatório de softwares e equipamentos das Unidades Regionais de Geoinformação.
- 7.22. A última atividade desse componente consiste no **Levantamento aerofotogramétrico piloto** a ser realizado na região do Litoral Norte da Bahia. Neste momento, a UCP está preparando o TDR para iniciar o processo de seleção e contratação. Para tanto, já realizou reuniões com o setor Fiduciário do BID para avaliar a melhor alternativa de seleção. A expectativa é que este trabalho seja iniciado em meados de 2017 e concluído em 2018.

B. COMPONENTE II – GERAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA A GESTÃO PATRIMONIAL

- i. Execução Financeira do Componente II – Geração de Conhecimento para a Gestão Patrimonial.**
- 7.23. Neste componente foram previstos recursos na ordem de US\$ 1,035 milhão, sendo US\$ 517 mil do financiamento e US\$ 518 mil de contrapartida local. Os avanços deste componente são tímidos e teve mais de dois terço do seu valor cancelado quando do Primeiro Aditivo Contratual.
- 7.24. O quadro a seguir apresenta a execução financeira do Componente II.

Quadro 12 – Componente II - Cronograma de Execução Financeira
US\$ 1,00

Item	PRODUTO/SUBPRODUTO	EXECUÇÃO FINANCEIRA						TOTAL
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	
2.5	Imóveis próprios no DF, RJ e SP certificados.	-	-	-	517.000	411.893		928.893
2.5.1	Recadastro de imóveis de uso especial em Brasília	-	-	-	184.780	163.550		348.330
2.5.2	Recadastro de imóveis de uso especial no Rio de Janeiro	-	-	-	200.000	148.343		348.343
2.5.3	Recadastro de imóveis de uso especial em São Paulo	-	-	-	132.220	100.000		232.220
2.7	Proposta de modelo de regularização de registro cartorial de bens imóveis da União consolidada	106.107	-	-	-	-	-	106.107
2.7.1	Capacitação em Direito Imobiliário e Registral	106.107	-	-	-	-	-	106.107
2.7.2	Normativo de aquisição, incorporação e regularização patrimonial publicado.	-	-	-	-	-	-	-
	Total	106.107	-	-	517.000	411.893	-	1.035.000

Quadro 13 – Componente II - Recursos Executados, Comprometidos e Saldo.
US\$ 1,00

Item	PRODUTO/SUBPRODUTO	Valor			Situação		
		Custo Estimado	BID	LOCAL	Executado até Jun/16	Contratado ou em licitação	Saldo
2.5	Imóveis próprios no DF, RJ e SP certificados.	928.893	520.180	408.713	-	928.893	
2.5.1	Recadastro de imóveis de uso especial em Brasília	348.330	195.065	153.265	-	348.330	-
2.5.2	Recadastro de imóveis de uso especial no Rio de Janeiro	348.343	195.072	153.271	-	348.343	-
2.5.3	Recadastro de imóveis de uso especial em São Paulo	232.220	130.043	102.177	-	232.220	-
2.7	Proposta de modelo de regularização de registro cartorial de bens imóveis da União consolidada	106.107	-	106.107	106.107	-	-
2.7.1	Capacitação em Direito Imobiliário e Registral	106.107	-	106.107	106.107	-	-
2.7.2	Normativo de aquisição, incorporação e regularização patrimonial publicado.	-	-	-	-	-	-
	Total	1.035.000	520.180	514.820	106.107	928.893	-

ii. Avaliação da execução do Componente II – Geração de Conhecimento para a Gestão Patrimonial.

- 7.25. A primeira atividade deste componente consiste na elaboração da **Proposta de aperfeiçoamento da contabilidade patrimonial**, a qual foi elaborada e já está concluída. A sua realização ocorreu diretamente com o envolvimento de técnicos da Secretaria do Tesouro Nacional – STN. Não teve custos quantificados ao Programa.
- 7.26. A segunda atividade consiste na **Certificação de Imóveis Próprios no DF, RJ e SP**. A expectativa é recadastrar aproximadamente 4.000 (quatro mil) imóveis nesses três estados. A SPU pretende que esta atividade também seja executada pelo Exército Brasileiro. A sua negociação está inserida conjuntamente aquelas do componente I. Portanto, acredita-se que o desembolso financeiro possa ocorrer a partir do segundo semestre de 2017.
- 7.27. Devido à estratégia de implementação (por intermédio do Exército Brasileiro) e ao elevado volume de imóveis a serem recadastrados, acredita-se que esta atividade deverá ser compreendida como de risco elevado de conclusão. Por isto, recomenda-se a UCP avaliar alternativas (como contratação de prestadora de serviços, reduzir o volume de imóveis a serem recadastrados) para a sua implementação, de forma a minimizar o risco de sua execução.
- 7.28. A terceira atividade deste componente consiste na elaboração de um modelo **de regularização de registro cartorial de bens imóveis da União**. Esta atividade foi estruturada mediante a realização de curso de capacitação aos técnicos da SPU e também na publicação do seguinte normativo: Portaria Conjunta SPU nº 03, de 10 de dezembro de 2014. Esta atividade já está inteiramente concluída.

C. COMPONENTE III – AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO DA UNIÃO.

i. Execução Financeira do Componente III – Automatização dos Processos de Gestão do Patrimônio da União.

- 7.29. Neste componente foram previstos recursos na ordem de US\$ 5,091 milhões, sendo US\$ 3,530 milhões de recursos do financiamento e US\$ 1,561 milhão de contrapartida local.
- 7.30. O quadro a seguir apresenta a execução financeira deste Componente.

Quadro 14 – Componente III - Cronograma de Execução Financeira

US\$ 1,00

Item	PRODUTO/SUBPRODUTO	EXECUÇÃO FINANCEIRA								
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
3.1	Plano de Gestão da Informação implantado	-	-	201.274	-	-	-	-	-	201.274
3.2	Mapeamento de processo atualizado	-	-	-	21.443	68.762	-	-	5.109	95.315
3.2.1	Mapeamento e redesenho de processo- Contrato nº 121/2014	-	-	-	17.000	22.215	-	-	5.109	44.324
3.2.2	Mapeamento e redesenho de processo- Contrato nº 014/2015	-	-	-	4.444	46.547	-	-	-	50.991
3.3	Sistema informatizado desenvolvido	-	-	-	-	987.929	1.273.759	1.303.554	164.109	3.729.351
3.3.1	Infraestrutura de produção implantada	-	-	-	-	502.267	634.987	991.989	164.109	2.293.351
3.3.1.1	Equipamentos de apoio adquiridos (Tablets)	-	-	-	-	-	71.053	-	-	71.053
3.3.1.2	Equipamentos de apoio adquiridos (Computadores)	-	-	-	-	362.428	463.934	222.543	-	1.048.905
3.3.1.4	Servidores adquiridos e implantados	-	-	-	-	-	100.000	300.000	-	400.000
3.3.1.3	Certificação digital de servidores realizada	-	-	-	-	-	-	59.211	-	59.211
3.3.1.5	Solução de virtualização implantada	-	-	-	-	-	-	410.236	-	410.236
3.3.1.6	Solução de armazenamento e backup implantada (robô e storage)	-	-	-	-	139.838	-	-	164.109	303.947
3.3.2	Módulos do sistema implantados	-	-	-	-	485.662	638.772	125.565	-	1.250.000
3.3.2.1	Módulo de Cadastro implantado	-	-	-	-	30.000	15.000	-	-	45.000
3.3.2.2	Módulo de Controle de Acessos	-	-	-	-	25.000	15.000	-	-	40.000
3.3.2.3	Módulo de Receitas implantado (Versão 1)	-	-	-	-	30.000	15.000	-	-	45.000
3.3.2.4	Módulo de Receitas implantado (Versão 2)	-	-	-	-	-	50.000	-	-	50.000
3.3.2.7	Módulo de Serviços (Versão 1- Transferência de aforamento e ocupação)	-	-	-	-	30.000	-	-	-	30.000
3.3.2.8	Módulo Gerencial	-	-	-	-	-	40.000	-	-	40.000
3.3.2.9	Módulo de Destinação (Versão 1)	-	-	-	-	30.000	-	-	-	30.000
3.3.2.10	Módulo de Destinação (Versão 2)	-	-	-	-	30.000	30.000	-	-	60.000
3.3.2.11	Módulo de Avaliação e Contabilidade (Versão 1)	-	-	-	-	26.662	-	-	-	26.662
3.3.2.12	Módulo de Avaliação Contabilidade (Versão 2- Com PVG especializada)	-	-	-	-	-	68.338	-	-	68.338
3.3.2.13	Módulo de Serviços (Versão 2)	-	-	-	-	30.000	-	-	-	30.000
3.3.2.14	Módulo de Serviços (Versão 3)	-	-	-	-	-	55.000	-	-	55.000
3.3.2.15	Módulo de Fiscalização	-	-	-	-	-	55.000	-	-	55.000
3.3.2.6	Módulo de Gestão da Cartografia	-	-	-	-	204.000	126.000	-	-	330.000
3.3.2.6	Módulo de Gestão da Cartografia	-	-	-	-	50.000	174.435	125.565	-	350.000
3.3.2.6	Módulo de Gestão da Cartografia (Consultor Individual).	-	-	-	-	-	50.000	-	-	50.000
3.3.4	Plano de Capacitação e Comunicação implementado	-	-	-	-	-	-	186.000	-	186.000
3.4	Documentos históricos digitalizados (Projeto Acervo)	-	-	-	720	176.633	250.000	123.367	-	550.720
3.5	Pontos de videoconferência implantados	-	-	-	514.339	-	-	-	-	514.339
		-	-	201.274	536.503	1.233.324	1.523.759	1.426.922	169.218	5.091.000

Quadro 15 – Componente III - Recursos Executados, Comprometidos e Saldo.

US\$ 1,00

Item	PRODUTO/SUBPRODUTO	Valor			Situação		
		Custo Estimado	BID	LOCAL	Executado até Jun/16	Contratado ou em licitação	Saldo
3.1	Plano de Gestão da Informação implantado	201.274	201.274	-	201.274	-	-
3.2	3.2 - Mapeamento de processo atualizado	95.315	95.315	-	79.799	15.516	-
3.2.1	Mapeamento e redesenho de processo- Contrato nº 121/2014	44.324	44.324	-	44.324	-	-
3.2.2	Mapeamento e redesenho de processo- Contrato nº 014/2015	50.991	50.991	-	35.475	15.516	-
3.3	Sistema informatizado desenvolvido	3.543.351	2.762.237	781.114	217.831	2.856.074	469.446
3.3.1	Infraestrutura de produção implantada	2.293.351	1.512.237	781.114	-	1.823.905	469.446
3.3.1.1	Equipamentos de apoio adquiridos (Tablets)						
3.3.1.2	Equipamentos de apoio adquiridos (Computadores)	1.519.958	1.208.290	311.668	-	1.519.958	-
3.3.1.4	Servidores adquiridos e implantados						
3.3.1.3	Certificação digital de servidores realizada	59.211	-	59.211	-	-	59.211
3.3.1.5	Solução de virtualização implantada	410.236	-	410.236	-	-	410.236
3.3.1.6	Solução de armazenamento e backup implantada (robô e storage)	303.947	303.947	-	-	303.947	-
3.3.2	Módulos do sistema implantados	1.250.000	1.250.000		217.831	1.032.169	-
3.3.2.1	Módulo de Cadastro implantado						
3.3.2.2	Módulo de Controle de Acessos						
3.3.2.3	Módulo de Receitas implantado (Versão 1 e v2)						
3.3.2.7	Módulo de Serviços (Versão 1- Transferência de aforamento e ocupação)						
3.3.2.8	Módulo Gerencial						
3.3.2.9	Módulo de Destinação (Versão 1 e v2)	520.000	520.000	-	115.831	404.169	-
3.3.2.11	Módulo de Avaliação e Contabilidade (Versão 1)						
3.3.2.12	Módulo de Avaliação e Contabilidade (Versão 2- Com PVG espacializada)						
3.3.2.13	Módulo de Serviços (Versão 2 e v3)						
3.3.2.15	Módulo de Fiscalização						
3.3.2.6	Módulo de Gestão da Cartografia	680.000	680.000	-	102.000	578.000	-
3.3.2.6	Módulo de Gestão da Cartografia						
3.3.2.6	Módulo de Gestão da Cartografia (Consultor Individual)	50.000	50.000	-	-	50.000	-
3.3.4	Plano de Capacitação e Comunicação implementado	186.000	-	186.000	-	-	186.000
3.4	Documentos históricos digitalizados (Projeto Acervo)	550.720	-	550.720	720	550.000	-
3.5	Pontos de videoconferência implantados	514.339	471.173	43.165	514.339	-	-
		5.091.000	3.530.000	1.561.000	1.013.964	3.421.590	655.446

ii. Avaliação da execução do Componente III – Automação dos Processos de Gestão do Patrimônio da União.

- 7.31. Este componente é composto por 5 (cinco) atividades, quais sejam: i) Plano de Gestão da Informação implantado; ii) Mapeamento de processo atualizado; iii) Sistema informatizado desenvolvido; iv) Documentos históricos digitalizados (Projeto Acervo); e, v) Pontos de videoconferência implantados.
- 7.32. A atividade **Plano de Gestão da Informação implantado** foi realizada pelo Exército Brasileiro e foi concluída em 2014. O Plano foi aprovado pela SPU e encontra-se em fase de implementação. As suas principais diretrizes estão sendo observadas na execução dos serviços internos do órgão.
- 7.33. A segunda atividade consiste no **Mapeamento de processos atualizados**. Esta é uma atividade de gestão, voltada para mapeamento dos processos da SPU com o objetivo de promover melhorias e otimizar tempo e pessoal. Essa atividade foi concluída em setembro/2016. Foram mapeados 17 (dezesete) processos na SPU.
- 7.34. A atividade de **Desenvolvimento de Sistema Informatizado da SPU** pode ser considerada como uma das principais ações do Programa. O seu objetivo é desenvolver e implementar um sistema informatizado de gestão da SPU, o qual está estruturado por diversos módulos complementares.
- 7.35. Essa atividade está organizada em três grupos, quais sejam: i) infraestrutura de produção implantada; ii) módulos do sistema implantados; e, iii) plano de capacitação e comunicação implementado.
- 7.36. O grupo de ações de **infraestrutura de produção implantada** consiste na aquisição de equipamentos e na estrutura da infraestrutura necessária para implementação do Sistema Informatizado da SPU. As atividades serão iniciadas e concluídas em 2017. As aquisições serão realizadas por adesão a atas de registro de preços.
- 7.37. O grupo de ações **módulo do sistema implantado** consiste no desenvolvimento do sistema propriamente dito. O primeiro módulo do sistema deverá ser entregue até o final de setembro/2016. A primeira versão dos demais módulos deverá ser entregue em fevereiro de 2017.
- 7.38. O desenvolvimento dos principais módulos está a cargo de uma empresa contratada para prestação de serviço. O módulo de gestão cartográfica está sendo executado pelo Exército Brasileiro.
- 7.39. A ação de elaboração do **Plano de Capacitação e Comunicação** ainda não foi iniciada. A previsão da UCP é que essa ação esteja concluída em 2018. A SPU estuda a possibilidade de realizar transferência de recursos para a Assessoria de Comunicação do Ministério do Planejamento para que ela execute essa ação.
- 7.40. É importante ressaltar o aspecto estratégico dessa ação, pois consiste na capacitação dos servidores para a operação do Sistema da SPU. Portanto, recomenda-se a SPU iniciar a ação o quanto antes, de forma a compatibilizar os prazos de conclusão do sistema com as ações de capacitação dos servidores e usuários. Por isso, é importante avaliar as alternativas possíveis para compatibilizar os prazos de seleção/contratação com a demanda do Programa.

- 7.41. A quarta atividade consiste na **digitalização de documentos históricos da SPU - Projeto Acervo**. Esta atividade ainda não foi iniciada. Neste momento, a SPU está em negociação com a Universidade Federal Fluminense – UFF para que ela desenvolva a atividade. A expectativa da SPU é que esta atividade inicie ainda em 2016 e que seja concluída em 2018.
- 7.42. A última atividade consiste na **implantação de Pontos de Videoconferência na SPU**, a qual foi integralmente concluída e paga em 2014.

VIII. Análise dos Resultados Alcançados

- 8.1. A Matriz de Resultado apresenta os avanços da execução do Programa para atingir as suas metas. Estão previstos indicadores de impacto, de resultado e de produtos. Assim, a seguir são apresentados os avanços dos indicadores do Programa.

A. Indicadores de Impacto – Avanços e alterações

- 8.2. O impacto esperado com a execução do Programa consiste em: “Potencial econômico e socioambiental dos bens imóveis da União melhor aproveitados”. A avaliação dos indicadores de impacto está registrada a seguir.
- 8.3. **Indicadores de Impacto.** Para mensurar o impacto do Programa foram previstos três indicadores. O primeiro referia-se à relação entre o valor arrecadado com os imóveis da União por funcionário da SPU. O segundo se propunha a avaliar o número de famílias beneficiadas anualmente com ações de inclusão sócio territorial. O Terceiro indicador buscava mensurar o número de atos de gestão para destinação de imóveis realizados pela SPU.
- 8.4. A seguir serão apresentados e discutidos os indicadores de Impacto do Programa e os seus avanços.

Quadro 16 – Matriz de Resultado do Programa – Indicadores de Impacto

Objetivo Geral do Programa	Promover um melhor aproveitamento do potencial econômico e socioambiental do patrimônio imobiliário da União, por meio do fortalecimento da capacidade de gestão da Secretaria do Patrimônio da União (SPU).			
Impacto Esperado	Potencial econômico e socioambiental dos bens imóveis da União melhor aproveitados			
Indicadores de Impacto	Unidade de Medida	Linha de base (2009)	Meta Atualizada	Fonte - Comentários
Valor arrecadado com os imóveis da União menos gastos de custeio / número de funcionários da SPU ¹³	R\$ 1,00	R\$ 273,00¹⁴	R\$ 328,00	Arrecadação – Receita Federal do Brasil; Gastos com custeio – Execução financeira do SIAFI; Número de funcionários – Sistema de Administração de Pessoal. Sistema de Informações Gerenciais do Programa
	P(a)	R\$ 328,00		
	A	-		
Número de famílias beneficiadas anualmente com ações de inclusão sócio territorial.	Número de famílias	32.397,00	50.000,00	Sistema Ferramentas de Gestão da SPU / Sistema de Informações Gerenciais do Programa
	P(a)	50.000,00		
	A	-		

¹³ Valores a preços constantes de 2009

¹⁴ Arrecadação em 2009 (R\$ 459.000.000) – Gastos com custeio (R\$ 48.000.000) / número de funcionários (1507).

Quantidade de atos de gestão para destinação de imóveis excetuando Termo de Autorização de Uso – TAU.	Número de atos	1.647,00	3.000,00	Sistema Ferramentas de Gestão da SPU.
	P(a)	3.000,00		
	A	-		

- 8.5. Os indicadores de impacto ainda não foram medidos pela UCP/SPU. Portanto, o avanço desses indicadores deve ser medido ao final do Programa.
- 8.6. A UCP apresentou a proposta de substituir dois dos indicadores por outros mais adequados à situação atual do Programa. A Unidade também propôs a inclusão de novos indicadores, conforme demonstrado a seguir.

Quadro 17 – Alteração nos indicadores de Impacto

Indicador	Tipo de mudança	Razões para a mudança	Data de mudança	Data da alteração acordada com Agência Executora
Valor arrecadado com os imóveis da União menos gastos de custeio / número de funcionários da SPU	Exclusão	Alteração por solicitação da UCP, uma vez que as taxas de cobrança deverão ter seus percentuais reduzidos no Congresso.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Número de famílias beneficiadas anualmente com ações de inclusão sócio territorial	Exclusão	A SPU alterou as suas diretrizes estratégicas e em decorrência deste fato, os dois indicadores estão desconectados com os principais interesses do órgão.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Quantidade de atos de gestão para destinação de imóveis excetuando Termo de Autorização de Uso – TAU	Exclusão		Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Número de imóveis com aproveitamento econômico ou socioterritorial.	Inclusão	A inclusão deste indicador está diretamente relacionada com o novo foco estratégico da SPU e também com as ações do Programa.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Nível de satisfação dos usuários de serviço da SPU.	Inclusão	A SPU realizará nos próximos dias uma pesquisa de satisfação dos serviços prestados pelo órgão. Portanto, uma nova pesquisa poderá ser realizada no fim do Programa.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Taxa Média de Crescimento do Valor Contábil dos imóveis da União.	Inclusão	A ideia é identificar a contribuição do Programa para a adequação do valor contábil dos imóveis da União.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016

- 8.7. A seguir é apresentada uma descrição de cada um dos novos indicadores propostos.

8.7.1. **Indicador:** Número de imóveis com aproveitamento econômico ou socioterritorial.

- i. **Descrição:** Este indicador busca demonstrar o incremento do número de imóveis cadastrados no banco de dados da SPU com destinação específica, ou seja, com destinação de uso

econômico ou social. O objetivo é indicar que a execução do Programa implicou em melhorias na base de dados de imóveis da SPU de forma a proporcionar destinação adequada aos imóveis da União.

- ii. **Responsável pela Informação:** A responsável pelas informações será a UCP, com o apoio da Coordenação geral de cadastro de informação da SPU.
- iii. **Forma de Monitoramento:** O monitoramento ocorrerá ao final do Programa com a medição dos imóveis que tiveram sua destinação estabelecida em relação ao total de imóveis da base de dados da SPU.
- iv. **Área de Abrangência:** Base de dados da SPU.

8.7.2. **Indicador:** Nível de satisfação dos usuários de serviços da SPU.

- i. **Descrição:** Este indicador busca demonstrar o nível de satisfação dos usuários com os serviços prestados pela SPU. Para tanto, será realizada uma pesquisa de campo com usuários dos serviços a fim de identificar o nível de satisfação. Esta pesquisa será realizada ainda em 2016. Está previsto pela SPU a realização de uma nova pesquisa ao final do Programa, já com o sistema de automatizado de monitoramento e avaliação implantado.
- v. **Responsável pela Informação:** A responsável pelas informações será a UCP, com o apoio da Coordenação geral de cadastro de informação da SPU.
- ii. **Forma de Monitoramento:** O monitoramento ocorrerá ao final do Programa com a aplicação de novos questionários aos usuários. Os critérios metodológicos adotados na pesquisa para determinação da linha de base devem ser observados quando ocorrer à nova realização da pesquisa de avaliação final. A SPU terá um sistema automático de monitoramento e avaliação mediante emissão de e-mail ao usuário de um questionário para avaliação dos serviços. Esta nova pesquisa estar baseada na pesquisa inicial.
- iii. **Área de Abrangência:** Usuários da SPU.

8.7.3. **Indicador:** Taxa Média de Crescimento do Valor Contábil dos imóveis da União.

- iv. **Descrição:** Este indicador busca demonstrar o incremento sobre o valor patrimonial dos bens da União ocorridos por atividades de melhoria do cadastro, da aplicação de metodologias de atualização do valor registrado dos imóveis, ou seja, das ações do Programa. Para tanto, será estabelecida a taxa média de crescimento com base nos anos de 2000 a 2015. O indicador busca demonstrar o incremento sobre a taxa média no período.
- vi. **Responsável pela Informação:** A responsável pelas informações será a UCP, com o apoio da Coordenação geral de cadastro de informação da SPU.
- v. **Forma de Monitoramento:** O monitoramento ocorrerá ao final do Programa com a avaliação do incremento sobre a taxa média de crescimento do valor contábil dos imóveis da União. Para tanto utilizará o balanço da união referente ao período de 2009 a 2018/19.
- vi. **Área de Abrangência:** SPU.

8.8. A partir das alterações apresentadas acima, os indicadores de impacto da Matriz de Resultado do Programa passarão a vigorar com a seguinte configuração.

Quadro 18 – Matriz de Resultado Ajustada – Indicadores de Impacto

Objetivo Geral do Programa	Promover um melhor aproveitamento do potencial econômico e socioambiental do patrimônio imobiliário da União, por meio do fortalecimento da capacidade de gestão da Secretaria do Patrimônio da União (SPU).			
Impacto Esperado	Potencial econômico e socioambiental dos bens imóveis da União melhor aproveitados			
Indicadores de Impacto	Unidade de Medida	Linha de base (2009)	Meta Atualizada	Fonte - Comentários
Número de imóveis com aproveitamento social e/ou econômico ou socioterritorial.	%	-	-	Relatório dos Sistemas e da Coordenação geral de cadastro de informação da SPU.
	P(a)	-		
	A	-		
Nível de satisfação dos usuários de serviços da SPU.	% satisfação	-	-	Pesquisa de campo realizada pela SPU e pesquisa eletrônica de monitoramento.
	P(a)	-		
	A	-		
Taxa Média de Crescimento do Valor Contábil dos imóveis da União.	% satisfação	-	-	Balço da União, vários anos. Avaliação da Taxa média no período.
	P(a)	-		
	A	-		

8.9. Cabe ressaltar que a UCP deverá proceder à medição assim que os avanços foram realizados ou, no máximo, quando da avaliação final do Programa.

8.10. A seguir serão analisados os indicadores de Resultado do Programa.

B. Indicadores de Resultado – Avanços e alterações

8.11. **Indicadores de Resultado.** Na Matriz de Resultado do Programa estão relacionados 5 (cinco) Indicadores de Resultado, vinculados aos seguintes resultados: i) Arrecadação incrementada; ii) Identificação de imóveis ampliada; iii) Bases de dados certificadas e depuradas; iv) Capacidade de realização de novos negócios fortalecida; e v) Prestação de serviços em linha incrementada.

8.12. A seguir são apresentados os avanços nos indicadores de Resultado da Matriz de Resultado do Programa.

Quadro 19 – Matriz de Resultado do Programa – Indicadores de Resultado

Resultados Esperado	Indicador	Unidade de Medida	Linha Base (2009)	Meta	Fonte - Comentários
Arrecadação incrementada	Arrecadação anual a valores constantes de 2009	R\$ milhões	R\$ 459	R\$ 700	Receita Federal do Brasil / Departamento de Receitas Patrimoniais da SPU e UCP.
		P(a)	-	-	
		A	-	-	
Identificação de imóveis ampliada	Quantidade de registros de imóveis no SIAPA ¹⁵	Número	480.000	580.000	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação da SPU e UCP.
		P(a)	-	-	
		A	-	-	
Bases de dados certificadas e depuradas	Número de Registros de imóveis certificados e depurados	Número	135.000	160.000	Departamento de Caracterização de imóveis da SPU e UCP.
		P(a)	-	-	
		A	-	-	
Capacidade de realização de novos negócios fortalecida	Número de negócios implementados a partir do marco conceitual formulado	Número	0	4	Departamento de Destinação da SPU e UCP.
		P(a)	-	-	
		A	-	-	
Prestação de serviços em linha incrementada	Número de acessos mensais aos serviços eletrônicos da SPU	Número	79.000 ¹⁶	120.000	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação da SPU e UCP.
		P(a)	-	-	
		A	-	-	

¹⁵ Imóveis Dominiais Ativos: Imóveis passíveis de utilização por terceiros.

¹⁶ Acessos calculados com base na média do segundo trimestre de 2010

- 8.13. Os indicadores de Resultado ainda não foram medidos pela UCP/SPU. Portanto, o avanço destes indicadores deve ser medido, se possível, nos próximos PMR's e na avaliação final do Programa.
- 8.14. A UCP apresentou a proposta de substituir dois dos indicadores de resultado por outros mais adequados à situação atual do Programa. A proposta é excluir três indicadores, sendo que dois destes serão substituídos por outros mais adequados. O Terceiro indicador a ser excluído tem por objetivo compatibilizar a Matriz de Resultado com a primeira alteração contratual do Programa.
- 8.15. A UCP propôs ainda a inclusão de três novos indicadores de resultado, sendo que dois consistem na readequação dos indicadores excluídos e o outro consiste na inclusão de um novo indicador.

Quadro 20 – Alteração nos indicadores de Resultado

Indicador	Tipo de mudança	Razões para a mudança	Data de mudança	Data da alteração acordada com Agência Executora
Arrecadação anual a valores constantes de 2009.	Exclusão	Alteração por solicitação da UCP, uma vez que as taxas de cobrança deverão ter seus percentuais reduzidos no Congresso.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Quantidade de registros de imóveis no SIAPA.	Exclusão	Na realidade esta alteração consiste em um ajuste no indicador. Será substituída a totalidade dos imóveis registrados no SIAPA por aqueles Dominiais. Isso proporcionará maior consistência no indicador, pois o resultado estará focado sobre a base de dados que o Programa irá aprimorar.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Número de Registros de imóveis certificados e depurados.	Exclusão	A ideia é excluir este indicador para apresentação de um novo indicador, mais adequado com os avanços do Programa.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Número de negócios implementados a partir do marco conceitual formulado.	Exclusão	Esta atividade foi praticamente excluída quando da primeira alteração contratual. Portanto, o indicador não está consistente com a situação atual do Programa.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Número de registro de imóveis no Sistema SPU	Inclusão	Este indicador é o substituto do <i>Indicador de Quantidade de registros de imóveis no SIAPA</i> . O objetivo é estabelecer foco nas atividades do Programa.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Percentual de imóveis com endereçamento qualificado	Inclusão	Este indicador vem substituir o indicador <i>Número de registros de imóveis certificados e depurados</i> . O objetivo é estabelecer foco nas ações do Programa.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
Número de bases de dados de imóveis da União unificadas/integradas	Inclusão	Este indicador tem por objetivo mensurar o número de bases de dados da SPU que foram unificadas/integradas.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016

Número de serviços disponíveis ao cidadão na internet	Inclusão	Consiste em um indicador que tem por objetivo mensurar o número de serviços disponibilizados pela SPU via internet.	Relatório de Avaliação Intermediária	Setembro de 2016
---	----------	---	--------------------------------------	------------------

8.16. A seguir é apresentado um descritivo de cada um dos novos indicadores de Resultado.

8.16.1. **Indicador:** Registro de imóveis no Sistema SPU.

- i. **Descrição:** Este indicador busca demonstrar o quantitativo de imóveis que foram incrementados na base de dados da SPU a partir do ano de 2010 (incluso).
- ii. **Responsável pela Informação:** A responsável pelas informações será a UCP, com o apoio da Coordenação geral de cadastro de geoinformação da SPU.
- iii. **Forma de Monitoramento:** O monitoramento ocorrerá ao final do Programa com a contagem do número de imóveis que foram cadastrados no sistema a partir de 2010.
- iv. **Área de Abrangência:** Usuários da SPU.

8.16.2. **Indicador:** Percentual de imóveis com endereçamento qualificado.

- i. **Descrição:** Este indicador busca mensurar o total de imóveis com endereçamento qualificado a partir de 2010, ou seja, que tem o seu endereço geolocalizado. O objetivo é demonstrar a melhoria e confiabilidade no cadastro de imóveis da SPU.
- ii. **Responsável pela Informação:** A responsável pelas informações será a UCP, com o apoio da Coordenação geral de cadastro de geoinformação da SPU.
- iii. **Forma de Monitoramento:** O monitoramento ocorrerá ao final do Programa com a contagem do número de imóveis que apresentam endereçamento qualificado e estão constantes na base de dados da SPU.
- iv. **Área de Abrangência:** Usuários da SPU.

8.16.3. **Indicador:** Número de bases de dados de imóveis da União unificadas/integradas.

- i. **Descrição:** Este indicador busca mensurar o número de bases de dados que foram unificadas e/ou integradas com a implantação do sistema. Demonstrará a adequação, integração e interação de diversas bases de dados em um único sistema.
- ii. **Responsável pela Informação:** A responsável pelas informações será a UCP, com o apoio da Coordenação geral de cadastro de geoinformação da SPU.
- iii. **Forma de Monitoramento:** O monitoramento ocorrerá ao final do Programa com a avaliação do número de bases de dados que foram unificadas e/ou integradas e harmonizadas no sistema.
- iv. **Área de Abrangência:** Interna da SPU.

8.16.4. **Indicador:** Número de serviços disponíveis ao cidadão na internet.

- i. **Descrição:** O objetivo deste indicador é mensurar o número de serviços finalísticos que foram automatizados e que estão disponíveis ao público externo via internet. Com este indicador

busca-se ainda demonstrar a melhoria na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos pela SPU.

- ii. **Responsável pela Informação:** A responsável pelas informações será a UCP, com o apoio da Coordenação geral de cadastro de geoinformação da SPU.
- iii. **Forma de Monitoramento:** O monitoramento ocorrerá ao final do Programa com a contagem do número de serviços finalísticos automatizados e disponíveis via internet.
- iv. **Área de Abrangência:** Usuários da SPU.

8.17. A partir das alterações apresentadas acima, os indicadores de Resultado da Matriz de Resultado do Programa passarão a vigorar com a seguinte configuração.

Quadro 21 – Matriz de Resultado Ajustada – Indicadores de Resultado

Objetivo Geral do Programa		Promover um melhor aproveitamento do potencial econômico e socioambiental do patrimônio imobiliário da União, por meio do fortalecimento da capacidade de gestão da Secretaria do Patrimônio da União (SPU).		
Indicadores de Resultado	Unidade de Medida	Linha de base (2010)	Meta Atualizada	Fonte – Meios de verificação
Número de registro de imóveis no Sistema SPU	Número	-	-	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação da SPU e UCP, mediante emissão de relatório do sistema integrado da SPU.
	P(a)	-		
	A	-		
Percentual de imóveis com endereçamento qualificado	%	-	-	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação da SPU e UCP, mediante emissão de relatório do sistema integrado da SPU.
	P(a)	-		
	A	-		
Número de acessos mensais aos serviços eletrônicos da SPU	Número	79.000 ¹⁷	120.000	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação da SPU e UCP, mediante emissão de relatório do sistema integrado da SPU.
	P(a)	-		
	A	-		
Número de bases de dados de imóveis da União unificadas/integradas.	Número	-		Coordenação Geral de Tecnologia da Informação da SPU e UCP, mediante emissão de relatório do sistema integrado da SPU.
	P(a)	-		
	A	-		
Número de serviços disponíveis ao cidadão na internet	Número	-	-	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação da SPU e UCP, mediante emissão de relatório do sistema integrado da SPU.
	P(a)	-		
	A	-		

8.18. É importante ressaltar que até o momento não foram realizadas medições dos indicadores de Resultado do Programa. Entende-se que é necessário aguardar avanços do Programa para que seja possível proceder às medições.

8.19. Assim, recomenda-se que a UCP prepare-se para realizar as medições destes indicadores (mesmo que parciais) e as incorpore nos próximos PMR's.

8.20. A seguir serão analisados os indicadores de Produto.

¹⁷ Acessos calculados com base na média do segundo trimestre de 2010

C. Indicadores de Produto – Avanços e alterações

- 8.21. **Indicadores de Produto.** Na Matriz de Resultado do Programa estão previstos 13 (treze) Indicadores de Produto. Entretanto, no PMR estão registrados 19 (dezenove) indicadores. Existem ainda 7 (sete) indicadores que foram excluídos do PMR a partir do primeiro semestre de 2015, devido ao primeiro aditivo contratual.
- 8.22. Ressalta-se que todos os indicadores da Matriz de Resultado estão incorporados no PMR. Portanto, existe coerência entre os documentos. No quadro a seguir, são apresentados os indicadores que estão vigentes no PMR.
- 8.23. Passa-se agora a analisar os indicadores de produto do Programa.

Quadro 22 – Matriz de Resultado – Avanços dos Indicadores de Produto

Componente I - Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União	Objetivo: Ampliar a base e melhorar a consistência das informações que caracterizam os imóveis da União.										
	Unidade de Medida	Base (2009)	Ano 1 (2012)	Ano 2 (2013)	Ano 3 (2014)	Ano 4 (2015)	Ano 5 (2016)	Ano 6 (2017)	Ano 7 (2018)	Meta	Fonte – Meio de verificação
Produtos											
Modelo único de cadastro e norma de demarcação implantados.	Unidades	0	0	0	0	0	0	2	0	2	Fonte: SPU/UCP. Normativos publicados.
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Equipamentos de apoio à caracterização adquiridos	Unidade	0	0	0	0	0	72	0	0	72	Fonte: SPU/UCP. Equipamentos adquiridos pela SPU/UCP.
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	-	72	-	-	72	
Cursos na área de levantamento e demarcação realizados	Unidade	0	0	0	0	0	1	2	0	3	Fonte: SPU/UCP. Cursos de capacitação realizados. Relatório de atividades e de presença.
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Prospecção de soluções para modelagem do cadastro	Unidade	0	0	0	0	1	0	0	0	1	Fonte: SPU/UCP. Relatório com as soluções elaborado e disponível.
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	1	-	-	-	1	
Evento de Padronização do software de Manipulação de Dados Espaciais realizado	Unidade	0	0	0	0	1	0	0	0	1	Fonte: SPU/UCP. Relatório elaborado e disponível.
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	1	-	-	-	1	
Normativos de identificação de imóveis da União revisados	Unidade	0	0	0	0	0	0	2	0	2	Fonte: SPU/UCP. Relatório elaborado e disponível.
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Cartografia da SPU padronizada	Unidade	0	0	0	0	1	0	0	0	1	Fonte: Departamento de Caracterização de imóveis da SPU. Base de dados unificada.
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	1	-	-	-	1	
Escala de Identificação Cartográfica ampliada	Imóveis	0	0	0	10.000	20.000	30.000	40.000	0	100.000	Fonte: Departamento de Caracterização de imóveis da SPU. Número de Imóveis
	P(a)	-	-	-	-	-	-	23.690	4.000	27.690	
	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Continuação.

Componente I - Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União	Objetivo: Ampliar a base e melhorar a consistência das informações que caracterizam os imóveis da União.										
	Unidade de Medida	Base (2009)	Ano 1 (2012)	Ano 2 (2013)	Ano 3 (2014)	Ano 4 (2015)	Ano 5 (2016)	Ano 6 (2017)	Ano 7 (2018)	Meta	Fonte – Meio de verificação
Cartografia catalogada e convertida	Unidade	0	0	0	0	0	2.000	18.000	15.000	35.000	Fonte: SPU/UCP. Produto Cartográfico
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	-	69	-	-	69	
Levantamento aerofotogramétrico piloto realizado	Km²	0	0	0	0	0	0	1.200	0	1.200	Fonte: SPU/UCP. Relatório de sobre voo realizado.
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Componente II - Geração de conhecimento para a gestão patrimonial	Objetivo: Gerar conhecimento para apoiar uma gestão inovadora que potencialize o aproveitamento da função socioambiental dos ativos públicos, harmonizada com a função arrecadadora, e o uso compartilhado da informação patrimonial para a formulação de políticas públicas.										
	Unidade de Medida	Base (2009)	Ano 1 (2012)	Ano 2 (2013)	Ano 3 (2014)	Ano 4 (2015)	Ano 5 (2016)	Ano 6 (2017)	Ano 7 (2018)	Meta	Fonte – Meio de verificação
Produtos											
Proposta de aperfeiçoamento da contabilidade patrimonial consolidada.	Unidade	0	0	0	1	0	0	0	0	1	Fonte: SPU/UCP. Norma editada e publicada.
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	1	-	-	-	-	1	
Imóveis próprios no DF e RJ certificados	Número	0	0	0	0	6.000	0	0	0	6.000	Fonte: SPU/UCP. Número de imóveis certificados.
	P(a)	-	-	-	-	-	500	2.000	1.500	4.000	
	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Proposta de modelo de regularização de registro cartorial de bens imóveis da união consolidada	Unidade	0	0	0	0	0	1	0	0	1	Fonte: SPU/UCP. Normativo publicado
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	-	1	-	-	1	
Capacitação em Direito Imobiliário e Registral	Unidade	0	0	0	0	1	0	0	0	1	Fonte: SPU/UCP. Um curso realizado
	P(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	-	1	-	-	-	1	

Componente III - Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União	Objetivo: Automatizar os processos e aperfeiçoar os sistemas de informação para apoiar a gestão do patrimônio da União.										
	Unidade de Medida	Base (2009)	Ano 1 (2012)	Ano 2 (2013)	Ano 3 (2014)	Ano 4 (2015)	Ano 5 (2016)	Ano 6 (2017)	Ano 7 (2018)	Meta	Fonte – Meio de verificação
Produtos											
Plano de Gestão da Informação patrimonial implantado.	Unidade	0	0	1	0	0	0	0	0	1	Fonte: SPU/UCP. Plano implementado.
	P(a)	-	-	-	1	-	-	-	-	-	
	A	-	-	-	1	-	-	-	-	1	
Mapeamento de processo atualizado	Número	0	0	0	0	0	1	0	0	1	Fonte: SPU/UCP. Número de processos mapeados.
	P(a)	-	-	-	-	-	11	-	-	11	
	A	-	-	-	-	1	17	-	-	18	
Sistema informatizado desenvolvido	Unidade	0	0	0	0	0	1	0	0	1	Fonte: SPU/UCP. Módulo desenvolvido e operante.
	P(a)	-	-	-	-	-	9	3	-	9	
	A	-	-	-	-	-	1	-	-	1	
Documentos digitalizados	Número	0	0	700.000	700.000	700.000	900.000	0	0	3.000.000	Fonte: SPU/UCP. Imagem digital dos documentos
	P(a)	-	-	-	-	-	246.000	350.000	100.000	696.000	
	A	-	-	-	-	-	57.000	-	-	57.000	
Pontos de videoconferência implantados	Número	0	0	10	18	0	1	0	0	28	Fonte: SPU/UCP. Pontos de videoconferência implantados. Relatórios de atividades.
	P(a)	-	-	-	-	28	-	-	-	28	
	A	-	-	-	-	31	-	-	-	31	

- 8.24. Até o momento, verifica-se que, dos 19 (dezenove) indicadores de produto constantes da Matriz de Resultado, 12 (doze) já tiveram avanços. Os demais deverão ser medidos conforme cronograma estabelecido na própria Matriz e devidamente registrados nos PMR's.
- 8.25. A seguir são apresentados os indicadores que foram excluídos do Programa em virtude de primeira alteração contratual.

Quadro 23 – Alteração nos Indicadores de Produto

Indicador	Tipo de mudança	Razões para a mudança	Data de mudança	Data alteração acordada Agência Executora
Componente I - Modernização dos processos e bases de dados para a caracterização dos imóveis da União				
Base de dados de imóveis depurada	Exclusão	Adequação ao Primeiro Aditivo Contratual.	Ofício nº622/2015/GAB/SPU/MP, de 16/07/2015 (anexo IV).	Julho/2015
Componente II - Geração de conhecimento para a gestão patrimonial				
Novos modelos de negócios e estudos	Exclusão	Adequação ao Primeiro Aditivo Contratual. Estas atividades somente poderão ser realizadas após a conclusão do Sistema de Gestão Patrimonial, ou seja, depois da conclusão do Programa.	Ofício nº622/2015/GAB/SPU/MP, de 16/07/2015 (anexo IV).	Julho/2015
Estudo de metodologia de avaliação dos bens públicos federais realizado.	Exclusão	Adequação ao Primeiro Aditivo Contratual. Esta atividade será realizada após a conclusão do Programa.	Ofício nº622/2015/GAB/SPU/MP, de 16/07/2015 (anexo IV).	Julho/2015
Estratégia de racionalização da utilização dos imóveis destinados à APF implantada.	Exclusão	Adequação ao Primeiro Aditivo Contratual. Esta atividade será realizada após a conclusão do Programa.	Ofício nº622/2015/GAB/SPU/MP, de 16/07/2015 (anexo IV).	Julho/2015
Diretriz para compartilhamento de informação patrimonial com Estados e Municípios desenvolvida	Exclusão	Adequação ao Primeiro Aditivo Contratual. A atividade somente poderá ser realizada após a conclusão do Sistema de Gestão Patrimonial, ou seja, depois da conclusão do Programa.	Ofício nº622/2015/GAB/SPU/MP, de 16/07/2015 (anexo IV).	Julho/2015
Proposta de modelagem conceitual dos bens da União desenvolvida	Exclusão	Adequação ao Primeiro Aditivo Contratual.	Ofício nº622/2015/GAB/SPU/MP, de 16/07/2015 (anexo IV).	Julho/2015
Componente III - Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União				
Ramais de telefonia IP implantados	Exclusão	Devido ao hiato temporal entre a preparação do Programa e o início das atividades, a tecnologia de telefonia via IP já estava ultrapassada e a SPU já tinha implantado outro padrão tecnológico.	Ofício nº622/2015/GAB/SPU/MP, de 16 de julho de 2015 (anexo IV).	Julho/2015

- 8.26. A partir da análise dos indicadores constantes da Matriz de Resultado, e também do PMR, é possível constatar a necessidade de se promover adequações nos indicadores de impacto e de resultado do Programa. As alterações propostas constam deste relatório.
- 8.27. É importante ressaltar também que tais alterações são decorrentes da necessidade de se adequar a Matriz de Resultado à atual diretriz estratégica da SPU e, ainda, proceder a alguns ajustes derivados do Primeiro aditivo contratual do Programa.
- 8.28. Outra questão importante a ser observada pela UCP consiste na necessidade de elaborar um descritivo de cada indicador, de forma a estabelecer as orientações metodológicas básicas para se proceder às medições de avanço para cada detalhamento da descrição.
- 8.29. Por fim, a UCP deverá encaminhar ao Banco uma solicitação formal de alteração da Matriz de Resultado, de forma a adequar seus indicadores à nova realidade do Programa.

IX. A avaliação de risco do Programa

- 8.25. Neste item é analisada a matriz de risco do Programa, especificamente, aquela discutida no seminário de gestão de risco, ocorrido em 07 de maio de 2015 (anexo vi). O objetivo é atualizar a situação de risco, os fatores de probabilidade de ocorrência dos riscos e apresentar algumas proposições de ações para minimizar ou mitigar os riscos identificados.
- 8.26. A atualização da situação de risco e dos fatores de probabilidade de ocorrência teve como referência as informações e documentos coletados durante esta avaliação e também nas entrevistas com técnicos da UCP.
- 8.27. As novas proposições de atividades para minimizar ou mitigar os riscos também foram concebidas a partir das informações coletadas e das entrevistas realizadas.
- 8.28. Cabe ressaltar que não foram identificados novos riscos no âmbito do Programa. Portanto, foram mantidos os riscos previamente identificados.
- 8.29. A seguir é apresentada a Matriz de Risco atualizada.

Quadro 24 – Matriz de Risco atualizada

No.	Componente / Produto – Tipo de Risco	Risco	Impacto	Fator de probabilidade atualizado	Atividades para Mitigação de Riscos
1	Programa Governabilidade	Mudanças de Governo a partir de janeiro de 2015 pode afetar a alta direção da SPU, com reflexos no Programa.	Descontinuidade e perda de prioridade na execução do programa	A alteração no governo a partir de agosto de 2016 poderá impactar o Programa. Entretanto, as alterações já implementadas reforçaram o papel do Programa na SPU.	
2	Programa Macroeconômicos	Contingenciamento orçamentário - 2015 a 2017.	Alteração no orçamento da LOA e no desenvolvimento de projetos que dependem de natureza de despesas contingenciadas	Ajuste fiscal e econômico do governo tem sinalizado fortes tendências ao contingenciamento orçamentário, e consequentemente redução de recursos para a execução do programa. Entretanto, a LDO de 2017 foi encaminhada ao Congresso com um aporte adicional de 50% de recursos alocados ao Programa em comparação com os valores de 2016.	1 - Priorizar os recursos destinados ao programa dentro do orçamento disponível para a Secretaria; 2) Priorizar utilização de recursos na fonte BID, mas buscar reequilibrar o parri-passu.
3	Programa Sustentabilidade	Baixo envolvimento do corpo diretivo nas ações do programa, no sentido de acelerar sua execução.	Atraso na execução do programa e não resolução de problemas no âmbito da Secretaria	Até o momento o GEG somente se reuniu formalmente uma única vez. Entretanto, verifica-se um esforço do Coordenador do Programa em promover a integração do Programa com as demais áreas afins da SPU. Acredita-se que com isso o risco seja minimizado.	1 - Promover a realização de reuniões periódicas do GEG e registra-las em atas específicas.
4	Programa Macroeconômicos	Variação cambial.	Variação cambial.	Monitoramento da execução do programa (valor planejado x valor executado)	1 - Monitoramento da execução do programa (valor planejado x valor executado)
5	Programa Sustentabilidade	Resistência dos servidores ao uso dos produtos gerados pela implantação do novo modelo de gestão.	Limitação do alcance dos objetivos do programa	O escopo geral do programa prevê o desenvolvimento e disponibilização de uma série de ferramentas que facilitarão o desenvolvimento do trabalho pelos servidores. Além disso, estão previstos recursos de capacitação que melhorarão suas próprias qualificações e percepções quanto à importância das novas ferramentas e modelos de trabalho. Acredita-se que a resistência tenha baixa probabilidade de ocorrer.	1 - Promover mecanismos de comunicação interna com os servidores a fim de divulgar as atividades desenvolvidas pelo Programa; 2 - Ampliar a interação com as diversas áreas setoriais da SPU;

No.	Componente / Produto – Tipo de Risco	Risco	Impacto	Fator de probabilidade atualizado	Atividades para Mitigação de Riscos
6	Componentes 1, 2 e 3 Sustentabilidade	Dotação insuficiente de pessoal qualificado na SPU para novas atividades, incluindo a gestão de projetos.	Limitações para executar novas atividades financiadas pelo programa	Quando da realização deste relatório, a UCP estava estruturada com equipe local. Entretanto, é necessário avaliar a demanda específicas de cada trabalho e, se for o caso, promover a alocação de técnicos para acompanhamento e supervisão dos trabalhos mais complexos. É fundamental que a SPU mantenha o quadro atual de equipe da UCP, sob pena de se voltar a ter problemas de gestão.	1 – Manter a estrutura atual da UCP; 2 – Alocar, se necessários, servidores em trabalho específicos; 3 - Contratação de consultores individuais para realização de serviços de avaliação e/ou emissão de pareceres especializados sobre serviços prestados.
7	Programa (transversal) Sustentabilidade	Falta de coordenação adequada entre o órgão central da SPU e as superintendências regionais.	Atraso na execução e baixa padronização e coordenação nas ações das superintendências regionais	Necessidade de interação das diversas áreas da SPU com a execução do Programa.	1 – Estabelecer mecanismos de interação e divulgação das ações do Programa internamente na SPU.
8	Programa Fiduciários	Dificuldade da unidade administrativa (DIRAD e DIPLA) em realizar as atividades de compras, contratações e administração financeira do programa.	Atrasos nas contratações complexas e de grande porte, cumprimento do cronograma e possíveis desarticulações entre os produtos	A DIRAD é a unidade do Ministério do Planejamento responsável pela administração de operações internacionais. Entretanto, o volume de demanda do MP e a limitação de pessoal poderia provocar atrasos em relação às atividades de compras, contratações e administração financeira. Nesse sentido se considerou que a SPU poderia assumir parte das atividades administrativas e de relacionamento com o Banco, com assistência técnica e capacitação às equipes de ambas as instituições a serem providas pelo Programa.	1 - Articulação institucional para priorização das atividades desenvolvidas no DIRAD e DIPLA; 2 - Estabelecer um planejamento de atividades compatível com a realidade do Programa e com os prazos internos de tramitação de processos.

No.	Componente / Produto – Tipo de Risco	Risco	Impacto	Fator de probabilidade atualizado	Atividades para Mitigação de Riscos
9	Programa (transversal) Governabilidade	Dificuldades para a aprovação de eventuais mudanças normativas a partir das propostas formuladas nos estudos contratados pela SPU.	Aproveitamento limitado dos estudos realizados	A maior parte das mudanças normativas antecipadas estão no âmbito da competência do poder executivo.	1 - Estabelecer mecanismos para esclarecimentos e para sensibilizar atores importantes neste processo
10	Programa (transversal) Sustentabilidade	Dependência de outras entidades para execução de projetos previstos no programa.	Limitação na execução de atividades financiadas pelo programa.	O SPU já promove ações de articulação com outras entidades federais, no sentido de formar parceiras/cooperação na execução dos projetos (STN,CNJ,EB e Universidades). As atividades em parceria com o Exército Brasileiro têm apresentado desempenho conforme previsto. Entretanto, ressalta-se a necessidade de se estabelecer mecanismos de acompanhamento e monitoramento mais intenso. No caso das parcerias com as universidades espera-se que o acompanhamento seja intenso e que a UCP aloque um técnico para tal atividade.	1 - Articulação institucional com entidades e órgãos parceiros para viabilização dos acordos de cooperação. 2 - Desenvolver mecanismos de acompanhamento e avaliação das atividades realizadas com os parceiros. 3 – Alocar, se for necessário, servidores para acompanhar a execução destas parcerias.
11	C3 Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União Governabilidade	Desarticulação técnica e metodológica entre as soluções desenvolvidas por diferentes fornecedores de sistemas de informação.	Baixa integração de várias soluções. É um risco geral não específico só deste projeto	O MP já dispõe de normas e diretrizes a serem obedecidas para garantir a interoperabilidade entre sistemas e o mercado já possui soluções técnicas adequadas, o que reduz a possibilidade de ocorrência desse risco.	1 - Ampliar o envolvimento dos servidores da SPU na internalização das atividades. 2 – Realizar reuniões formais do Grupo de Coordenação do Programa.
12	C3 Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União Sustentabilidade	Problemas decorrentes da parceria com o Exército (importância/ peso) na coordenação e/ou desenvolvimento do novo sistema.	Atraso no cumprimento do programa. Não transferência de tecnologia para a SPU. Baixo controle sobre a qualidade do produto.	A SPU e Exército já trabalham em Parceria há anos com bons resultados. Existe um instrumento formal de Acordo de Parceria Técnica. A SPU e o Exército têm uma experiência de sucesso no desenvolvimento de produtos semelhantes aos previstos neste Programa. O Plano do Projeto prevê atividades de transferência de tecnologia, com capacitação de servidores da SPU.	1 - Garantir a participação de servidores da SPU junto ao Exército em todas as fases de execução do projeto e considerar, no contrato, o compromisso da transferência de tecnologia; 2 - Estabelecer planejamento de atividades de capacitação de servidores da SPU para transferência de tecnologia.

No.	Componente / Produto – Tipo de Risco	Risco	Impacto	Fator de probabilidade atualizado	Atividades para Mitigação de Riscos
13	C3 Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União Sustentabilidade	Mudanças nos processos de trabalho da SPU podem provocar desalinhamentos entre a nova visão de negócios da SPU e a implementação do projeto do sistema de informação previsto.	Limitações ao alcance de alguns objetivos do projeto	O Sistema de informação será desenvolvido a partir de processos de trabalho que já tenham sido normatizados, diminuindo assim a probabilidade de mudanças substantivas nos processos automatizados. Além disso, o sistema será construído de forma parametrizável e flexível, que permitirá a incorporação de determinadas modificações.	1 - Ampliar o envolvimento das áreas finalísticas da SPU na execução destas atividades. 2 - Estabelecer mecanismos para esclarecer e para sensibilizar os servidores.
14	C3 Automatização dos processos de gestão do patrimônio da União Sustentabilidade	Desalinhamento do projeto de sistema da SPU com os projetos de modernização de sistemas estruturantes do Ministério do Planejamento.	Baixa integração e articulação entre as secretarias do MP	O Ministério do Planejamento conta com um comitê estratégico de tecnologia de informação - CETI, coordenado pela Diretoria de Tecnologia da Informação, incumbido de acompanhar e garantir a integração dos projetos de desenvolvimento de sistemas estruturantes do Ministério. Portanto, institucionalmente o Projeto do Sistema da SPU já foi incorporado pelo MP, entretanto, é necessário assegurar o envolvimento dos servidores da SPU na implantação do sistema.	1 - Estabelecer mecanismos para esclarecer e para sensibilizar os servidores.

- 8.30. De forma geral, as principais proposições para minimizar e mitigar os riscos identificados consiste em: i) garantir a estrutura de pessoal atual da UCP; ii) estabelecimento de mecanismos de interlocução com os demais servidores da SPU; iii) promoção de parcerias internas com outras áreas da SPU; iv) maior envolvimento do corpo diretivo da SPU.
- 8.31. No que tange a **estruturação da UCP**, é fundamental garantir a manutenção do quadro atual de pessoal, e se for necessário, alocar pessoal específico para acompanhar contratos estratégicos ou de elevada complexidade.
- 8.32. O **estabelecimento de mecanismo de interlocução com os demais servidores da SPU** consiste na abertura de canais de comunicação interna para promover a divulgação das ações em execução no Programa. O objetivo é promover fluidez de informações e ampliar o diálogo com os demais setores da SPU, de forma a criar uma ambiência propícia à incorporação dos produtos e diretrizes desenvolvidos pelo Programa;
- 8.33. A **promoção de parcerias internas** consiste em uma ação que tem por objetivo ampliar a presença de especialistas dos diversos setores da SPU na execução das ações do Programa. Tal atividade já vem sendo executada no desenvolvimento dos sistemas. Entretanto, poderá ser ampliada para outros setores da casa.
- 8.34. Realizar **reuniões periódicas do Grupo Estratégico de Gestão - GEG**, de forma a promover maior sinergia com as áreas afins.
- 8.35. Por fim, **ampliar o envolvimento do corpo diretivo da SPU**, que consiste na realização de reuniões periódicas para disseminação de informações e tomada de decisão.

X. Resultado das Auditorias

- 9.25. O Programa de Modernização da Gestão do Patrimônio Imobiliário da União foi auditado duas vezes pela Controladoria Geral da União – CGU. A primeira auditoria ocorreu em abril de 2015 e avaliou o período de 2012, 2013 e 2014. A segunda auditoria ocorreu em abril de 2016 a auditou as contas de 2015.
- 9.26. O primeiro relatório de auditoria, referente ao período de 2012 a 2014, apresentou as seguintes recomendações:
- i)* **Recomendação 1:** Apresentar Plano de Ação, contemplando as ações em execução e as prioridades para conclusão no exercício 2015, acompanhadas do estágio de implementação, se possível em percentuais, e o diagnóstico quanto ao atingimento dos objetivos. Para aquelas ações que não forem objeto de conclusão em 2015, informar o estágio de implementação, se possível em percentuais, com a expectativa de conclusão.
 - ii)* **Recomendação 2:** Criar indicadores de desempenho que sejam examináveis e objetivos, de forma a possibilitar um melhor acompanhamento da execução e dos resultados do Programa;
 - iii)* **Recomendação 3:** Implementar estrutura adequada de pessoal para o desenvolvimento do Programa.

- iv) **Recomendação 4:** Implementar plano de contingência com objetivo de tratar dos riscos que possam impactar no atingimento dos objetivos e metas do projeto.
- 10.3. O Segundo relatório de Auditoria, realizado sobre o período de 2015, não contém nenhuma recomendação adicional ao Programa.
- 10.4. O relatório apresenta ainda uma avaliação do atendimento das recomendações constantes do primeiro relatório de auditoria (2012 a 2014). Assim, na visão da CGU, as recomendações foram praticamente atendidas, conforme a seguir:
- iv) **Recomendação 1:** Atendida
v) **Recomendação 2:** Pendente de atendimento sem impacto na gestão.
vi) **Recomendação 3:** Atendida;
vii) **Recomendação 4:** Atendida;
- 10.5. Em relação à Recomendação 2: Criar indicadores de desempenho que sejam examináveis e objetivos de forma a possibilitar um melhor acompanhamento da execução e dos resultados do Programa, a UCP informou que esta recomendação seria atendida na realização da Avaliação Intermediária do Programa. O item VIII – Análise dos Resultados Alcançados tratou dessa questão.

XI. Monitoramento e Avaliação

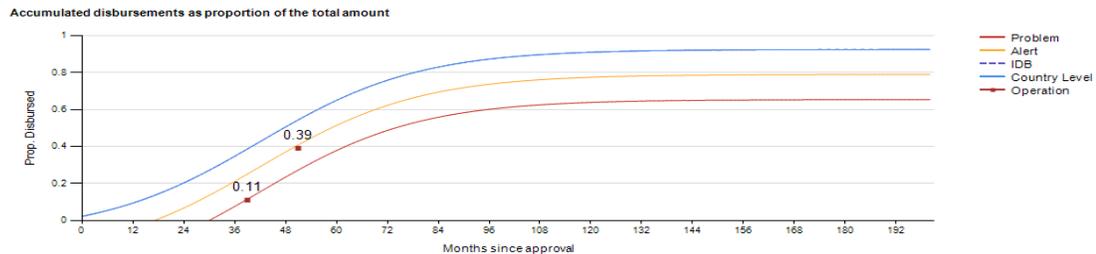
- 11.1. O monitoramento e a avaliação do Programa são realizados pela adoção de instrumentos de avaliação estabelecidos no Contrato de Empréstimo. Os Relatórios previstos foram apresentados pelo Programa.
- 11.2. O último Relatório de Monitoramento de Progresso (“*Progress Monitoring Report - PMR*”, por sua sigla em inglês) do projeto foi concluído em junho de 2016 e refere-se ao segundo semestre de 2015.
- 11.3. O **Índice de Performance – PI** demonstra a situação de monitoramento e de avanço do Programa. Neste PMR, o PI foi de 0,39, ou seja, em situação de Alerta. A linha de corte era de 0,41. Anteriormente, o Programa estava classificado como Problema, com um índice de 0,11. Tal situação demonstra o avanço na execução das ações do Programa no ano 2015.
- 11.4. O quadro a seguir retrata esta classificação.

Quadro 25 – Indicadores de monitoramento e referência do Programa

Benchmark Indicator Value					
Indicator	Project Indicator Value	Satisfactory	Alert	Problem	Traffic light
Accumulated disbursements to country's historic disbursements	0,39	$1 \geq I > 0.41$	$0.41 \geq I \geq 0.27$	$0.27 > I \geq 0$	Alert
Cost Performance Index-CPI	1,94	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	Satisfactory
Cost Performance Index (annual)-CPI(a)	1,16	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	Satisfactory
Schedule Performance Index-SPI	0,17	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	Problem
Schedule Performance Index (annual) - SPI)	0,44	$0.80 \leq I \leq 2.00$	$0.40 \leq I < 0.80$	$0.00 \leq I < 0.40$	Alert

11.5. A seguir é apresentada a figura que ilustra esta situação.

Figura 2- Desembolso acumulado em relação ao total



11.6. As principais explicações e considerações sobre esta situação foram apresentadas no item V – Análise da Execução Financeira do Programa.

11.7. **Plano Operativo Anual (POA).** A UCP tem elaborado e enviado ao BID, o POA do respectivo ano, o qual é um instrumento eficiente de planejamento.

11.8. **Plano de Aquisições (PA).** A UCP tem elaborado e enviado ao BID, os PA's do respectivo ano, e sempre que necessário tem procedido a sua atualização.

11.9. **Auditoria.** Conforme visto neste relatório a CGU realizou duas auditorias ao Programa, referente aos anos 2012 a 2015. Nessas duas auditorias não foram verificadas maiores problemas sobre a execução financeira do Programa. As principais recomendações foram retratadas no item anterior.

XII. Conclusões e Recomendações para o Programa consolidadas

12.1 Neste item são apresentadas as conclusões e recomendações desta avaliação Intermediária.

A. Conclusões

12.2 As principais conclusões verificadas na avaliação intermediária são:

- i. O desenho do Programa foi constituído de forma adequada para enfrentar aos desafios identificados na SPU quando da preparação do Programa. Buscou-se fortalecer a infraestrutura para gestão de informações do Órgão. Tal intervenção busca promover a integração das diversas bases de dados e desenvolver sistemas de gestão integrada de informações.
- ii. A alteração contratual do Programa buscou estabelecer foco prioritário nas ações de maior relevância do Programa e repactuar os valores inicialmente previstos. O ganho cambial foi expurgado do Programa.
- iii. O Grupo Estratégico de Gestão – GEG do Programa é composto pela alta direção da SPU e exerce um papel de fundamental importância para a execução do Programa. Entretanto, até o momento, somente uma única reunião formal do grupo foi realizada, apesar de terem ocorridos reuniões não registradas em atas específicas¹⁸.

¹⁸ Informação repassada pela UCP.

- iv. O modelo de estruturação da UCP mediante contratação de servidores temporários por concurso público gerou atrasos no “*start*” inicial da execução do Programa. Em decorrência desse fato, foi necessário promover o aditamento contratual por mais um ano. Acredita-se ainda que seja necessário promover novo aditivo de prazo de execução contratual para conclusão das atividades em curso.
- v. Devido ao atraso inicial, o Programa apresentou, em seu início, baixo desembolso financeiro, ocasionando a sua classificação na categoria Problema. A retomada ocorreu no ano de 2015, com aceleração das contratações. Atualmente, o Programa apresenta 80% dos seus recursos executados, contratados ou em fase de seleção. No último PMR, o Programa foi classificado na categoria Alerta.
- vi. Apesar de o Programa apresentar avanços significativos no comprometimento de seus recursos será necessário expandir o prazo de execução contratual, de forma a compatibilizar o prazo de execução à capacidade orçamentária do Programa.
- vii. O orçamento alocado ao Programa nos últimos anos (2015 e 2016) foi inferior à sua real capacidade de execução. Para suprir essa dificuldade a SPU alocou, na previsão orçamentária de 2017, 50% a mais de orçamento, totalizando US\$ 3(três) milhões de dólares.
- viii. Até o princípio do ano de 2015 o Programa pouco tinha sido internalizado pela SPU e quase inexistente era o envolvimento dos diversos setores do órgão com o Programa. Atualmente existe maior envolvimento das áreas finalísticas. Entretanto, devido à complexidade das ações em curso, esse trabalho precisa ser intensificado.
- ix. A SPU optou por realizar diversas atividades do Programa por intermédio de uma parceria com o Exército Brasileiro. Até o momento esta estratégia tem sido exitosa, entretanto poderá torna-se um fator de risco ao Programa, pois poderá ocasionar sobrecargas em um único ator. Ademais, podem ocorrer mudanças de orientação estratégica nas esferas superiores do Exército.
- x. Os indicadores de impacto e de resultado da Matriz de Resultado do foram revistos nesta avaliação, com o objetivo de promover a adequação necessária à nova realidade estratégica da SPU.

B. Recomendações

12.3 As principais recomendações da avaliação intermediária são:

- i. Estabelecer um calendário de reuniões formais do GEG, de forma a promover sinergias em prol da implementação do Programa. As reuniões devem ser registradas em atas específicas.
- ii. A SPU deverá manter a estrutura mínima atual da UCP com servidores com dedicação integral ao Programa.
- iii. A Coordenação do Programa (Coordenador geral, coordenadores de componente e o coordenador administrativo financeiro) deverá estabelecer um calendário de reuniões formais a fim de discutir assuntos específicos do Programa, inclusive com as áreas afins da SPU, que tenham vinculação direta com o Programa. O objetivo é ampliar a interação do Programa com as áreas afins e minimizar possíveis resistências na implantação do Sistema.

- iv. A SPU deverá apresentar ao BID e à Secretaria de Assuntos Internacionais – SEAIN, um pedido de prorrogação contratual por mais 24 meses, de forma a garantir o prazo adequado para a execução integral do Programa. Esse pedido deverá conter ainda o novo cronograma de execução, demonstrativo do comprometimento dos recursos e previsão de desembolso financeiro do Programa.
- v. A SPU deverá promover ações com o objetivo de garantir a alocação de recursos orçamentários suficientes para a adequada das ações do Programa.
- vi. A UCP deverá intensificar sua estratégia de comunicação e divulgação das atividades em execução pelo Programa. O objetivo é ampliar o envolvimento e a internalização das áreas afins (áreas administrativas e finalísticas) com as ações em curso do Programa.
- vii. A SPU deverá designar para cada atividade estratégica, de alto risco ou de elevada complexidade do Programa, um servidor para realizar o acompanhamento e monitoramento.
- viii. A SPU deverá encaminhar ao Banco uma proposta formal de alteração da Matriz de Resultado do Programa, em especial dos indicadores de Impacto e de Resultado. A expectativa é que essa alteração ocorra até o final deste ano. Nesta solicitação deverá conter ainda, a descrição do indicador, da forma de medição, a linha de base e os mecanismos de cálculo da meta.
- ix. A SPU deverá avaliar junto à Secretaria do Tesouro - STN, a possibilidade de se encaminhar junto com o pedido de prorrogação contratual, uma solicitação para que o câmbio adotado na comprovação de despesas (prestação de contas) seja o mesmo daquele da data de internalização dos recursos.

XIII. ANEXOS

Anexo I – Contrato e TDR para elaboração do Relatório de Avaliação Intermediária

Anexo II – Contrato de Empréstimo

Anexo III – Primeiro Termo Aditivo Contratual

Anexo IV – Ofício nº622/2015/GAB/SPUMP, de 16 de julho de 2015.

Anexo V – Relatório de Auditoria dos anos 2012, 2013 e 2014, de 28/04/2015.

Anexo VI - Ajuda Memória Seminário de Gestão de Risco do Programa, 07/05/2015.

Anexo VII - Ata Deliberativa reunião do Grupo de Gestão Estratégica – GEG, 03/07/2015.

Documento Entregue
Documento Entregue


Rodrigo Speziali de Carvalho
Economista: CRE 5725


Rodrigo Speziali de Carvalho
Economista: CRE 5725