



**BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO  
REPRESENTAÇÃO NO BRASIL**

SEN Quadra 802 - Conjunto 'F' - Lote 39  
70.800-400 - Brasília - DF - Brasil

**CBR-2351/2007**

Brasília, 5 de junho de 2007.

A Sua Senhoria o Senhor  
Francisco Mendes de Barros  
Coordenador-Geral da UCP/MF  
Unidade de Coordenação de Programas  
Ministério da Fazenda  
Esplanada dos Ministérios, Bloco "P" - 4º andar - Sala 423  
70.048-900 - Brasília - DF.

Ref.: Empréstimo 1194/OC-BR. Programa Nacional de Apoio à Modernização Fiscal e Administrativa dos Municípios do Brasil - PNAFM. Segunda Alteração do Regulamento Operativo do Programa.

Prezado Senhor,

Temos a informar que, em atendimento ao pleito do Ministério da Fazenda encaminhado por meio do Ofício nº 572/2006/UCP/SE/MF, de 31 de outubro de 2006, bem como do Ofício nº 350/2007/UCP/SE/MF, de 28 de maio de 2007, o Banco Interamericano de Desenvolvimento aprovou a Segunda Alteração do Regulamento Operativo do Programa, nos termos solicitados e vigentes a partir desta data.

Sem mais para o momento, despedimo-nos esperando que estes ajustes resultem positivamente na condução do Programa em benefício dos municípios do país.

Atenciosamente,

Fátima Cartaxo

Especialista Setorial de Modernização do Estado



**BID**  
**BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO**

**PROGRAMA NACIONAL  
DE APOIO À GESTÃO ADMINISTRATIVA E FISCAL  
DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS**

**REGULAMENTO OPERATIVO**  
**Junho/2007**



**Ministério da Fazenda / Secretaria Executiva**

Junho/2007

## ÍNDICE

### **I. DISPOSIÇÕES GERAIS DO PROGRAMA**

- A. CONCEITOS BÁSICOS
  - 1. Finalidade
  - 2. Definições
- B. OBJETIVOS E DESCRIÇÃO DO PROGRAMA
  - 1. Objetivos
  - 2. Descrição do Programa
- C. CONDIÇÕES DE ELEGIBILIDADE
  - 1. Elegibilidade dos Municípios
  - 2. Elegibilidade dos Projetos
- D. UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DO PROGRAMA
  - 1. Categorias de Investimento
  - 2. Restrições ao uso de recursos de financiamento do BID
- E. RELATÓRIOS E AVALIAÇÃO
  - 1. Relatórios
  - 2. Avaliação
- F. FINANCIAMENTO E CONTRAPARTIDA
  - 1. Financiamento
  - 2. Contrapartida
- G. PROCEDIMENTOS PARA CONTRATAÇÃO DO SUBEMPRÉSTIMO
  - 1. Projeto Simplificado
  - 2. Projeto Ampliado
- H. PROCEDIMENTOS PARA EXECUÇÃO DOS PROJETOS
  - 1. Projeto Simplificado
  - 2. Projeto Ampliado
- I. MINUTAS DE TERMO DE ADESÃO E CONTRATO
- J. FLUXOGRAMAS DE PROCEDIMENTOS

### **II. MANUAL PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETO SIMPLIFICADO**

- 1. Definições Gerais
- 2. Preparação do Projeto
- 3. Documento do Projeto

### **III. MANUAL PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETO AMPLIADO**

- 1. Definições Gerais
- 2. Estrutura e Investimentos do Projeto
- 3. Estratégias para Elaboração do Projeto
- 4. Preparação do Projeto
- 5. Componentes e Metas Quantitativas
- 6. Desenvolvimento do Projeto
- 7. Cronograma, Desembolso e Orçamento Global
- 8. Marco de Referência do Projeto
- 9. Objetivos e Execução do Projeto
- 10. Diretrizes, Recomendações Técnicas e Ações Preliminares

### **ANEXOS**

- A Informações Gerais sobre o PEP – Programa automatizado de apoio à Elaboração de Projetos
- B Requisitos da Resolução do Senado Federal nº 43/2001
- C Valores de Referência para Financiamento do BID, Investimento Básico total e Contrapartida Financeira do Município
- D Distribuição dos Valores de Investimento Básico por Faixa de Financiamento – Projetos Simplificados
- E Solução de Tecnologia de Informação – Projetos Simplificados

## **I. DISPOSIÇÕES GERAIS DO PROGRAMA**

### **A. CONCEITOS BÁSICOS**

#### **1. Finalidade**

Este Regulamento estabelece os termos e as condições que regerão o relacionamento entre as entidades envolvidas na execução do Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (**Programa**), o qual será financiado parcialmente com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (**BID**), mediante um empréstimo concedido ao Governo Federal (**União**), para apoiar a iniciativa dos Governos Municipais (**Municípios**) na elaboração e execução de Projetos específicos (**Projetos**) para modernização e fortalecimento institucional dos órgãos responsáveis pela gestão administrativa e fiscal dos Municípios brasileiros.

#### **2. Definições**

A seguir se definem os termos e siglas mencionados neste Regulamento:

##### **(i) Entidades e funções**

**BID** Outorgante do empréstimo.

**União** Mutuário do empréstimo.

**MF** Ministério da Fazenda, Órgão Executor do Programa em nível nacional.

**SFC** Secretaria Federal de Controle Interno, Órgão da Controladoria Geral da União, responsável pela auditoria do Programa.

**Município** Beneficiário e mutuário do Subempréstimo e responsável pela elaboração e execução de Projetos.

**CAIXA** Caixa Econômica Federal, Agente Financeiro e Co-Executor do Programa, responsável pela concessão de Subempréstimos e pela prestação de assistência técnica aos Municípios executores de Projetos, sob a coordenação da UCP, mediante o desenvolvimento das seguintes funções: (i) orientação sobre a aplicação deste Regulamento e sobre a elaboração de Projeto Simplificado; (ii) coleta de Questionário e Projeto Simplificado; (iii) recebimento de termo de adesão e formalização de contrato de Subempréstimo; (iv) certificação de elegibilidade para os Municípios executores de Projeto Simplificado; (v) apoio na supervisão da execução dos procedimentos operacionais de Projetos Simplificados; (vi)

execução de pagamentos a fornecedores de bens e serviços no âmbito dos Projetos; (vii) emissão de relatórios financeiros do Programa; (viii) emissão de relatórios de acompanhamento da execução dos Projetos Simplificados; (ix) cobrança de encargos e amortizações dos Subempréstimos; (x) solicitação de liberação de recursos financeiros à UCP; (xi) prestação de informações à UCP sobre os contratos de Subempréstimo; (xii) transferência à UCP dos Questionários e dos documentos de Projetos Simplificados elaborados pelos Municípios; (xiii) avaliação dos Projetos Simplificados, junto aos Municípios, sob coordenação da UCP.

#### **UCP**

Unidade de Coordenação de Programas - Unidade formalmente criada junto à Secretaria Executiva do MF para: (i) coordenar com o BID as ações pertinentes à elaboração e execução do Programa, de acordo com este Regulamento; (ii) apoiar os Municípios na elaboração dos Projetos Ampliados a serem financiados com recursos do Programa; (iii) coordenar a elegibilidade dos Municípios para participar do Programa, certificando a elegibilidade no caso de Projeto Ampliado; (iv) coordenar e autorizar a formalização dos contratos entre os Municípios e a CAIXA; (v) supervisionar a execução desses contratos; (vi) aprovar e coordenar a programação de desembolsos; (vii) fomentar e coordenar os esforços de integração das áreas administrativa e fiscal das distintas esferas de Governo, realizando e participando de cursos e conferências; (viii) acompanhar a execução do Programa; (ix) incentivar a troca de informações e experiências relativas aos Projetos, no âmbito nacional e internacional, a fim de otimizar a aplicação dos recursos e alcançar economias de escala; (x) coordenar o apoio da CAIXA, na elaboração de Questionários e documentos de Projetos Simplificados e na execução dos pagamentos diretos a fornecedores de bens e serviços dos Projetos Ampliados e Simplificados; (xi) prestar assistência técnica e firmar convênios, de acordo com as diretrizes deste Regulamento, com Associações, Federações e outras entidades, sem fins lucrativos, representantes de Municípios; (xii) coordenar com a CAIXA as atividades de avaliação dos Projetos Simplificados, junto aos Municípios; e (xiii) prestar apoio ao BID nas avaliações periódicas do Programa.

**UEM** Unidade de Execução Municipal - Unidade formalmente criada junto às Prefeituras participantes do Programa, para apoiar os Municípios nas seguintes atividades: (i) elaboração dos Projetos; (ii) coordenação e supervisão da execução dos Projetos; e (iii) administração da aplicação dos recursos financeiros.

**(ii) Termos utilizados no Regulamento**

<b>Contrato</b>	Contrato de prestação de serviços entre a União e a CAIXA.
<b>Termo de Adesão</b>	Termo de Adesão ao Programa, firmado pelo Município.
<b>Empréstimo</b>	Contrato de Empréstimo entre o BID e a União.
<b>Subempréstimo</b>	Contrato de Subempréstimo entre a CAIXA e o Município.
<b>Projetos</b>	Projetos específicos dos Municípios, nos formatos Simplificado ou Ampliado.
<b>Questionário</b>	Questionário de Levantamento de Dados.
<b>Manual</b>	Manual para elaboração de Projetos Simplificados ou Ampliados.
<b>PEP</b>	Programa automatizado de apoio à Elaboração de Projetos, que inclui os formulários de Questionário e Projeto, nos formatos Simplificado e Ampliado. Será disponibilizado aos Municípios na Internet ( <a href="http://www.ucp.fazenda.gov.br/pnafm">www.ucp.fazenda.gov.br/pnafm</a> ) ou por intermédio da CAIXA.

**B. OBJETIVOS E DESCRIÇÃO DO PROGRAMA**

**1. Objetivos**

O objetivo geral do Programa consiste em apoiar o governo brasileiro na busca de estabilidade macroeconômica por meio de um equilíbrio fiscal auto-sustentável, fundado em uma política pública transparente e eficiente na gestão da receita e do gasto público municipal.

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

- (i) Quanto à transparência:
  - a) participação da população no planejamento e definição do orçamento e do plano de investimento municipal;
  - b) divulgação periódica da execução do orçamento e dos atos da gestão pública municipal; e
  - c) avaliação e revisão das ações do poder público, que levem em conta a opinião da população.

- (ii) Quanto à eficiência:
  - a) elevação do nível de financiamento do gasto público municipal, com receita própria;
  - b) economicidade da administração pública municipal; e
  - c) disponibilidade para o cidadão dos serviços municipais com qualidade.

O alcance desses objetivos será avaliado por meio das metas e indicadores estabelecidos na Metodologia de Avaliação e Supervisão do Programa, que foi desenvolvida pelo BID em coordenação com o Ministério da Fazenda e que integra os documentos do Programa.

## **2. Descrição do Programa**

O Órgão Executor do Programa será o Ministério da Fazenda, por intermédio da sua Secretaria Executiva, especificamente da Unidade de Coordenação de Programas - UCP, anteriormente criada para coordenar o Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE.

Os recursos do Programa serão destinados: (a) aos Municípios, mediante financiamento administrado pela CAIXA, que agirá em nome da União; (b) à operação da UCP, nas atividades referentes ao Programa; (c) à realização de conferências e cursos em nível nacional; e (d) à prestação de assistência técnica aos Municípios para preparação de Projetos de modernização administrativa e fiscal.

Para atingir os seus objetivos, o Programa apoiará a implantação de Projetos de fortalecimento institucional destinados a:

- (i) introduzir modelo de gestão com foco nos clientes (sociedade) e voltado para resultados, definindo de forma clara as funções e as responsabilidades da administração pública municipal, incluindo a estratégia e os procedimentos de concessão, privatização e terceirização dos serviços públicos municipais;
- (ii) instituir uma política abrangente e transparente de recursos humanos, dimensionando um quadro de pessoal consistente com as reais necessidades da administração pública municipal;
- (iii) implantar métodos e instrumentos de planejamento e de elaboração do orçamento municipal, dentro de um contexto de transparência e de participação da população;
- (iv) integrar a administração financeira e implantar controles automatizados para programação e execução orçamentária e financeira e para a consolidação da auditoria e do controle interno dos Municípios;

- (v) aperfeiçoar o controle do cumprimento das obrigações tributárias, por parte do contribuinte, mediante a implantação de novas técnicas e metodologias de arrecadação, de fiscalização e de cobrança administrativa e judicial da dívida tributária, com utilização de planta genérica de valores, de cadastro técnico multifinalitário e, quando exigido em legislação ou relevante para a gestão fiscal e urbana do município, de Plano Diretor municipal;
- (vi) habilitar as prefeituras municipais para o melhor exercício das funções relevantes de educação fiscal e de atenção ao cidadão; e
- (vii) apoiar as autoridades e os líderes municipais na implantação de uma administração pública centrada nos deveres e direitos do cidadão.

O Programa visa criar condições para que as administrações municipais possam alcançar maior autonomia no financiamento do gasto público, através de receitas próprias, e melhorar o desempenho de suas funções sociais, especialmente no atendimento ao cidadão e ao contribuinte; que sejam minimizadas as disparidades técnicas e operacionais atualmente existentes entre as várias administrações fiscais municipais; que se estabeleçam as bases para a integração dos diferentes sistemas fiscais, de modo a permitir um maior apoio às administrações municipais menos desenvolvidas.

O Programa visa, ainda, contribuir para a obtenção de maior homogeneidade na atuação fiscal da administração pública e, conseqüentemente, de maior equidade na estrutura e no funcionamento do federalismo fiscal brasileiro.

Os prazos de carência e de amortização dos subempréstimos concedidos aos Municípios no âmbito do Programa serão de até 4 anos de carência e de 16 anos de amortização, em prestações semestrais, consecutivas e tanto quanto possível iguais.

## **C. CONDIÇÕES DE ELEGIBILIDADE**

### **1. Elegibilidade dos Municípios**

Para serem declarados elegíveis como beneficiários do Programa, os Municípios deverão atender aos seguintes requisitos:

- (i) assinar [Termo de Adesão](#) ao Programa de acordo com a minuta constante do Anexo F, deste Regulamento;
- (ii) cumprir as seguintes condições estabelecidas no referido Termo:
  - (a) haver criado a UEM de acordo com a composição especificada nos Manuais constantes do [Capítulo II](#) (projeto simplificado) ou [Capítulo III](#) (projeto ampliado) deste Regulamento;



- (b) haver apresentado o Questionário de Levantamento de Dados, devidamente preenchido através do PEP, cujas informações gerais integram o **Anexo A** deste Regulamento;
- (c) haver apresentado um Projeto, devidamente preenchido através do PEP, cujas informações gerais integram o **Anexo A** deste Regulamento, que cumpra com os requisitos de elegibilidade indicados no item 2 abaixo;
- (d) haver apropriado no orçamento municipal recursos necessários para o financiamento complementar do Projeto e para o ingresso dos recursos do Subempréstimo ou haver apresentado evidência de que recursos necessários para a execução do Projeto, durante o primeiro ano, tenham sido comprometidos;
- (e) haver obtido a autorização legislativa necessária para a tomada de subempréstimo e para a concessão de garantias, mediante a vinculação das receitas previstas nos arts. 156, 158 e 159, I-b e § 3º, da Constituição;
- (f) haver cumprido as condições da Resolução nº 43, de 2001, do Senado Federal, conforme [Anexo B](#) deste Regulamento.

## 2. **Elegibilidade dos Projetos**

O Projeto apresentado deverá atender aos seguintes requisitos, a fim de ser considerado elegível para financiamento com recursos do Programa:

- (i) ser elaborado de acordo com as normas estabelecidas nos Manuais para elaboração de [Projeto Simplificado](#) ou [Projeto Ampliado](#), que fazem parte dos Capítulos II e III deste Regulamento, respectivamente.
- (ii) restringir-se às áreas que sejam financiadas com recursos do Programa, atendendo às seguintes características:
  - (a) **Projeto Simplificado:** compreende a aquisição de bens, o ajuste do quadro e a contratação de serviços e de sistemas aplicativos, estes pré-qualificados pela UCP. Municípios das faixas de 1 a 5 (até 50.000 habitantes) somente poderão apresentar Projetos Simplificados.
  - (b) **Projeto Ampliado:** destina-se ao desenvolvimento de propostas específicas de modernização administrativa e fiscal de acordo com as definições estabelecidas neste Regulamento. Municípios das faixas de 6 a 18 (acima de 50.000 habitantes) poderão apresentar

Projetos Ampliados. Os Municípios nas faixas de 6 a 9 (50.001 a 150.000 habitantes), mediante avaliação da UCP, poderão desenvolver Projeto Simplificado ou Projeto Ampliado e os Municípios das faixas de 10 a 18 (acima de 150.000 habitantes) somente poderão apresentar Projeto Ampliado.

Poderão ser objeto do Projeto atividades correlatas às acima mencionadas, que venham a beneficiar órgãos da administração pública municipal responsáveis pela execução dos gastos, pela atenção ao cidadão e pelo planejamento urbano.

## **D. UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DO PROGRAMA**

### **1. Categorias de Investimento**

Os recursos do Programa destinar-se-ão, basicamente, a aplicações nas seguintes categorias de investimento:

- (i) consultoria – contratação de pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou estrangeiras, para elaborar, apoiar, executar ou desenvolver as atividades do Projeto, inclusive sistemas informatizados;
- (ii) capacitação – contratação de cursos, seminários ou outras formas de treinamento e realização de visitas técnicas, nacionais e internacionais;
- (iii) equipamento de informática – aquisição e instalação de *hardware*, redes de computação, *software* básico e sistemas aplicativos;
- (iv) equipamento de apoio e comunicação – aquisição de veículos, instrumentos de comunicação e outros bens móveis;
- (v) infra-estrutura – construção, reforma e adequação de ambientes físicos; e
- (vi) ajuste do quadro – implantação de Programas de Ajuste do Quadro (PAQ).

Em função da importância do dimensionamento do quadro de pessoal para o equilíbrio das contas públicas, os municípios poderão incluir, nos seus respectivos Projetos, recursos do BID para financiar parte dos programas de ajuste do quadro. Os requisitos fundamentais para a disponibilidade destes recursos são: (a) a elaboração do Projeto elegível, nos termos do [Título C.2](#), deste Capítulo; (b) a apresentação de uma proposta de redução das despesas com pessoal que enquadre o município na legislação federal brasileira que rege a matéria; e (c) a apresentação de uma proposta de alteração da legislação municipal, que garanta a sustentabilidade do processo de ajuste do quadro.

Somente poderá ser financiado com recursos do BID, para cada Município, até 50% do valor total necessário ao ajuste do quadro, e este valor não poderá ser superior a 20% do Investimento Básico total do Projeto aprovado para o Município.

O valor máximo que poderá ser utilizado para financiar os ajustes do quadro será de até 15% do valor total do financiamento do BID para o Programa. Além disso, o financiamento destes ajustes, com recursos do BID, deverá atender às mesmas condições e restrições estabelecidas pelo Governo Federal nos seus programas específicos de ajuste.

Poderão ser financiadas atividades correlatas às acima mencionadas, inclusive geoprocessamento referenciado, que venham a beneficiar órgãos da administração pública municipal responsáveis pela administração tributária, pela execução e controle dos gastos e pela atenção ao cidadão, bem como pelo planejamento urbano, neste caso desde que projetado aproveitamento ou ampliação de base cadastral integrante das ações do PNAFM.

Todo desenvolvimento de sistemas no âmbito do PNAFM:

- (i) resultará em licença de código aberto (General Public Licence – GPL) de propriedade do órgão adquirente;
- (ii) deverá ter documentação completa e códigos fontes completos;
- (iii) poderá ser disponibilizado no sítio [www.softwarepublico.gov.br](http://www.softwarepublico.gov.br).

A UCP poderá estabelecer padrões de tecnologia da informação que permitam o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos sistemas, com vistas a melhor interoperabilidade e integração entre os diversos sistemas de gestão.

Os Municípios deverão observar o plano de investimento que tenham submetido como parte integrante do Projeto aprovado. Quaisquer propostas de alteração deste plano deverão ser previamente submetidos à CAIXA, no caso de Projetos Simplificados, e à UCP, quando se tratar de Projeto Ampliado.

Será possível, anualmente, a Revisão do Projeto, sendo admitida, em caráter excepcional, a revisão a qualquer tempo, desde que plenamente justificada.

A UCP e os Municípios poderão utilizar os serviços de apoio administrativo e técnico das seguintes instituições: (a) Organismos Internacionais de Cooperação Técnica dos quais o país seja parte; (b) ESAF – Escola de Administração Fazendária; e (c) Associações, Federações, consórcios municipais e outras entidades, sem fins lucrativos, representantes de Municípios. Nestes casos, a remuneração dessas instituições, quando couber, correrá à conta dos recursos da contrapartida.

## **2. Restrições ao uso de recursos de financiamento do BID**

Os recursos do financiamento do BID não poderão ser utilizados para: (i) refinanciamento de dívida; (ii) aquisição de bens usados; (iii) despesas ou custos administrativos; (iv) capital de giro; (v) aquisição ou arrendamento de bens imóveis; (vi)

compra de ações; (vii) pagamento de tributos; (viii) aquisição de bens ou contratações de serviços de países que não sejam membros do BID; (ix) projetos que não estejam de acordo com a legislação brasileira sobre proteção ao meio ambiente.

## E. RELATÓRIOS E AVALIAÇÃO

### 1. Relatórios

#### 1.1. Projeto Simplificado

Durante o período de execução do Programa, os Municípios executores de Projetos Simplificados deverão apresentar à CAIXA, através da UEM correspondente:

- (i) **Relatório de Avaliação dos Serviços Contratados:** relatório semestral, a ser apresentado no prazo máximo de 30 (trinta) dias após o encerramento de cada semestre do ano-calendário, contendo os resultados e a avaliação dos serviços contratados.
- (ii) **Comprovação de Gastos:** conjunto de relatórios destinados à comprovação de gastos, emitido pela UEM, por meio da *internet*, no Sistema de Acompanhamento do PNAFM - SIAPM, firmado pelos representantes do município, a ser apresentado dentro do prazo máximo de 120 (cento e vinte) dias, contados da data do desembolso, contendo:
  - (a) nome do beneficiário do pagamento;
  - (b) número do documento relativo ao pagamento;
  - (c) categoria de investimento;
  - (d) data e valor do pagamento;
  - (e) taxa de câmbio; e
  - (f) valor do pagamento em dólar.
- (iii) **Relatório Semestral Sobre a Situação do Fundo Rotativo:** relatório semestral sobre a situação do Fundo Rotativo depositado na conta vinculada de cada Município, a ser apresentado dentro do prazo máximo de 30 dias após encerramento de cada semestre do ano-calendário, demonstrando as antecipações recebidas, as Justificativas de Gastos apresentadas à UCP, os pagamentos a comprovar; o saldo disponível, os ganhos ou perdas cambiais, além de notas explicativas demonstrando a conciliação bancária da conta vinculada.
- (iv) **Demonstrações Financeiras e Informações Financeiras Complementares:** conjunto de relatórios anual, a ser apresentado dentro do prazo máximo de 30 dias após encerrado cada ano-calendário, contendo informações financeiras de cada Município, no formato definido pela UCP.

Durante o período de execução do Programa, a CAIXA, deverá apresentar à UCP os seguintes relatórios, com relação aos Projetos Simplificados:

- (i) **Relatório de Avaliação dos Serviços Contratados:** consolidado dos relatórios recebidos dos Municípios.

- (ii) **Relatório de Acompanhamento da Execução:** relatório mensal, contendo, pelo menos, as seguintes informações: (a) relação dos Municípios que assinaram Termo de Adesão; (b) relação dos Municípios que apresentaram pedido de autorização à Secretaria do Tesouro Nacional – STN para assinatura de contrato de Subempréstimo; (c) relação dos Municípios que firmaram contrato de Subempréstimo; (d) relação dos Municípios que concluíram a execução do Projeto; e (e) relatório das anomalias ocorridas na execução.

## 1.2. Projeto Ampliado

Durante o período de execução do Programa, os Municípios executores de Projetos Ampliados, deverão apresentar à UCP, através da UEM correspondente:

- (i) **Comprovação de Gastos:** conjunto de relatórios destinados à comprovação de gastos, emitido pela UEM, por meio da *internet*, no Sistema de Acompanhamento do PNAFM - SIAPM, firmado pelos representantes do município, a ser apresentado dentro do prazo máximo de 120 (cento e vinte) dias, contados da data do desembolso, contendo: (a) nome do beneficiário do pagamento; (b) número do documento relativo ao pagamento; (c) categoria de investimento; (d) data e valor do pagamento; (e) taxa de câmbio; e (f) valor do pagamento em dólar.
- (ii) **Relatório Semestral Sobre a Situação do Fundo Rotativo:** relatório semestral sobre a situação do Fundo Rotativo depositado na conta vinculada de cada Município, a ser apresentado dentro do prazo máximo de 30 dias após encerramento de cada semestre do ano-calendário, demonstrando as antecipações recebidas, as Justificativas de Gastos apresentadas à UCP, os pagamentos a comprovar; o saldo disponível, os ganhos ou perdas cambiais, além de notas explicativas demonstrando a conciliação bancária da conta vinculada.
- (iii) **Relatório de Progresso:** relatório semestral, a ser apresentado, no prazo máximo de 60 dias após o encerramento de cada semestre do ano-calendário, contendo: (a) um cronograma de trabalho para os seis meses seguintes ao encerramento do semestre, com indicação das metas e objetivos a serem atingidos; (b) uma indicação percentual do grau de cumprimento do cronograma, metas e resultados do Projeto durante o semestre que se encerrou; e (c) uma avaliação dos problemas detectados e que tenham afetado o andamento do Projeto.
- (iv) **Relatório de Avaliação dos Serviços de Consultoria:** relatório semestral, a ser apresentado, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias após o encerramento de cada semestre do ano-calendário, contendo a avaliação dos resultados dos serviços de consultoria contratados,

anexando, uma única vez, cópia dos respectivos termos de referência e dos contratos firmados com empresas consultoras e consultores individuais.

- (v) **Demonstrações Financeiras e Informações Financeiras Complementares:** conjunto de relatórios anual, a ser apresentado dentro do prazo máximo de 30 dias após encerrado cada ano-calendário, contendo a indicação do uso dos recursos do financiamento e da contrapartida, através de apresentação das demonstrações financeiras do Projeto.
- (vi) **Relatório Final:** a ser apresentado dentro do prazo máximo de 60 dias após a conclusão do Projeto, contendo: (a) uma análise das metas e resultados alcançados com o Projeto; (b) os principais obstáculos que afetaram a execução do Projeto; e (c) as conclusões e recomendações que poderiam ser levados em conta na elaboração e execução de operações futuras com características semelhantes às do Projeto executado.

### 1.3 Auditoria

As demonstrações financeiras do Programa serão apresentadas anualmente durante sua execução, dentro dos primeiros cento e vinte dias após o encerramento de cada ano-calendário, devidamente auditadas pela SFC. Durante a execução do Programa, a SFC também examinará, por amostragem, a documentação de apoio aos pedidos de desembolso submetidos ao BID durante cada semestre, emitindo um relatório sobre a mesma dentro do prazo de noventa dias da data de conclusão do respectivo semestre. Com os recursos do Financiamento, o Ministério da Fazenda e os Municípios participantes do Programa poderão contratar auditores individuais ou firmas auditoras para auxiliar a SFC no desempenho dessas funções. Nos casos em que o BID ou o Ministério da Fazenda considere necessário realizar, além das auditorias previstas nesta cláusula, auditoria de um projeto específico, poderá requerer que o Município beneficiário do respectivo projeto contrate, com recursos próprios, auditores individuais ou firmas auditoras para tal fim.

## 2. Avaliação

Para fins de avaliação do Programa, será utilizado um conjunto de indicadores (de resultados, de gestão e de execução) baseados nos seguintes instrumentos:

- (i) Questionários de levantamento de dados que serão apresentados na elaboração do Projeto e durante a sua execução; e
- (ii) Relatórios de Progresso apresentados pelos Municípios executores de Projeto Ampliado e Relatórios de Acompanhamento da Execução de Projetos Simplificados, estes consolidados e apresentados pela CAIXA.

A UCP apresentará evidências sobre o processo de modernização administrativa e fiscal dos Municípios, que serão coletadas a partir de missões realizadas durante a execução do Programa. Essas evidências serão registradas nos Relatórios de Progresso semestralmente encaminhados ao BID.

A fim de avaliar os resultados dos Projetos e trocar informações com representantes de Municípios sobre suas experiências, será realizada, a cada ano, durante a execução do Programa, uma missão de supervisão técnica por parte do BID.

Para a realização dessas missões e seminários, a UCP organizará reuniões e seminários, com a participação de Municípios e de outras entidades envolvidas no Programa, objetivando avaliar os resultados alcançados e os problemas encontrados na sua execução.

A UCP promoverá reuniões de supervisão e avaliação de Projetos Simplificados das quais participarão representantes dos Municípios e da CAIXA, podendo, para sua organização, utilizar o apoio das Associações, Federações e outras entidades, sem fins lucrativos, representantes de Municípios.

## **F. FINANCIAMENTO E CONTRAPARTIDA**

### **1. Financiamento**

Os Municípios foram distribuídos em 18 faixas de financiamento de acordo com a população. Dentro dessas faixas, foram estimados orçamentos globais de Projetos que resultaram em 2 alternativas para desenvolvimento de Projetos pelos Municípios: (a) Projetos Simplificados; e (b) Projetos Ampliados. Os valores de referência para o financiamento do BID aplicáveis em cada caso são indicados no [Anexo C](#) deste Regulamento.

#### **(i) Projeto Simplificado**

Essa alternativa de financiamento alcança os Municípios entre as faixas de 1 a 5 (até 50.000 habitantes). Conforme já mencionado em C.2 – Elegibilidade dos Projetos, os Municípios das faixas de 6 a 9 (50.001 até 150.000 habitantes) poderão desenvolver Projeto Simplificado ou Ampliado, mediante avaliação da UCP.

Os valores de Financiamento total do BID, de Investimento Básico total e de Contrapartida Financeira (a parcela da Contrapartida aportada pelo Município para cobertura de despesas classificáveis em Investimento Básico, em complemento à parcela do Financiamento do BID destinada a essa finalidade) aplicáveis em cada caso são indicados no item [A. Projetos Simplificados](#) do Anexo C deste Regulamento.

A composição do orçamento global para os Projetos Simplificados está assim especificada:

- (a) **Administração do Projeto:** custos com alocação da equipe da UEM para coordenação e execução das ações do Projeto.
- (b) **Investimentos básicos:** Inclui a aquisição e prestação de serviços para os componentes do Kit Solução (sua composição inclui, entre outros, diagnóstico, estruturação de cadastro, software básico e de automação de escritório, sistemas aplicativos e sua manutenção, capacitação de usuários e instalação física dos equipamentos); contratação de serviços voltados para Ações Essenciais (capacitação de autoridades, de líderes e de servidores municipais, voltada para o fortalecimento institucional; educação fiscal; e, quando cabível, à elaboração de planta genérica de valores e de plano diretor municipal e para a captação dos dados para o cadastro); e contratação de serviços voltados para Ações Complementares (conjunto de alternativas adicionais de programas de capacitação, equipamentos de apoio e infra-estrutura e programas de ajuste do quadro).
- (c) **Outros investimentos:** custos, não classificáveis como Investimentos Básicos, com a manutenção de sistemas aplicativos implantados pelo Projeto; custos com reforma de novas unidades operacionais e alocação de pessoal; e demais custos decorrentes do processo de modernização administrativa e fiscal do município, não classificáveis como Investimentos Básicos, inclusive com programas de ajuste do quadro e de estudos para implantação de regime próprio de previdência.
- (d) **Imprevistos:** reserva técnica dos Projetos, correspondendo a 5% do valor de investimento básico.
- (e) **Inspeção e vigilância:** custo de acompanhamento e avaliação dos Projetos por parte do BID.
- (f) **Comissão de crédito:** taxa de permanência dos recursos não desembolsados do BID.
- (g) **Juros do BID e Comissão da CAIXA:** taxa média anual de juros, respeitadas sempre as mesmas condições do empréstimo do BID para a União; e comissão de remuneração do agente financeiro e co-executor do Programa.

A manutenção dos sistemas aplicativos, a que se refere a alínea (b) acima, será objeto de financiamento pelo BID e de contrapartida do Município, no item investimento básico, pelo prazo de 3 (três) anos, a partir do início da operação integral da solução implantada, com efetivação de pagamento mensal, atendendo à seguinte distribuição:

- (a) financiamento BID: 40% no primeiro ano e 30%, no segundo e no terceiro ano de execução do Projeto; e
- (b) contrapartida do Município: 60% no primeiro ano, e 70%, no segundo e no terceiro ano de execução do Projeto.

## (ii) Projeto Ampliado

Essa alternativa de financiamento alcança os Municípios entre as faixas de 6 a 18 (acima de 50.000 habitantes). Conforme já mencionado em C.2 – Elegibilidade dos



Projetos, os Municípios das faixas de 6 a 9 (50.001 até 150.000 habitantes), mediante avaliação da UCP, poderão desenvolver Projeto Simplificado ou Projeto Ampliado.

Os valores de Financiamento total do BID, de Investimento Básico total e de Contrapartida Financeira (a parcela da Contrapartida aportada pelo Município para cobertura de despesas classificáveis em Investimento Básico, em complemento à parcela do Financiamento do BID destinada a essa finalidade) aplicáveis em cada caso são indicados no item [B. Projetos Ampliados](#) do Anexo C deste Regulamento.

A composição do orçamento global para os Projetos Ampliados está assim especificada:

- (a) **Administração do Projeto:** custos com alocação da equipe da UEM para coordenação e execução das ações do Projeto.
- (b) **Investimentos básicos:** aquisições de bens, contratações de serviços e ajustes do quadro nas categorias de consultoria, capacitação, equipamentos de informática, equipamentos de apoio, infra-estrutura e ajuste do quadro.
- (c) **Outros investimentos:** custos com a manutenção de novos sistemas aplicativos implantados pelo Projeto; com instalação ou reforma de novas unidades operacionais e alocação de pessoal; e demais custos decorrentes do processo de modernização administrativa e fiscal do município, não classificáveis como Investimentos Básicos, inclusive com programas de ajuste do quadro e de estudos para implantação de regime próprio de previdência.
- (d) **Imprevistos:** reserva técnica dos Projetos, correspondendo entre 5% a 10% do valor de investimento básico.
- (e) **Inspeção e vigilância:** custos administrativos e de acompanhamento e avaliação dos Projetos por parte do BID.
- (f) **Comissão de crédito:** taxa de permanência dos recursos não desembolsados pelo BID.
- (g) **Juros do BID e Comissão da CAIXA:** taxa média anual de juros, respeitadas sempre as mesmas condições do empréstimo do BID para a União; e comissão de remuneração do agente financeiro e Co-executor do Programa.

## 2. Contrapartida

O orçamento global de cada Projeto deverá ser distribuído entre 50% de financiamento do BID e 50% de contrapartida do Município. O financiamento do BID deverá ser utilizado para as seguintes parcelas: (a) parte do investimento básico e do imprevisto; e (b) inspeção e vigilância. A contrapartida municipal deverá ser aplicada em: (a) parte do investimento básico e do imprevisto; (b) outros investimentos; (c) gastos financeiros com juros, comissão do agente financeiro e co-executor do Programa e comissão de crédito; e (d) administração do Projeto.

Os manuais de Projeto constantes dos Capítulos II e III deste Regulamento contêm as instruções detalhadas para determinação dos valores do financiamento do BID e da contrapartida dos Municípios.

Em função da alternativa de financiamento indicada pelo BID ou selecionada pelo Município e da sua localização na unidade da federação, foram definidos grupos de contrapartida financeira, por tipo de Projeto, em percentuais progressivos, de acordo com as faixas de financiamento anteriormente indicadas (a tabela detalhada constitui o [Anexo C](#) deste Regulamento).

## **G. PROCEDIMENTOS PARA CONTRATAÇÃO DO SUBEMPRÉSTIMO**

### **1. Projeto Simplificado**

#### **1.1. Aprovação do Projeto**

Inicialmente, os Municípios interessados nesse tipo de Projeto deverão dirigir-se à CAIXA para buscar maiores esclarecimentos sobre o Programa.

Se interessado em participar do Programa, o Município providenciará a assinatura de [Termo de Adesão](#) que, de acordo com o Título I deste Capítulo, será disponibilizado através da CAIXA.

Na fase de preenchimento do Questionário e elaboração do Projeto, a UEM poderá solicitar o apoio da CAIXA para dirimir quaisquer dúvidas oriundas da aplicação de normas, diretrizes ou critérios constantes deste Regulamento.

Uma vez concluídos o preenchimento do Questionário e a elaboração do Documento de Projeto, com apoio do PEP, a UEM deverá encaminhá-los à CAIXA para aprovação do Projeto.

#### **1.2. Cumprimento das Elegibilidades e Formalização do Contrato**

O Município deverá cumprir as demais [condições de elegibilidade](#), constantes do Título C, deste Capítulo, para viabilizar a emissão, pela CAIXA, do Certificado de Elegibilidade, que permitirá ao Município firmar o contrato de Subempréstimo.

Uma vez firmado o contrato de Subempréstimo entre o Município e a CAIXA os arquivos magnéticos do Questionário e Projeto, preparados através do PEP, deverão ser enviados pela CAIXA à UCP. Uma via do contrato de Subempréstimo, do certificado de elegibilidade e de outros documentos relativos ao Subempréstimo permanecerão na CAIXA à disposição da UCP e do BID.

### **1.3. Termos e Condições dos Subempréstimos**

Os Subempréstimos obedecerão aos termos e às condições estabelecidos na [minuta de contrato](#), **Anexo F** deste Regulamento, que será disponibilizada aos Municípios através da CAIXA.

## **2. Projeto Ampliado**

### **2.1. Aprovação dos Projetos**

Inicialmente, os Municípios interessados nesse tipo de Projeto deverão dirigir-se à CAIXA para buscar maiores esclarecimentos sobre o Programa e obter os formulários de Questionário e de Projeto, que estarão disponíveis através do PEP.

Se interessado em participar do Programa, o Município providenciará a assinatura de [Termo de Adesão](#) que, de acordo com o Título I, deste Capítulo, será disponibilizado através da CAIXA.

Na fase de preenchimento do Questionário e elaboração do Projeto a UEM poderá solicitar o apoio da UCP para dirimir quaisquer dúvidas oriundas da aplicação de normas, diretrizes ou critérios constantes deste Regulamento.

O Projeto Ampliado, preparado através do PEP, acompanhado do Questionário, será encaminhado pela UEM à UCP que verificará sua conformidade com os critérios de elegibilidade, normas e padrões estabelecidos neste Regulamento, procedendo então a sua aprovação final.

### **2.2. Formalização do Contrato de Subempréstimo**

A UCP emitirá o Certificado de Elegibilidade, que permitirá ao Município firmar o contrato de Subempréstimo com a CAIXA.

Uma vez firmado o contrato de Subempréstimo entre o Município e a CAIXA, uma cópia desse instrumento deverá ser enviada à UCP, que o manterá à disposição do BID.

### **2.3. Termos e Condições dos Subempréstimos**

Os Subempréstimos obedecerão aos termos e condições estabelecidos na [minuta de contrato](#), **Anexo F** deste Regulamento, que será disponibilizada aos Municípios através da CAIXA.

## H. PROCEDIMENTOS PARA EXECUÇÃO DOS PROJETOS

### 1. Projeto Simplificado

#### 1.1. Critérios para Desembolso e para Repasse

Os Municípios que obtiverem aprovação de Projeto Simplificado serão apoiados pela CAIXA em todas as fases de execução do Projeto, especialmente nos procedimentos licitatórios.

Após a homologação do processo de licitação, a UEM deverá encaminhar à CAIXA a documentação, acompanhada do contrato firmado com a empresa vencedora e do respectivo cronograma físico-financeiro de entrega dos bens e ou execução dos serviços. A CAIXA analisará a documentação e, se considerar em conformidade com as normas do Programa, efetuará o registro dos valores para solicitação de desembolso à UCP e programação dos pagamentos ao fornecedor.

A solicitação de desembolso da CAIXA à UCP deverá ser respaldada em informação consolidada dos pagamentos previstos, contendo: Município beneficiário e valor por Município, detalhado por categoria de investimento.

Diante dessas informações, a UCP autorizará o desembolso específico de cada Projeto e a CAIXA efetuará o depósito na conta corrente vinculada do Município.

Após a liberação dos recursos de financiamento, a CAIXA executará o pagamento diretamente ao fornecedor, mediante:

- apresentação da documentação legal, com a declaração expressa do representante do município de que os bens foram entregues e ou os serviços foram prestados de acordo com as condições contratuais e as normas do programa;
- autorização do ordenador de despesa do Município para efetivação do pagamento com utilização dos recursos do Subempréstimo e da contrapartida financeira;
- depósito na conta vinculada em valor suficiente para satisfação da parcela de responsabilidade do município sob a forma de contrapartida financeira; referida parcela corresponde à aplicação do percentual de contrapartida financeira sobre o valor total do pagamento ou ao valor dos tributos destacados no documento fiscal, o que for maior.

Na execução de contratos de fornecimento de bens ou de prestação de serviços custeados exclusivamente com recursos de contrapartida financeira do Município, a UEM poderá adotar os mesmos procedimentos utilizados para execução com recursos de financiamento do BID: (a) depósito dos recursos na conta vinculada; (b) registro no sistema de acompanhamento da execução; e (c) pagamento pela CAIXA diretamente aos fornecedores; alternativamente, poderá efetuar os pagamentos sem a intervenção da CAIXA, solicitando posteriormente o reconhecimento dos referidos gastos.

A comprovação da utilização dos recursos da conta vinculada do Município será feita com base nas informações prestadas pela CAIXA à UCP sobre os pagamentos efetuados diretamente aos fornecedores e registrados detalhadamente no Sistema de Acompanhamento do PNAFM - SIAPM, devendo conter o nome do beneficiário, número do documento e o valor e a data do pagamento, por categoria de investimento (Relatório dos Gastos Efetuados). Estas informações serão disponibilizadas na *internet* pela UCP ao BID por meio do SIAPM.

Uma vez efetuado o pagamento, a CAIXA manterá cópia do documento e devolverá o original, devidamente quitado, ao Município, cabendo à CAIXA e à UEM a manutenção de arquivo próprio da documentação, que deverá estar à disposição do BID, da UCP, da SFC e dos órgãos de auditoria, para inspeções e fiscalizações que sejam necessárias.

A recomposição dos valores da conta vinculada do Município será efetuada diante das informações de execução registradas pela CAIXA, no SIAPM e nas mesmas condições exigidas para o desembolso inicial.

No caso da manutenção de sistemas aplicativos implantados pelo Projeto, nos três primeiros anos a contar da implantação, a CAIXA somente efetuará pagamento aos fornecedores, com recursos do Subempréstimo, após o Município ter depositado, na conta vinculada à execução do Projeto, recursos suficientes para pagamento da parcela correspondente à contrapartida.

A comprovação da execução de outros investimentos e demais itens de contrapartida deverá estar vinculada à sistemática de informação aprovada pela UCP, entre a CAIXA e o Município, de modo a viabilizar o acompanhamento da execução global do Projeto pela UCP.

A UCP será responsável perante o BID pelo provimento de informações fornecidas pela CAIXA e pelos executores do Projeto, com relação aos desembolsos efetuados, quando este assim o solicitar.

Na ocorrência de apontamentos e registros passíveis de correção exarados pela SFC quando da realização de seus procedimentos de auditoria e controle, a UEM deverá, em tempo hábil, atender às recomendações ou apresentar as justificativas que couberem.

Na hipótese de descumprimento formal de norma estabelecida neste Regulamento, e esgotadas todas as possibilidades de recomposição do Projeto dentro dos parâmetros estabelecidos, a UCP poderá determinar o encerramento antecipado do Contrato de Subempréstimo celebrado com o Município.

## **1.2. Reconhecimento de despesas cobertas pela contrapartida local e pelo financiamento do BID**

Para os contratos celebrados até 10/06/2007, a União poderá reconhecer, ainda, cumpridos requisitos substancialmente análogos aos estabelecidos nos Anexos B e C ao Contrato de Empréstimo, como parte dos recursos de contrapartida, despesas efetuadas no Projeto, relacionadas com a aquisição de equipamentos de informática, entre 30 de abril de 1998 e 11 de agosto de 1999; e como gastos antecipados do financiamento, despesas dessa espécie efetuadas no Projeto, incorridas entre 11 de agosto de 1999 e a data de assinatura do contrato de Subempréstimo com o Município.

Em qualquer dos casos, adicionalmente à observância dos critérios e limites estabelecidos neste Regulamento, é exigido que esses equipamentos: (a) sejam utilizados em atividades cobertas pelo Projeto; (b) sejam incorporados à rede local implantada pelo Projeto e; (c) sejam cobertos pelo contrato de manutenção aplicável aos demais equipamentos dessa rede local.

Para os contratos celebrados a partir de 11/06/2007, poderão ser objeto de reconhecimento as despesas com modernização administrativa e fiscal do município realizadas antes da assinatura do contrato de subempréstimo.

As condições para o reconhecimento dessas despesas no âmbito do Projeto são as seguintes:

- a) terem sido contratadas no período de até 02 (dois) anos antes da data de assinatura do contrato de subempréstimo;
- b) cumprimento de requisitos substancialmente análogos aos estabelecidos nos Anexos B e C do Contrato de Empréstimo 1194/OC-BR, relacionados aos procedimentos de aquisição de bens e serviços; e
- c) não ultrapassar o percentual de 25% do valor do financiamento.

Excepcionalmente, a UCP poderá ampliar o prazo previsto na alínea “a”, acrescentando o período decorrido entre a aprovação do projeto e a assinatura do contrato de subempréstimo.

As despesas reconhecidas pela UCP/BID poderão ser reembolsadas ao município com recursos do financiamento ou utilizadas para comprovar a aplicação da contrapartida local, sendo necessário para isso que essas despesas estejam alocadas dentro do Plano de Ação do Projeto, ou seja, dentro dos Investimentos Básicos.

Para efeito de comprovação perante o BID, os gastos antecipados serão convertidos em dólares com base na cotação do dia anterior à data do pagamento.

### 1.3. Licitação e Revisão de Procedimentos

Os editais de licitação e contratos para aquisição de bens e ou contratação de prestação de serviços, que seguirão as minutas definidas pela UCP e distribuídas aos Municípios pela CAIXA, deverão atender às normas do BID sobre licitações e contratações (Anexos B e C do Contrato de Empréstimo entre o BID e a União) e, complementarmente, a outros requisitos formais previstos na legislação brasileira.

Os procedimentos e documentos de licitação, preparados pelas comissões de licitação municipais, deverão ser revisados pela UEM, antes da publicação do edital de licitação; a UEM deverá atestar a conformidade da documentação e dos procedimentos às exigências do Programa. Sempre que houver dúvida sobre o cumprimento das disposições regulamentares, a UEM deverá consultar a UCP ou a CAIXA.

A UCP e o BID revisarão os procedimentos e documentos das licitações, por amostragem, *a posteriori*. A UCP indicará as divergências eventualmente comunicadas pela CAIXA, bem como, as por ela detectadas, nos informes anuais a serem encaminhados ao BID.

A aquisição do Kit Solução (diagnóstico, estruturação de cadastro, migração de dados, equipamentos de informática, software básicos e de automação de escritórios, Conjunto de Sistemas Aplicativos – CSA, nos termos do Anexo E, e sua manutenção, capacitação de usuários e instalação física dos equipamentos) poderá ser desmembrada, de acordo com o objeto da licitação, em tantos editais de licitação quanto necessários (consultoria, equipamento de informática e capacitação).

Os programas de capacitação de caráter obrigatório, enquadrados como Ações Essenciais, serão executados de acordo com as diretrizes definidas pela UCP e que serão disponibilizadas através da CAIXA.

Para viabilizar economia de escala na aplicação dos recursos do Programa, os Municípios poderão firmar Convênios e constituir Consórcios, de acordo com as instruções da UCP, que serão disponibilizadas através da CAIXA, para realização de licitações de aquisições de bens ou contratação de serviços.

Poderá ser dispensada a obrigatoriedade de aquisição do CSA caso o município comprove propriedade ou direito de uso de aplicativos com salvaguardas que garantam a não interrupção dos serviços executados por sistemas integrados, com as funcionalidades requeridas no Anexo E.

Na hipótese do município ter aplicativo que não contemple alguma funcionalidade requerida conforme descrito no Anexo E, ele deverá implantar tal funcionalidade até o encerramento do Projeto. Essa hipótese deverá ser devidamente estruturada no cronograma físico-financeiro do Projeto, de forma que se assegure a sua implementação. A UCP e a CAIXA poderão acompanhar a execução deste produto. Quando esse acompanhamento, ou ainda auditorias intermediárias da SFC, indicar

risco de inadimplemento desta obrigação, a UCP poderá suspender a execução do Projeto, até a sua adequação.

Deverá haver a comprovação de existência de uma base de dados processada por sistema de moderna tecnologia, dotado de perfis de segurança que assegurem a preservação, manutenção e continuidade das bases de dados por ocasião das futuras substituições de governo ou de fornecedores.

A comprovação da integração das funcionalidades será atestada por uma Declaração, assinada pelo Prefeito, pelo Contador e o pelo responsável do setor de informática da Prefeitura, de que o sistema existente atende aos requisitos exigidos, e a existência do banco de dados descrito. O modelo de Declaração será disponibilizado pela UCP, e deverá ser ponto de verificação obrigatório pelas auditorias da SFC.

#### **1.4. Acompanhamento Físico**

Na forma das disposições do Contrato entre a CAIXA e a União, o acompanhamento físico da execução dos Projetos será efetuado pela CAIXA, em conjunto com a UEM, mediante roteiros de avaliação definido pela UCP e pelo BID, específicos para a execução dos Projetos Simplificados.

Para subsidiar este acompanhamento, ao final de cada semestre do ano-calendário, a UEM deverá apresentar à CAIXA uma avaliação sobre os serviços prestados pelos fornecedores.

## **2. Projeto Ampliado**

### **2.1. Critérios para Desembolso e para Repasse**

Com a assinatura do contrato de Subempréstimo a UCP, mediante solicitação da UEM, através da CAIXA, poderá autorizar a antecipação de até 20% (vinte por cento) dos recursos do Subempréstimo, com fundamento em programação de pagamentos para os próximos 120 (cento e vinte) dias, relativa a compromissos já contratados ou em fase de licitação, detalhados por valor, categoria de investimento, componente e produto. Estes recursos constituirão o fundo rotativo do Projeto do Município e estarão disponíveis na conta vinculada do projeto na CAIXA, segundo sistemática definida pela UCP/BID.

Nos casos em que o valor da licitação, objeto da solicitação de desembolso, for maior que o limite de 20% do valor do subempréstimo, o município poderá encaminhar à UCP, por meio da CAIXA, solicitação especial para o cumprimento do compromisso assumido.

As solicitações de desembolso que contenham pedidos de adiantamento referentes a Licitações em Andamento (fornecedor ainda não definido) poderão ser atendidas,



desde que a soma dos itens de Licitações em Andamento não ultrapasse 50% do valor total da respectiva solicitação de desembolso, observadas as diretrizes da UCP/MF.

Os recursos do fundo rotativo, até que sejam utilizados pela CAIXA no pagamento de fornecedores para o Projeto do Município, permanecerão depositados na conta do Município vinculada ao Projeto.

Após a liberação dos recursos de financiamento, a CAIXA executará o pagamento diretamente ao fornecedor, mediante:

- apresentação da documentação legal com a declaração expressa do representante do município de que os bens foram entregues e ou os serviços foram prestados de acordo com as condições contratuais e as normas do programa;
- autorização do ordenador de despesa do Município, para efetivação do pagamento com utilização dos recursos do Subempréstimo e da contrapartida financeira;
- depósito na conta vinculada em valor suficiente para satisfação da parcela de responsabilidade do município sob a forma de contrapartida financeira; referida parcela corresponde à aplicação do percentual de contrapartida financeira sobre o valor total do pagamento ou ao valor dos tributos destacados no documento fiscal, o que for maior.

Na execução de contratos de fornecimento de bens ou de prestação de serviços custeados exclusivamente com recursos de contrapartida financeira do Município, a UEM poderá adotar os mesmos procedimentos utilizados para execução com recursos de financiamento do BID: (a) depósito dos recursos na conta vinculada; (b) registro no sistema de acompanhamento da execução; e (c) pagamento pela CAIXA diretamente aos fornecedores; alternativamente, poderá efetuar os pagamentos sem a interveniência da CAIXA, solicitando posteriormente o reconhecimento dos referidos gastos.

A comprovação da utilização dos recursos da conta vinculada do Município será feita com base nas informações prestadas pela CAIXA à UCP sobre os pagamentos efetuados diretamente aos fornecedores e registrados detalhadamente no Sistema de Acompanhamento do PNAFM - SIAPM, devendo conter o nome do beneficiário, número do documento e o valor e a data do pagamento, por categoria de investimento (Relatório dos Gastos Efetuados). Estas informações serão disponibilizadas na *internet* pela UCP ao BID por meio do SIAPM.

Uma vez efetuado o pagamento, a CAIXA manterá cópia do documento e devolverá o original, devidamente quitado, ao Município, cabendo à CAIXA e à UEM a manutenção de arquivo próprio da documentação, que deverá estar à disposição do BID, da UCP, da SFC e dos órgãos de auditoria, para inspeções e fiscalizações que sejam necessárias.

A recomposição do fundo rotativo poderá ocorrer mediante solicitação do Município à UCP, através da CAIXA, sempre que este tenha comprovado gastos de, no mínimo,

70% (setenta por cento) do saldo do fundo rotativo a que o município faz jus, e desde que atendidas as mesmas exigências do desembolso inicial. Estas informações de execução serão registradas pela CAIXA no SIAPM.

Verificada a compatibilidade entre os recursos solicitados e a situação em que se encontra o Projeto, a UCP liberará os recursos através da CAIXA.

Os valores desembolsados, em qualquer situação, deverão ser comprovados no prazo máximo de 120 (cento e vinte) dias, a partir da data do crédito na conta vinculada do Município.

A comprovação da execução de outros investimentos e demais itens de contrapartida deverá estar vinculada à sistemática de informação aprovada pela UCP, entre a CAIXA e o Município, de modo a viabilizar o acompanhamento da execução global do Projeto pela UCP.

A UCP será responsável perante o BID pelo provimento de informações fornecidas pela CAIXA e pelos executores do Projeto, com relação aos desembolsos efetuados, quando este assim o solicitar.

O BID poderá realizar, no momento em que julgue conveniente, qualquer verificação que julgar necessária em relação aos processos de licitação. Com base nas divergências que tenham sido comunicadas pela UCP, bem como nas que tenham sido por ele próprio detectadas, o BID poderá: (a) exigir que se corrija imediatamente a divergência; (b) reduzir ou eliminar o limite de autonomia concedido ao correspondente órgão revisor do Projeto ou procedimento de licitação ou (c) suspender o financiamento para o Projeto correspondente.

Na ocorrência de apontamentos e registros passíveis de correção exarados pela SFC quando da realização de seus procedimentos de auditoria e controle, a UEM deverá, em tempo hábil, atender às recomendações ou apresentar as justificativas que couberem.

No caso de não observância das recomendações, a UCP poderá:

- a) na primeira solicitação de desembolso após a recomendação, reduzir do valor solicitado o montante glosado;
- b) a partir da segunda solicitação, suspender as antecipações de adiantamentos que compõem o Fundo Rotativo do Projeto até a regularização exigida.

Na hipótese de descumprimento formal de norma estabelecida neste Regulamento, e esgotadas todas as possibilidades de recomposição do Projeto dentro dos parâmetros estabelecidos, a UCP poderá determinar o encerramento antecipado do Contrato de Subempréstimo celebrado com o Município.

## **2.2. Reconhecimento de despesas cobertas pela contrapartida local e pelo financiamento do BID**

Para os contratos celebrados até 10/06/2007, a União poderá reconhecer, ainda, cumpridos requisitos substancialmente análogos aos estabelecidos nos Anexos B e C ao Contrato de Empréstimo, como parte dos recursos de contrapartida, despesas efetuadas no Projeto, relacionadas com todas as categorias estabelecidas para o Programa, entre 30 de abril de 1998 e 11 de agosto de 1999; e como gastos antecipados do financiamento, despesas efetuadas no Projeto, incorridas entre 11 de agosto de 1999 e a data de assinatura do contrato de Subempréstimo com o Município.

Para os contratos celebrados a partir de 11/06/2007, poderão ser objeto de reconhecimento de despesas com modernização administrativa e fiscal do município, realizadas antes da assinatura do contrato de subempréstimo.

As condições para o reconhecimento dessas despesas no âmbito do Projeto são as seguintes:

- a) terem sido contratadas no período de até 02 (dois) anos antes da data de assinatura do contrato de subempréstimo; e
- b) cumprimento de requisitos substancialmente análogos aos estabelecidos nos Anexos B e C do Contrato de Empréstimo 1194/OC-BR, relacionados aos procedimentos de aquisição de bens e serviços; e
- c) não ultrapassar o percentual de 25% do valor do financiamento.

Excepcionalmente, a UCP poderá ampliar o prazo previsto na alínea “a”, acrescendo o período decorrido entre a aprovação do projeto e a assinatura do contrato de subempréstimo.

As despesas reconhecidas pela UCP/BID poderão ser reembolsadas ao município com recursos do financiamento ou utilizadas para comprovar a aplicação da contrapartida local, sendo necessário para isso que essas despesas estejam alocadas dentro do Plano de Ação do Projeto, ou seja, dentro dos Investimentos Básicos.

Para efeito de comprovação perante o BID, os gastos antecipados serão convertidos em dólares com base na cotação do dia anterior à data do pagamento.

## **2.3. Licitação para execução de obras e aquisições**

Os editais de licitação e contratos para execução de obras, aquisição de bens e prestação de serviços correlatos deverão atender às normas do BID sobre licitações e aquisições (Anexo B do Contrato de Empréstimo) e, complementarmente, outros requisitos formais previstos na legislação brasileira.

O procedimento de licitação pública internacional será utilizado em todos os casos em que se empreguem recursos de financiamento em montantes estimados de

contratação iguais ou superiores a US\$ 5 milhões para contratos de execução de obras e a US\$ 350 mil para contratos de aquisição de bens e serviços correlatos.

#### **2.4. Seleção e contratação de serviços de consultoria**

A seleção e contratação de serviços de consultoria serão sempre realizadas em conformidade com os procedimentos constantes do Anexo C do Contrato de Empréstimo entre o BID e a União.

Quando a seleção e contratação de serviços de consultoria forem de valor igual ou inferior a US\$ 100 mil para contratos com consultores individuais e a US\$ 200 mil para contratos de firmas consultoras, fica dispensado o requisito de consulta prévia ao BID. Esses limites poderão ser flexibilizados, a critério do BID, mediante estudo prévio de cada caso específico apresentado por intermédio da UCP.

A UCP e o BID revisarão, por amostragem e *a posteriori*, a documentação e os procedimentos adotados para a seleção e contratação dos serviços de consultoria, dentro desses limites.

A UEM deverá encaminhar à UCP relatório semestral, contendo avaliação dos resultados dos serviços de consultoria contratados, anexando cópia dos respectivos termos de referência e dos contratos firmados com empresas consultoras e consultores individuais.

A UCP informará ao BID o resultado da comparação entre os termos de referência e o desempenho dos consultores ou empresas de consultoria, por intermédio dos relatórios consolidados anuais, detalhando as divergências que tenham sido eventualmente detectadas. Diante dessas informações, o BID poderá adotar, a seu critério, qualquer das medidas mencionadas no último parágrafo do item 2.5 a seguir.

#### **2.5. Critérios para revisão de procedimentos de licitação**

Os procedimentos e documentos de licitação, preparados pelas comissões de licitação municipais, deverão ser revisados pela UEM, antes da publicação dos respectivos editais e após a homologação dos resultados. A UEM deverá atestar a conformidade da documentação e dos procedimentos às exigências e normas do Programa.

A UCP e o BID revisarão os procedimentos e documentos das licitações, por amostragem, *a posteriori*. A UCP indicará as divergências eventualmente comunicadas pela UEM, bem como, as por ela detectadas, nos informes anuais a serem encaminhados ao BID.

A UEM deverá manter, em perfeitas condições de verificação, e pelo prazo mínimo de 5 (cinco) anos a partir da data de homologação do processo licitatório, cópia dos contratos e documentos de aquisição de bens e de execução de obras civis e serviços correlatos que tenham sido firmados no período, para eventuais análises que venham a se fazer necessárias.

Para o primeiro processo de licitação pública internacional, a UEM deverá submeter para aprovação prévia da UCP e do BID as minutas de edital e de contrato. Após aprovação pelo BID, a UCP restituirá a documentação à UEM para execução dos procedimentos de divulgação local e internacional.

Após a execução de cada licitação pública internacional e antes da homologação do resultado, a UEM deverá submeter para aprovação prévia da UCP e do BID a minuta do relatório de julgamento, com o relatório da comissão de licitação, os avisos de publicação e o mapa comparativo das propostas.

O BID poderá realizar, no momento em que julgue conveniente, qualquer verificação que julgar necessária em relação aos processos de licitação. Com base nas divergências que tenham sido comunicadas pela UCP, bem como nas que tenham sido por ele próprio detectadas, o BID poderá: (a) exigir que se corrija imediatamente a divergência; (b) reduzir ou eliminar o limite de autonomia concedido ao correspondente órgão revisor do Projeto ou procedimento de licitação ou (c) suspender o financiamento para o Projeto correspondente.

#### **I. MINUTAS DE TERMO DE ADESÃO E CONTRATO**

As minutas do Termo de Adesão e do Contrato de Subempréstimo, [Anexo F](#) deste Regulamento, serão encaminhadas aos Municípios pela CAIXA.

#### **J. FLUXOGRAMAS DE PROCEDIMENTOS**

Constituem o [Anexo F](#) deste Regulamento os fluxogramas de procedimentos, referentes a: (i) Assinatura de Termo de Adesão; (ii) Autorização para Contratação do Subempréstimo (Res. 43/2001 do Senado Federal); (iii) Contratação do Subempréstimo – Projeto Simplificado; (iv) Contratação do Subempréstimo – Projeto Ampliado; (v) Execução do Projeto Simplificado; (vi) Execução do Projeto Ampliado; e (vii) Realização de Licitação – Projeto Simplificado.

## **II. MANUAL PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETO SIMPLIFICADO**

### **1. Definições Gerais**

#### **1.1. Definições**

O significado dos termos gerais adotados pelo BID na elaboração dos Projetos Simplificados estão a seguir descritos:

<b>UEM</b>	Unidade de Execução Municipal, unidade formalmente criada e composta por equipe de servidores municipais designados especialmente para coordenar a elaboração e execução do Projeto.
<b>Questionário</b>	Instrumento de coleta de dados que deve ser encaminhado para a CAIXA, juntamente com o Projeto.
<b>Projeto</b>	Modalidade simplificada de Projeto que será utilizada por Municípios com população até 50.000 habitantes e poderá ser utilizado por Municípios com população entre 50.001 e 150.000 habitantes, neste caso mediante avaliação da UCP.
<b>Documento de Projeto</b>	Estrutura formal para apresentação do Projeto Simplificado, disponibilizada através do PEP.
<b>Componente</b>	Estrutura do Projeto, que busca agregar um conjunto de funções ou função específica da administração municipal (planejamento, recursos humanos, serviços gerais, dentre outros).
<b>Solução</b>	Produto (conjunto de bens e serviços - <i>Kit Solução</i> ), cuja composição inclui, entre outros: diagnóstico, estruturação de cadastro, <i>software</i> básico e de automação de escritório, sistemas aplicativos e sua manutenção e capacitação de usuários.
<b>Ações Essenciais</b>	Conjunto de programas destinados: à capacitação das autoridades, líderes e servidores municipais, voltada para o fortalecimento institucional do Município, para a implantação do método de gestão pela qualidade total na administração municipal, e para a introdução da educação fiscal junto às escolas municipais; e, quando cabível, à elaboração de planta

genérica de valores e de plano diretor municipal e para a captação dos dados para o cadastro.

**Ações Complementares** Conjunto de alternativas adicionais de programas de capacitação, iniciativas de aparelhamento e reforma de instalações físicas e, ainda, Programas de Ajuste do Quadro.

## 1.2. Finalidade e Objetivos

Este manual objetiva apoiar a iniciativa dos Municípios para elaboração de Projeto Simplificado, destinado à aquisição de soluções disponíveis no mercado e testadas e validadas pela UCP, que possibilitem uma atuação integrada nas áreas administrativa e fiscal, e à contratação de programas de capacitação para fortalecimento da gestão municipal.

Mediante atendimento a diretrizes específicas definidas pela UCP os Projetos poderão financiar, ainda, programas de ajustes do quadro.

Mediante apresentação de projeto específico, a ser elaborado segundo modelo e normas definidos pela UCP, poderão ser financiados investimentos e serviços necessários ao geoprocessamento referenciado e à elaboração de planta genérica de valores e de plano diretor municipal e para a captação dos dados para o cadastro.

Municípios das faixas de 1 a 5 (até 50.000 habitantes) somente deverão apresentar Projetos Simplificados e, opcionalmente, Municípios das faixas de 6 a 9 (50.001 a 150.000 habitantes), mediante avaliação da UCP.

Este manual contém: (i) as recomendações técnicas do BID; (ii) a estrutura básica para formalização do Projeto; e (iii) as instruções para elaboração do Projeto.

Este documento orienta os Municípios quanto às normas definidas pelo Programa para preparação e elaboração dos Projetos, visando a uniformidade na sua apresentação e, conseqüentemente, maior agilidade na alocação de recursos. O formulário de Projeto Simplificado é parte integrante do PEP e será posto à disposição dos Municípios pela CAIXA.

Os Municípios interessados no financiamento deverão atender às [condições de elegibilidade](#) contidas no Título C das Disposições Gerais, deste Regulamento, e preencher os demais requisitos descritos neste Manual. A CAIXA dará apoio técnico e prestará esclarecimentos quanto à sua aplicação.

## 2. Preparação do Projeto

A UEM, através do coordenador do Projeto, deverá observar como ponto de partida para o preenchimento do Documento de Projeto, a leitura e análise deste Manual, de modo a obter uma visão integrada do modelo definido pelo BID.

O Projeto elaborado pelo Município será objeto de análise técnica, pela CAIXA, visando o saneamento de quaisquer deficiências quanto ao cumprimento das normas e dos padrões estabelecidos neste Manual.

## **2.1. Formação da Equipe**

A UEM deverá ser criada por ato administrativo específico. A formação da Equipe de Projeto, com composição multidisciplinar e dedicação exclusiva, quando for o caso, deverá atender aos seguintes requisitos:

- (i) Um Coordenador, servidor municipal, subordinado diretamente ao Prefeito ou ao Secretário Municipal de Finanças;
- (ii) Um responsável pela implantação e acompanhamento das ações de tecnologia de informação especificadas no Projeto;
- (iii) Servidores municipais designados, se necessário, para apoiar o processo de modernização do Município, especialmente, das áreas de planejamento, gestão urbana e participação social, recursos humanos, legislação, serviços gerais, administração fiscal (receita e despesa) e tecnologia de informação.

Os membros da equipe da UEM deverão ter, preferencialmente, formação e experiência nas áreas contábil, administrativa, econômica e em outras áreas contempladas no projeto de modernização.

Ficará a critério da Prefeitura o estabelecimento de remuneração específica (gratificação) para o exercício de atividades na UEM, podendo o somatório dos gastos com remuneração da equipe da UEM ser objeto de reconhecimento como contrapartida na categoria de Administração do Projeto.

## **2.2. Questionário de Levantamento de Dados**

A UEM providenciará o preenchimento do Questionário, utilizando o PEP. O Questionário deverá ser encaminhado à CAIXA, juntamente com o Projeto, que o remeterá à UCP.

Os dados do Questionário permitirão à UCP e ao BID identificar, de forma integrada, as principais necessidades ou dificuldades comuns e específicas dos Municípios, que poderão ser objeto de financiamento pelo Programa.

O objetivo final do Questionário será sua utilização como instrumento de acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos com a execução do Projeto, por parte do Município, pela UCP e pelo BID.



Por isto mesmo, após o decurso de cada ano-calendário de execução do Projeto, e ao seu término, os Municípios deverão responder a idêntico questionário.

### **2.3. Identificação de Problemas**

Com base nos dados constantes do Questionário, e antes da elaboração do Projeto, o Coordenador da UEM, juntamente com os dirigentes e técnicos do Município, deverá identificar os principais problemas na administração municipal.

O roteiro a seguir apresentado objetiva auxiliar o Município na **Identificação de Problemas** relativos à estrutura, processos, procedimentos e mecanismos de controle e participação social da administração municipal.

- (i) **Planejamento e gestão urbana, com participação social, institucionalizados**
  - definição de objetivos estratégicos
  - ordenamento do desenvolvimento econômico, social e urbano
  - administração com participação da sociedade
  - avaliação de resultados com metas e indicadores de desempenho
  - utilização de fontes alternativas de financiamento
  - avaliação de potencial econômico e fiscal
  
- (ii) **Estrutura funcional organizada e procedimentos agilizados**
  - número de órgãos na administração direta e indireta
  - superposição e formalização de competências
  - organização dos processos de trabalho
  - padronização e manualização de procedimentos
  - condições físicas dos ambientes de trabalho
  - aparelhos e instrumentos de trabalho disponibilizados
  - dispersão geográfica das unidades
  
- (iii) **Recursos humanos acompanhados e valorizados**
  - preparação de gestores municipais
  - quantitativo de pessoal do quadro próprio
  - nível de escolaridade
  - estrutura de cargos e salários
  - avaliação de desempenho funcional
  - organização e controle de registro e pagamento
  - estrutura previdenciária municipal
  - normas éticas e disciplinares
  
- (iv) **Legislação consolidada e disponibilizada**
  - lei orgânica municipal
  - códigos tributário e financeiro
  - códigos de posturas e obras

- lei de parcelamento e uso do solo

**(v) Cidadão atendido**

- atendimento de solicitações do cidadão
- agilização do atendimento
- facilidade de acesso às informações
- condições físicas dos locais de atendimento
- material de informação e divulgação para o cidadão

**(vi) Serviços gerais estruturados e agilizados**

- agilidade dos processos licitatórios
- controle de compras e almoxarifado
- inventário de bens permanentes e patrimônio
- organização de documentos, arquivos, plantas e mapas

**(vii) Arrecadação realizada**

- estímulo à participação da população na fiscalização do cumprimento de obrigações tributárias
- atualização da base cadastral
- identificação dos contribuintes de cada tributo
- controle dos pagamento efetuados
- ação de cobrança de devedores

**(viii) Gasto controlado**

- participação do cidadão na definição dos investimentos e no controle do gasto público
- orçamento planejado
- cumprimento de prazos legais
- transparência do gasto

## **2.4. Recomendações Técnicas e Ações Preliminares**

Os Projetos financiados pelo Programa deverão atender as **Recomendações Técnicas** descritas a seguir:

**(i) Planejamento, Gestão Urbana e Participação Social**

- objetivos estratégicos e metas quantitativas claramente definidos e divulgados em todos os níveis da administração, referenciados por indicadores que permitam a avaliação do desempenho;
- desenvolvimento institucional, econômico, social e urbano planejado, com transparência nas ações da gestão municipal, permitindo ampla participação e controle do servidor e do cidadão;
- investimentos planejados e focalizados na prestação de serviços essenciais à população;

- introdução do método de gestão pela qualidade total na administração municipal;
- implantação de programas de educação fiscal na rede escolar do Município;
- utilização de cadastro multifinalitário para suporte às ações de planejamento urbano.

**(ii) Ordenamento Institucional**

- definição de modelo de gestão e compatibilização da estrutura funcional, na administração direta e indireta, com o porte do Município, evitando a diluição de atribuições ou superposição de competências;
- uniformização e manualização de procedimentos permitindo a tramitação rápida de documentos e solicitações, internas e externas;
- ambientes funcionais com boas condições de segurança, espaço e manutenção, permitindo a instalação de equipamentos tecnológicos.
- unidades administrativas e fiscais aparelhadas com instrumentos de comunicação e apoio.

**(iii) Recursos Humanos**

- **Gestão:** capacitação das autoridades, servidores e líderes da comunidade em modernas técnicas de gestão municipal;
- **Quantitativo:** dimensionamento do quadro de pessoal concursado e comissionado compatível com o porte do Município e com a prestação de serviços essenciais, típicos de governo;
- **Qualitativo:** qualificação formal, técnica e gerencial dos servidores compatível com as necessidades de administração e operacionalização dos serviços municipais;
- **Remuneração:** definição de faixas de remuneração diferenciadas e compatíveis com as atividades exercidas.
- **Controle:** implantação de mecanismos de controle e acompanhamento dos registros funcionais, concessão de benefícios e folha de pagamento.

**(iv) Legislação**

- ordenamento e disponibilização da base legal para consulta por membros da administração e o público em geral;
- consolidação e estruturação da legislação tributária e financeira em códigos permitindo o acesso rápido por parte de membros da administração e do público em geral.

**(v) Atendimento ao Cidadão**

- estruturação de ouvidoria e de sistema de atendimento integrado e conclusivo;
- ação coordenada dos serviços de atendimento ao cidadão com foco na qualidade dos serviços oferecidos;

- instalações físicas dos locais de atendimento em boas condições de segurança e manutenção.

(vi) **Serviços Gerais**

- agilidade e correção nos procedimentos licitatórios;
- controle de materiais, bens de capital e patrimoniais;
- obtenção de melhor qualidade, a preços menores, nas aquisições e contratações;
- organização de documentos e arquivos.

(vii) **Administração Tributária**

- **Cadastro:** implantação de mecanismos que permitam a constante atualização e integração das bases cadastrais, no nível municipal, estadual e federal.
- **Arrecadação e Cobrança:** desenvolvimento de ações massivas de cobrança visando a generalização do cumprimento das obrigações tributárias e criação de cadastro de inadimplentes.
- **Fiscalização:** utilização da pesquisa em fontes externas para identificar potenciais de omissão ou sonegação e direcionar a ação fiscal.
- **Contencioso Administrativo:** instalação de instâncias de julgamento, que permitam a ampla defesa do cidadão e a agilidade no julgamento administrativo.
- **Executivo Judicial:** inscrição na dívida ativa dos créditos cobrados administrativamente e não recebidos, com início imediato do executivo judicial.

(viii) **Administração Financeira**

- **Orçamento:** integração física e financeira entre as ações planejadas e os dados orçamentários.
- **Gasto Público:** transparência nos atos de gestão financeira, melhoria da qualidade do gasto e maior participação da população na definição das prioridades no gasto público.
- **Execução Financeira:** integração do total das unidades municipais no sistema de gestão financeira.
- **Contabilidade:** registros contábeis automáticos e vinculados em todas as fases da execução financeira.
- **Auditoria e Controle Interno:** implantação de mecanismos de controladoria e análise qualitativa do gasto.

Diante dessas recomendações, a UEM deverá analisar, junto com os dirigentes da administração municipal, algumas **Ações Preliminares** que deverão ser desenvolvidas com recursos próprios, anteriormente à implementação do Projeto de modernização

administrativa e fiscal, com o objetivo de criar as condições básicas necessárias a sua implementação:

- (i) **Planejamento, Gestão Urbana e Participação Social:**
  - identificação dos objetivos estratégicos da administração municipal.
- (ii) **Ordenamento Institucional:**
  - realização de inventário de órgãos e unidades organizacionais e entidades vinculadas;
  - levantamento das condições das instalações físicas, especialmente nas áreas de planejamento, administração e finanças;
  - levantamento dos equipamentos de apoio que se encontram à disposição das áreas de planejamento, administração e finanças.
- (iii) **Recursos Humanos:**
  - levantamento quantitativo do pessoal do quadro próprio, comissionado e contratado;
  - levantamento do perfil qualitativo do pessoal do quadro próprio;
  - levantamento das normas que tratam de afastamento de servidores por cessão, requisição e licença com ônus;
  - levantamento da legislação que trata de concursos públicos e de aposentadoria e pensões.
- (iv) **Legislação:**
  - levantamento das normas tributárias, financeiras e de ordenamento urbano.
- (v) **Atendimento ao Cidadão:**
  - levantamento das facilidades existentes para atendimento ao cidadão, tais como: locais e instalações para atendimento, caixas de coleta, telefone com discagem gratuita, telefone exclusivo para atendimento ao cidadão, dentre outros.
- (vi) **Serviços Gerais:**
  - levantamento das normas sobre compras, guarda e controle de materiais e bens;
  - levantamento do patrimônio imobiliário da administração municipal;
- (vii) **Administração Tributária:**
  - inventário da situação:
    - do cadastro técnico (IPTU e ISS);
    - da planta de valores do IPTU;
    - da cobrança administrativa do IPTU e do ISS;
    - da dívida ativa;
    - dos convênios com outras administrações, inclusive nos níveis estadual e federal.
- (viii) **Administração Financeira:**
  - diagnóstico do grau de consistência entre a previsão e a execução orçamentária nos últimos dois anos, abrangendo receita e despesa;
  - estágio atual do uso de mecanismos de divulgação pública dos atos de gestão administrativa, financeira e orçamentária;

- sistemática de elaboração da programação financeira anual.

### 3. Documento do Projeto

Uma vez concluídas as etapas de Preparação do Projeto, o Coordenador da UEM deverá iniciar o preenchimento do Documento de Projeto Simplificado, utilizando o PEP.

O Documento de Projeto devidamente preenchido, através do PEP, deverá ser apresentado à CAIXA, juntamente com o Questionário, para aprovação e encaminhamento à UCP.

#### 3.1. Componentes do Projeto

O Documento de Projeto Simplificado encontra-se estruturado sob a forma de Componentes, que buscam refletir as principais funções da administração municipal ou representam um conjunto de ações que devem suportar sua implementação. Nessas condições são apresentados em 4 (quatro) grandes Grupos, conforme segue:

<b>Grupo I – Modernização Administrativa</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
<b>a. Planejamento, Gestão Urbana e Participação Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implantação de metodologias e instrumentos de planejamento institucional, econômico, social e urbano (plano estratégico, diretor, investimento, desenvolvimento sustentável, urbano, etc); elaboração do Plano Diretor, quando constituir exigência legal ou for relevante para a gestão fiscal e urbana do município; elaboração ou atualização da Planta Genérica de Valores; captação dos dados para o cadastro; geração de informações para o processo decisório e para a população, com <b>transparência</b>; estímulo à participação da sociedade e aos programas de educação fiscal; introdução de métodos de gestão pela qualidade e de avaliação de potencial econômico e fiscal.</li></ul>
<b>b. Ordenamento Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise quantitativa e qualitativa da estrutura e do modelo de gestão adotado pela administração municipal, da distribuição de competências funcionais, com identificação de oportunidades de terceirização e privatização de serviços; organização dos processos, procedimentos e rotinas operacionais; adequação das condições físicas e instrumentais dos ambientes de trabalho, nas áreas alcançadas pelo Projeto.</li></ul>
<b>c. Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecimento da capacidade administrativa das autoridades, servidores e líderes da comunidade em modernas técnicas de gestão municipal; análise quantitativa e qualitativa do quadro próprio, comissionado, concursado e contratado para subsidiar a elaboração e implantação de Programa de Ajuste do Quadro (PAQ), redefinição de políticas e normas de pessoal: regime jurídico e previdenciário, disponibilidade, requisição, avaliação de desempenho, afastamento, demissão e contratação de pessoal; revisão da estrutura de cargos e salários, acompanhamento e controle das atividades básicas de administração de pessoal e valorização dos recursos humanos, com formação básica e capacitação técnica e gerencial.</li></ul>
<b>d. Legislação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisão da base legal: orgânica, tributária, financeira, parcelamento e uso do solo, obras e posturas, com consolidação e disponibilização interna e externa, em meio magnético.</li></ul>
<b>e. Atendimento ao Cidadão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistematização dos procedimentos de atendimento nas diversas funções municipais, com integração de locais físicos, implantação de ouvidoria e ampla divulgação das informações da administração para a população.</li></ul>
<b>f. Serviços Gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cadastros e controle dos procedimentos de licitações e contratos, compras, patrimônio, materiais, frota e protocolo, acompanhamento dos processos administrativos e fiscais.</li></ul>

Os componentes do quadro acima visam ao desenvolvimento de ações que permitam maior **transparência e eficiência** da gestão pública nas áreas de planejamento, recursos humanos, administração geral e, subsidiariamente, nas demais áreas através das suas projeções técnicas e operacionais.

<b>Grupo II – Modernização da Administração Fiscal</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
<b>a. Sistema Integrado de Administração Tributária:</b> implantação de sistema modular de acompanhamento e controle das atividades da receita pública	
a1 Cadastro e Lançamento	• Automação e integração das bases cadastrais, com implantação de mecanismos de atualização e captação e emissão eletrônica de documentos e declarações.
a2 Arrecadação e Cobrança Administrativa	• Captação eletrônica de dados, via rede bancária e implantação de conta corrente eletrônico, controle do parcelamento e cadastro de inadimplentes.
a3 Fiscalização	• Programação com seleção parametrizada, controle dos maiores contribuintes, automação do auto de infração e controle da atividade fiscal.
a4 Contencioso Administrativo	• Instalação do contencioso e acompanhamento do crédito e das fases do julgamento administrativo e respectivas decisões.
a5 Dívida Ativa e Executivo Fiscal	• Consolidação, acompanhamento e controle dos débitos inscritos em dívida, dos parcelados e das fases do executivo fiscal e respectivas decisões.
<b>b. Sistema Integrado de Administração Financeira:</b> implantação de sistema modular de acompanhamento e controle das atividades da despesa pública	
b1 Programação Orçamentária	• Elaboração da lei de diretrizes orçamentárias e de planos anuais e plurianuais de investimento.
b2 Execução Orçamentária e Financeira e Contabilidade	• Implantação da conta única, vinculação de programação e controle, orçamentário e financeiro e automação da contabilidade.

Os componentes do quadro acima visam fortalecer as atividades vinculadas ao planejamento, execução e controle da receita e do gasto público, de modo a ampliar a autonomia financeira e a transparência da administração municipal.

<b>Grupo III – Tecnologia de Informação</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
<b>a. Hardware e software</b>	• Aquisição, instalação em rede de plataforma de hardware e software baseada em: microcomputadores com processador da linha <i>pentium</i> ou superior; impressoras; <i>scanner</i> de mesa; <i>no-break</i> ; estabilizadores; cabos de rede, conectores e terminadores.
<b>b. Automação de Escritório</b>	• Automação de escritório para organizar os documentos e cálculos auxiliares, com melhoria de qualidade e agilização dos serviços públicos municipais, composto, no mínimo, de <i>software</i> para edição de textos, planilha eletrônica e banco de dados.
<b>c. Comunicação de Dados</b>	• Contratação de serviços de comunicação de dados entre administrações municipais, a nível nacional, e destas com as administrações estadual e federal e outros órgãos.

Os componentes do quadro acima visam oferecer o suporte tecnológico necessário à implantação das ações propostas pelo Projeto.

<b>Grupo IV – Coordenação do Projeto</b>	
Componentes	Descrição
<b>a. Gestão do Projeto e Preparação da Equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do Projeto, estruturação do controle e avaliação do Projeto; execução, divulgação, interna e externa, das diretrizes e normas do Projeto; capacitação operacional da Equipe do Projeto</li> </ul>

Componente que visa fortalecer a gestão municipal e apoiar a UEM na execução e avaliação do Projeto.

### 3.2 Estrutura do Projeto

O formulário de Projeto Simplificado a ser preenchido pelo Município através do PEP apresenta-se estruturado conforme segue:

DENOMINAÇÃO	CONTEÚDO
<b>I. DADOS BÁSICOS</b>	
<b>Identificação do Município</b>	Denominação do Município, UF, população (obtida de tabela interna ao PEP) e faixa de financiamento.
<b>Identificação dos Administradores</b>	Indicação do Prefeito, Secretários de Planejamento, Finanças e Administração e Coordenador do Projeto.
<b>II. SÍNTESE DOS PROBLEMAS</b>	
<b>Identificação de Problemas</b>	Relação de problemas para indicação de sua gravidade para o Município.
<b>Descrição de Problemas</b>	Detalhamento dos 5 (cinco) problemas indicados como de maior gravidade.
<b>III. PLANO DE AÇÃO</b>	
<b>Solução</b>	Relação dos produtos a serem implementados pelo <b>Kit Solução</b> para indicação de sua prioridade para o Município.
<b>Ações Essenciais</b>	Relação de <b>Programas de Capacitação</b> para autoridades, líderes e servidores municipais; gestão pela qualidade total e educação fiscal, entre outros, para confirmação e seleção pelo Município e <b>elaboração</b> de planta genérica de valores, de plano diretor e a <b>captação</b> de dados para o cadastro.
<b>Ações Complementares</b>	Relação de <b>Programas de Capacitação</b> adicionais para a modernização administrativa e fiscal, para seleção pelo Município, e de alternativas de aquisição de <i>Equipamentos de Apoio</i> , reforma de <i>Infra-estrutura</i> e implantação de <i>Programas de Ajuste do Quadro (PAQ)</i> .
<b>IV. PRAZO DE EXECUÇÃO E PLANO DE INVESTIMENTO</b>	
<b>Solução</b>	Distribuição dos recursos necessários à implementação do <b>Kit Solução</b> .
<b>Ações Essenciais</b>	Alocação dos recursos necessários à execução dos <i>Programas de Capacitação</i> e das ações de <i>Consultoria</i> .



<b>Ações Complementares</b>	Alocação pelo Município dos recursos necessários à execução de outros programas de capacitação, aquisição de equipamentos de apoio e/ou reforma de instalações físicas e implantação de <i>Programas de Ajuste do Quadro (PAQ)</i> .
<b>V. ORÇAMENTO GLOBAL</b>	Consolidação do orçamento global do Projeto.

### 3.3. Categorias de Investimento

Na alocação dos recursos do Programa, quer de financiamento quer de contrapartida financeira, o Município deverá utilizar as Categorias de Investimento descritas a seguir, respeitadas as normas e restrições aqui fixadas.

<b>Categorias de Investimento</b>	<b>Aplicação</b>
1. Capacitação	• Programas de capacitação ou desenvolvimento de projetos internos.
2. Consultoria	• Consultoria para elaborar, apoiar, executar ou desenvolver as atividades programadas.
3. Equipamentos de Informática	• Hardware, software, aplicativos modulares e integrados e outros materiais básicos de informática.
4. Equipamentos de Apoio e Comunicação	• Instrumentos de comunicação e outros bens móveis.
5. Infra-estrutura	• Materiais e serviços para adequações físicas de ambientes.
6. Ajuste do Quadro	• Programas de Ajuste do Quadro (PAQ).

Na distribuição dos investimentos para esse Projeto devem ser observadas as seguintes regras gerais, que são parte integrante do PEP:

- (i) **Solução** - valor crescente de acordo com as faixas de financiamento, constantes do item [A. Projetos Simplificados](#) do Anexo C deste Regulamento, distribuído pelas Categorias de Investimento: (a) Consultoria; (b) Capacitação; (c) Equipamentos de Informática; e (d) Infra-estrutura. A distribuição de recursos para aquisição dos componentes do *Kit Solução*, entre as categorias de investimento, está estabelecida para cada faixa de financiamento.
- (ii) **Ações Essenciais** - até um limite de valor fixado no PEP para cada faixa de financiamento, com aplicação exclusiva na Categoria de Investimento de Capacitação. É admitida também a aplicação em Consultoria, especificamente para elaboração de planta genérica de valores e de plano diretor municipal e para a captação dos dados para o cadastro, situação em que pode haver utilização de recursos na [forma estabelecida no Anexo D](#) a este Regulamento. Entre as Ações Essenciais está incluído um

conjunto de programas de Capacitação que será obrigatório para execução por todos os Projetos:

- (a) Capacitação de autoridades e líderes da comunidade municipal: ciclo de palestras sobre gestão municipal;
- (b) Introdução à Gestão pela Qualidade: gestão pela qualidade total, 5S e padronização de rotinas;
- (c) Programa de Educação Fiscal;
- (d) Disposições Gerais do Programa e normas gerais de execução de Projetos Simplificados;
- (e) Planejamento Estratégico;
- (f) Orçamento Participativo; e
- (g) Concessão, Privatização e Terceirização de Serviços Públicos municipais.

- (iii) **Ações Complementares** - até um limite de valor fixado no PEP para cada faixa de financiamento, distribuído pelas Categorias de Investimento: (a) Capacitação; (b) Equipamentos de Apoio e Comunicação; (c) Infra-estrutura; e (d) Ajuste do Quadro.

### 3.4. Formulário de Projeto

De acordo com o PEP, o formulário de Projeto apresenta o seguinte formato:

- (i) **Dados Básicos de Identificação do Município e dos Administradores:** objetiva identificar as autoridades municipais vinculadas ao Projeto e seu Coordenador. O dado de população estará pré-preenchido de acordo com dados divulgados pelo IBGE (base para o cálculo do Fundo de Participação de Estados e Municípios), daí decorrendo a faixa de financiamento em que se enquadra o Município.

<b>I – DADOS BÁSICOS</b>			
<b>IDENTIFICAÇÃO DO MUNICÍPIO</b>			
Denominação	UF	População (IBGE/98)	Faixa de Financiamento
<b>IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES</b>			
<b>Prefeito Municipal</b>			
Telefone	Fax	e-mail	
<b>Secretário de Planejamento</b>			
Telefone	Fax	e-mail	
<b>Secretário de Finanças</b>			
Telefone	Fax	e-mail	

<b>Secretário de Administração</b>		
Telefone	Fax	e-mail
<b>Coordenador do Projeto (UEM)</b>		
Telefone	Fax	e-mail

- (ii) **Síntese dos Problemas:** objetiva identificar alguns dos problemas existentes na administração municipal bem como a sua gravidade para o Município. Deverá ser preenchido com base no [item 2.3](#) deste Manual, identificando os níveis de gravidade dos problemas. Para os problemas com nível de gravidade igual a 5 é obrigatório um maior detalhamento, utilizando o campo “descrição dos problemas”.

<b>II - SÍNTESE DOS PROBLEMAS</b>	
<b>Identificação de Problemas</b>	<b>Gravidade do Problema</b>
<b>Descrição de Problemas</b>	

- (iii) **Plano de Ação:** objetiva oferecer ao Município um elenco de ações de modernização administrativa e fiscal e encontra-se dividido em 3 partes: (a) Solução; (b) Ações Essenciais; e (c) Ações Complementares.

<b>III – PLANO DE AÇÃO</b>			
<b>Solução</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Descrição da Solução</b>	<b>Prioridade</b>	
<b>Modernização Administrativa</b>			
<b>Modernização da Administração Fiscal</b>			
<b>Tecnologia de Informação</b>			
<b>Ações Essenciais</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Descrição da Ação</b>	<b>Tipo de Recurso</b>	<b>Programa de Capacitação</b>
<b>Modernização Administrativa</b>			
<b>Coordenação do Projeto</b>			
<b>Modernização da Administração Fiscal</b>			

Ações Complementares			
Componentes	Descrição da Ação	Tipo de Recurso	Programa de Capacitação
<b>Modernização Administrativa</b>			
<b>Modernização da Administração Fiscal</b>			

- (iv) **Prazo de Execução e Plano de Investimento:** encontra-se também distribuído entre Solução, Ações Essenciais e Ações Complementares. Objetiva consolidar os valores de investimento básico, por categoria.

IV- PRAZO DE EXECUÇÃO E PLANO DE INVESTIMENTO (em R\$1,00)							
Prazo	Faixa de Financiamento	Investimento Básico			Saldo Ações Essenciais	Saldo Ações Complementares	
3 anos							
PLANO	CATEGORIAS DE INVESTIMENTO						
	Capacitação	Consultoria	Equip. de Informática	Infra-Estrutura	Equip. de Apoio	Ajuste do Quadro	TOTAL
Solução	%						
	R\$						
Ações Essenciais	%						
	R\$						
Ações Complementares	%						
	R\$						
TOTAL	%						
	R\$						

No que se refere ao preenchimento do formulário de projeto, cabe observar:

- os dados referentes à alocação de recursos para o *Kit Solução* estarão pré-preenchidos de acordo com os percentuais definidos pelo Programa para cada faixa de financiamento ([Anexo D](#) deste Regulamento);
- nos casos em que é permitida alteração desses dados, os valores resultantes constituem limites mínimos e máximos a serem observados para as respectivas categorias de investimento e obedecem aos mesmos critérios definidos no [item 2.2 do Manual para Elaboração dos Projetos Ampliados do ROP](#);
- o PEP estabelece para Ações Essenciais, inicialmente, o valor correspondente ao conjunto de programas de capacitação obrigatório ([item 3.3.ii](#) acima);
- o PEP somente aceita entrada de dados (valores) para Ações Essenciais e para Ações Complementares se, no Plano de Ação ([item 3.4.iii](#) acima), estiverem previstas ações correspondentes, nas respectivas categorias de investimento;
- eventual excesso em relação ao saldo de Ações Essenciais acarreta redução equivalente no saldo de Ações Complementares.

- (v) **Orçamento Global do Projeto:** objetiva consolidar os valores de financiamento do BID e contrapartida do Município. Estará pré-preenchido

em razão da transferência das parcelas anteriormente alocadas no Plano de Investimento ([item 3.4.iv](#) acima). Apenas o valor do item Administração (equipe da UEM) será preenchido pelo Município.

V - ORÇAMENTO GLOBAL (em R\$1,00)			% de Contrapartida Financeira
Itens	Valor BID	Valor Município (Contrapartida)	Valor total
<b>1. Administração (Equipe de Projeto)</b>		(a)	
<b>2. Investimentos.</b>			
2.1 Investimentos Básicos	(b)	(c)	(d)
2.2 Outros Investimentos		(e)	
2.3. Imprevistos	(f)	(g)	
<b>3. Gastos Financeiros</b>			
3.1 Inspeção e Vigilância	(h)		
3.2 Comissão de Crédito		(i)	
3.3 Juros do BID e Comissão da CAIXA		(j)	
<b>TOTAL</b>	(k)	(l)	(m)

Na apuração dos valores do Orçamento, são consideradas as seguintes definições:

**Administração** - este item é representado pela contrapartida oferecida pelo Município em decorrência da alocação da equipe da UEM para o Projeto, durante o período de sua execução. Assim, o valor de (a) deverá ser obtido pelo cálculo do custo anual do Coordenador e da equipe da UEM vezes o prazo de implementação do Projeto. O valor total deste item poderá representar entre 5 e 10% do orçamento global (m);

**Investimentos Básicos** - este item consolida todos os valores das Categorias de Investimento definidos pela especificação da Solução, Ações Essenciais e Ações Complementares. A parcela correspondente à contrapartida financeira do Município varia de acordo com o percentual definido para a faixa de financiamento e o Estado onde está situado o Município ([item A. Projetos Simplificados](#) do Anexo C deste Regulamento). Assim, o valor de (b) corresponde ao investimento básico do BID, o valor de (c) corresponde à contrapartida financeira do Município e (d) ao investimento básico total, (b) + (c).

**Outros Investimentos** - Neste item devem ser alocados os gastos referentes à contrapartida complementar do município, que depois de somados à contrapartida financeira nos investimentos básicos, aos gastos com administração do projeto e aos gastos financeiros, devem corresponder a 50% do orçamento global. O valor total deste item (e) não poderá exceder a 30% do orçamento global (m). São elegíveis nesta categoria os seguintes gastos:

- excesso de Investimentos Básicos em produtos não incluídos anteriormente no Plano de Ação;
- investimentos na forma de contrapartida em volume superior ao previsto nos produtos do Plano de Ação do projeto aprovado, podendo na execução do projeto, a contrapartida do município ultrapassar o limite de 50% do Orçamento Global;
- investimentos em manutenção e atualização dos sistemas informatizados implantados pelo Projeto;
- investimentos em sistemas, equipamentos e infra-estrutura destinados à implantação de novas unidades de atendimento ao cidadão, fiscalização, cobrança e contencioso administrativo;
- gastos destinados à operação de novas unidades de atendimento ao cidadão, fiscalização, cobrança e contencioso administrativo;
- remuneração de pessoal, incluindo os estagiários e outros prestadores de serviço, contratados para a implantação e para a execução dos produtos implantados pelo projeto de modernização;
- parcela não financiável em Investimento Básico dos gastos com a implantação de programas de ajuste de quadro;
- gastos com a implantação de fundos próprios de previdência;
- demais custos decorrentes do processo de modernização administrativa e fiscal do Município; e
- excessos de gastos imputados à categoria de administração do projeto, na hipótese de prazo de execução superior a quatro anos e desde que devidamente aprovados pela UCP.

**Imprevistos** - este item representa uma reserva de contingência que deverá ser efetuada dentro do financiamento do BID e da contrapartida do Município, na mesma proporção dos percentuais aplicados para o Investimento Básico. O valor de (f) é 5% do valor alocado em (b) e o valor de (g) no mesmo percentual aplicado sobre (c). Assim, o valor total de Imprevistos será de 5% do Investimento Básico total.

**Gastos Financeiros** - este item consolida os custos financeiros do Projeto sobre o valor de financiamento do BID. Assim, o valor de seus subitens deverá ser apurado em partes:

**Inspeção e Vigilância** - representa um valor cobrado para atender ações de acompanhamento e auditoria. O valor de (h) será de 1% sobre o valor total de Financiamento do BID (k);

**Comissão de Crédito** - representa o valor calculado sobre o saldo de recursos ainda não desembolsados à taxa de 0,75% a.a. O valor de (i) poderá totalizar em torno de 0,5% sobre o valor total de Financiamento do BID (k);

**Juros do BID e Comissão da CAIXA** - representa o valor calculado sobre o saldo devedor do empréstimo devendo ser utilizada a taxa estimada de 7% a.a. O valor total de (j) será o somatório desses valores anuais durante o prazo de execução do Projeto. O somatório de Comissão de Crédito, Juros do BID e Comissão do Agente Financeiro e Co-executor do Programa poderá representar até 10% do orçamento global (m).

O valor total do financiamento BID (k) e o valor total de contrapartida do Município (l) deverão representar, cada um, 50% do valor do orçamento global (m) do Projeto.

Cabe observar:

- (a) qualquer valor lançado no item Administração acarreta redução equivalente no item Outros Investimentos;
- (b) a existência de saldo em Ações Essenciais ou Ações Complementares (no quadro Prazos de Execução e Plano de Investimento acima) acarreta redução no valor do orçamento global;
- (c) o limite de 50% definido no Orçamento Global do Projeto como contrapartida local determina o percentual mínimo exigido para participação do município no momento da aprovação do Projeto. Isso significa que o município pode aportar mais contrapartida durante a execução do Projeto do que aquela inicialmente definida. Esse excesso de recursos será incluído na categoria Outros Investimentos, de acordo com o Plano de Contas, que irá identificar cada gasto.

É permitida a transferência de valores, do Kit Solução para Ações Essenciais Adicionais, inclusive para financiar elaboração de Plano Diretor e Planta Genérica de Valores e captação de dados para o cadastro, segundo as seguintes definições:

- a) 10% do valor total do Kit Solução ou até 70% da diferença entre o valor total do Kit Solução da faixa onde se localiza o município e o valor total do Kit Solução para a Faixa 1 do [Anexo D deste Regulamento](#);
- b) até 50% do Saldo de Ações Essenciais;
- c) até 50% do Saldo de Ações Complementares.

Os percentuais acima indicados podem ser cumulativos. Quando o município optar por não adquirir o Conjunto de Sistemas Aplicativos – CSA, os valores decorrentes poderão ser remanejados para outros itens, obedecidos os limites estabelecidos para cada Categoria de Investimento previstos no [item 2.2 do Manual para Elaboração dos Projetos Ampliados do ROP](#).

### **III. MANUAL PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETO AMPLIADO**

#### **1. Definições Gerais**

##### **1.1 Definições**

O significado dos termos adotados pelo BID no diagnóstico e na elaboração dos Projetos Ampliados estão a seguir descritos:

###### **(i) Básicas**

<b>Documento de Projeto</b>	Estrutura formal para a apresentação do Projeto, de conformidade com o PEP.
<b>PEP</b>	Programa automatizado de apoio à Elaboração de Projeto, que deve ser utilizado pela UEM no diagnóstico e na preparação e desenvolvimento do Projeto.
<b>UEM</b>	Unidade de Execução Municipal, unidade formalmente criada e composta por Equipe de servidores municipais designados especialmente para coordenar a elaboração e execução do Projeto.
<b>GE</b>	Grupo Estratégico, grupo formado por dirigentes e especialistas da administração municipal, para desenvolver a Visão Estratégica e a Visão Diagnóstica e aprovar, conjuntamente com a UEM, todos os documentos produzidos pelos Grupos Gerenciais.
<b>GG</b>	Grupos Gerenciais, grupos formados por dirigentes e especialistas da administração municipal, para desenvolver a Visão Gerencial, e definir as Metas Quantitativas e o Plano de Ação do Projeto.
<b>Projeto</b>	Modelo ampliado de Projeto, que é parte integrante do PEP, e deverá ser preenchido pela UEM de Municípios com população acima de 150.000 habitantes. Os Municípios com população entre 50.001 e 150.000 habitantes, mediante prévia avaliação da UCP, poderão desenvolver Projeto Simplificado ou Ampliado.



**(ii) Preparação do Projeto**

<b>Visão Estratégica</b>	Processo de definição da missão, visão, diretrizes e objetivos estratégicos para a gestão municipal.
<b>Visão Gerencial</b>	Processo de identificação dos serviços e clientes das áreas alcançadas pelo Projeto e de estabelecimento de prioridades para financiamento, com enquadramento nos diversos Componentes.
<b>Componente</b>	Estrutura do Projeto, que busca agregar um conjunto de funções ou função específica da administração municipal (p.ex., planejamento, recursos humanos, serviços gerais).
<b>Visão Diagnóstica</b>	Processo de identificação dos problemas e análise do ambiente interno e externo da gestão municipal.
<b>Questionário</b>	Instrumento de coleta de dados, que é parte integrante do PEP, e deve ser preenchido pela UEM e encaminhado à UCP, juntamente com o Projeto.

**(iii) Desenvolvimento do Projeto**

<b>Plano de Ação</b>	Conjunto das atividades, de curto, médio e longo prazos, que devem ser desenvolvidas para o alcance das metas do Projeto.
<b>Categorias de Investimento</b>	Tipos de recursos que podem ser alocados em cada Projeto.
<b>Plano de Investimento</b>	Conjunto de recursos específicos para o desenvolvimento das atividades do Projeto.

**1.2. Finalidade e Objetivos**

Este manual objetiva apoiar a iniciativa dos Municípios brasileiros para elaboração de Projeto Ampliado, e está voltado para o desenvolvimento de propostas de modernização institucional, que possibilitem uma atuação mais racional e integrada da gestão pública nas áreas administrativa e fiscal.

Mediante atendimento a diretrizes específicas definidas pela UCP o Projeto poderá financiar, ainda, propostas de geoprocessamento referenciado das bases cadastrais e programas de ajustes do quadro com vistas a redução de despesas.

Os Municípios das faixas de 10 a 18 (acima de 150.000 habitantes) somente poderão apresentar Projetos Ampliados. Os Municípios das faixas de 6 a 9 (50.001 a 150.000 habitantes) poderão desenvolver Projeto Simplificado ou Ampliado, mediante avaliação da Unidade de Coordenação de Programas (**UCP**).

Este Manual contém: (i) a estrutura básica para a formalização do Projeto; (ii) as estratégias e a metodologia para diagnóstico e elaboração do Projeto; e (iii) as diretrizes, recomendações técnicas e ações preliminares definidas pelo BID.

Este documento orienta os Municípios quanto às normas definidas pelo Programa para a realização do diagnóstico e para a elaboração do Projeto, visando a uniformidade na sua apresentação e, conseqüentemente, maior agilidade na alocação de recursos. Assim como o Questionário, o documento de Projeto Ampliado é parte integrante do PEP.

Os Municípios interessados no financiamento deverão atender às [condições de elegibilidade](#) especificadas no Título C, das Disposições Gerais, deste Regulamento e preencher os demais requisitos descritos neste Manual. A UCP dará apoio técnico e prestará esclarecimentos quanto a sua aplicação.

A Equipe de Projeto deverá ler e analisar este Manual antes de iniciar o preenchimento do Questionário e a elaboração do Projeto de modo a obter uma visão clara e integrada da metodologia proposta pelo BID.

## **2. Estrutura e Investimentos do Projeto**

### **2.1 Estrutura do Documento de Projeto**

A estrutura definida para o Projeto Ampliado está dividida em 3 partes: (i) Dados Básicos; (ii) Anexo A – Preparação do Projeto; e (iii) Anexo B – Desenvolvimento do Projeto.

Durante o diagnóstico e a elaboração do Projeto, a UEM deverá orientar-se pela **seqüência** e pelas **instruções de preenchimento** estabelecidas neste Manual e confirmadas no PEP.

O Projeto elaborado pelo Município será objeto de análise técnica pela UCP, visando o saneamento de quaisquer deficiências quanto ao cumprimento das normas e dos padrões estabelecidos neste Manual.

O Documento de Projeto, impresso pelo PEP, apresentará o seguinte formato:

ÍNDICE DO DOCUMENTO	SÍNTESE DO CONTEÚDO
<b>I – DADOS BÁSICOS</b>	
<b>MARCO DE REFERÊNCIA</b>	
<b>Contexto da Administração Municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição e apresentação de dados geográficos, econômicos, legais e sociais do Município, com apoio dos dados básicos do <b>Questionário</b> e da análise do ambiente externo do <b>Diagnóstico da Situação Atual</b>.</li> </ul>
<b>Atenção ao Cidadão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição de ações já executadas e em andamento, com apresentação gráfica de dados, nas áreas de saúde, educação, cidadania, infra-estrutura e outras.</li> </ul>
<b>Situação Fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição e apresentação de dados fiscais (Receita e Despesa) do Município, com apoio dos dados do <b>Questionário</b>, concentrando-se na evolução da arrecadação dos principais tributos e no controle de gastos, especialmente com pessoal, e no equilíbrio das contas públicas.</li> </ul>
<b>Síntese do Problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição dos principais problemas da Gestão Municipal, com apoio da análise do ambiente interno do <b>Diagnóstico da Situação Atual</b>.</li> </ul>
<b>OBJETIVO GERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do objetivo maior a ser alcançado pelo Projeto com apoio da <b>Visão</b> projetada para a gestão municipal.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleção dos objetivos descritos na <b>Visão Estratégica</b> projetada, correlacionados com as áreas financiadas pelo Projeto, por Grupo de Componentes.</li> </ul>
<b>COMPONENTES E METAS QUANTITATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição das <b>Metas Quantitativas</b> a serem alcançadas ao longo do prazo de execução de Projeto, com respectivos Indicadores de Verificação, consistente com a <b>Visão Gerencial</b>.</li> </ul>
<b>EXECUÇÃO DO PROJETO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composição da UEM e responsabilidades da Equipe de Projeto, de acordo com o ato formal de criação e designação publicado pela administração municipal.</li> </ul>
<b>CRONOGRAMA E DESEMBOLSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composição do Cronograma Físico de Execução e da Programação de Desembolso do Investimento Básico do Projeto.</li> </ul>
<b>ORÇAMENTO GLOBAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apuração do Orçamento Global do Projeto com detalhamento do valor total de financiamento do BID e de contrapartida do Município.</li> </ul>
<b>II - ANEXO A PREPARAÇÃO DO PROJETO</b>	
<b>Visão Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de 4 elementos estratégicos básicos: Missão, Visão, Diretrizes e Objetivos Estratégicos para a gestão municipal.</li> </ul>
<b>Visão Gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação dos Produtos (serviço ou conjunto de serviços oferecidos interna ou externamente), Clientes, Insumos e Fornecedores; e determinação de Prioridade (P) para financiamento pelo Projeto.</li> </ul>
<b>Visão Diagnóstica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação e descrição dos problemas da gestão municipal, com análise do ambiente interno e externo: Questionário de Coleta de Dados e Diagnóstico da Situação Atual.</li> </ul>
<b>III - ANEXO B DESENVOLVIMENTO DO PROJETO</b>	
<b>Plano de Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição das atividades e identificação dos recursos necessários para o alcance das metas e o desenvolvimento de cada Produto.</li> </ul>
<b>Plano de Investimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação dos recursos por Categoria de Investimento: Capacitação, Consultoria, Equipamentos de Informática, Equipamentos de Apoio e Comunicação, Infra-estrutura e Ajuste do Quadro.</li> </ul>
<b>Investimento Consolidado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação geral dos recursos por Componente.</li> </ul>

## 2.2 Categorias de Investimento

Na alocação dos recursos do Programa, quer de financiamento quer de contrapartida, o Município deverá utilizar as Categorias de Investimento descritas a seguir, respeitadas as normas e restrições aqui fixadas.

Categories de Investimento	Aplicação	Projeto Ampliado Faixas de Referência %
1. Capacitação	• Contratação ou desenvolvimento de programas específicos.	10% a 30%
2. Consultoria	• Contratação de serviços para apoiar a elaboração e execução das atividades planejadas.	0 a 30%
3. Equipamentos de Informática	• Aquisição de hardware, software e outros materiais básicos de informática.	0 a 30%
4. Equipamentos de Apoio e Comunicação	• Aquisição de instrumentos de comunicação e outros bens móveis.	0 a 20%
5. Infra-estrutura	• Contratação de serviços para construção ou adequação de ambientes físicos.	0 a 20%
6. Ajuste do Quadro	• Implantação de Programas de Ajuste do Quadro (PAQ).	0 a 15%

Os gastos que representarem manutenção de atividades ou despesas de custeio não serão objeto de financiamento do BID, nem de contrapartida do Município.

Ainda, na aplicação desses recursos devem ser observados os seguintes critérios:

- (i) os percentuais de **Consultoria** e **Capacitação** somados devem representar no mínimo **30%** do total do Investimento Básico do Projeto;
- (ii) os recursos utilizados para financiar serviços de **Consultoria** poderão atingir o máximo de **50%** do total do Investimento Básico, quando houver demanda específica de geoprocessamento e de recadastramento com atualização da planta de valores e de elaboração de Plano Diretor;
- (iii) os recursos para financiar aquisição de **Equipamentos de Informática** poderão atingir o máximo de **40%** do total do Investimento Básico, quando houver demanda específica de novas tecnologias para geoprocessamento ou atendimento ao cidadão;
- (iv) os recursos para financiar obras de **Infra-estrutura** poderão atingir o máximo de **30%** do total do Investimento Básico, quando houver demanda específica para construção ou reforma de instalações físicas das áreas administrativa e fiscal;
- (v) os recursos para implantação do Programa de Ajuste do Quadro – PAQ poderão atingir o máximo de 15% do total do Investimento Básico, desde que representem no máximo até 50% do valor total dos recursos necessários ao ajuste. O montante de recursos excedentes utilizados na implantação do PAQ poderá ser reconhecido como contrapartida em Outros Investimentos;
- (vi) os estudos do PAQ são classificados na categoria de Consultoria em Investimentos Básicos, enquanto que as indenizações decorrentes da implantação do PAQ serão classificados na categoria de Ajuste de Quadro. Os recursos excedentes utilizados na implantação do PAQ poderão ser reconhecidos como contrapartida em Outros Investimentos;
- (vii) os estudos para implantação do Plano de Previdência serão classificados na categoria de Consultoria em Investimentos Básicos, enquanto que a implantação e constituição do Fundo Previdenciário deverão ser alocados em Outros Investimentos.

### **3. Estratégias para Elaboração do Projeto**

#### **3.1 Formação da Equipe de Projeto e da UEM**

A formação da Equipe de Projeto com a correspondente criação da UEM é a primeira estratégia recomendada pelo Programa.

A responsabilidade da UEM não é a de centralizar a elaboração do Projeto, mas de coordenar, tanto as fases de preparação e desenvolvimento quanto, posteriormente, de execução, de forma altamente participativa e integrada com as áreas funcionais.

Considerando, ainda, que a elaboração do Projeto pressupõe a participação de diversas áreas da administração municipal, torna-se requisito uma abordagem vertical, onde os dirigentes e especialistas nos vários níveis hierárquicos coloquem sua visão pessoal na definição de uma visão de futuro para a gestão municipal.

São responsabilidades essenciais da UEM: (i) criar uma articulação estratégica com a UCP e divulgar, interna e externamente, as diretrizes e recomendações técnicas do BID; (ii) elaborar um programa de trabalho e apoiar todos os grupos internos, durante as etapas de preparação e desenvolvimento do Projeto; (iii) consolidar o Projeto aprovado no PEP e divulgar, interna e externamente, o seu conteúdo; (iv) coordenar e avaliar, conjuntamente com as áreas funcionais, a execução do Projeto; (v) administrar os recursos financeiros e materiais do Projeto; e (vi) preparar e apresentar os relatórios e documentos de prestação de contas definidos neste Regulamento.

A UEM deverá ser criada por ato administrativo específico. A formação da Equipe de Projeto, com composição multidisciplinar e dedicação exclusiva, deverá atender aos seguintes requisitos:

- (i) Um Coordenador Geral, servidor municipal, responsável pela modernização da gestão administrativa e fiscal do Município, diretamente subordinado ao Prefeito ou Secretário Municipal de área alcançada pelo Projeto;
- (ii) Um Coordenador Técnico responsável pela coordenação e avaliação técnica das ações executadas pelo Projeto e pela programação e execução de seminários, viagens e encontros técnicos, e preparação de relatórios de acompanhamento;
- (iii) Um Coordenador Administrativo Financeiro responsável pela coordenação e execução dos recursos financeiros e materiais do Projeto, assim como pela preparação dos relatórios de prestação de contas;
- (iv) Um assistente de monitoramento e avaliação, para efeito de acompanhamento dos indicadores do Programa e apoio à elaboração dos relatórios de acompanhamento, a critério da Prefeitura;

- (v) Servidores municipais designados para apoiar o processo de modernização do Município, especialmente das áreas de planejamento, gestão urbana e participação social, recursos humanos, legislação, serviços gerais, administração fiscal (receita e despesa) e tecnologia de informação.

A UEM deverá ser composta por servidores municipais, sendo que 2/3 da Coordenação deverão ser ocupantes de cargos efetivos, vedada a Coordenação da Execução do Projeto por consultoria externa. Esta exigência se aplica aos contratos assinados após a publicação desta revisão deste Regulamento e para as eventuais reformulações da equipe da UEM dos contratos anteriores a esta revisão.

Os membros da equipe da UEM deverão ter, preferencialmente, formação e experiência nas áreas contábil, administrativa, econômica e em outras áreas contempladas no projeto de modernização.

Ficará a critério da Prefeitura o estabelecimento de remuneração específica (gratificação) para o exercício de atividades na UEM, podendo o somatório dos gastos com remuneração da equipe da UEM ser objeto de reconhecimento como contrapartida na categoria de Administração do Projeto.

### **3.2 Formação e Facilitação dos Grupos de Trabalho**

A formação de grupos para definir a Visão Estratégica, a Visão Gerencial e a Visão Diagnóstica da gestão municipal é um dos pontos críticos na elaboração do Projeto. Neste sentido, inicialmente, a UEM deverá buscar o apoio e a determinação da autoridade a que esteja vinculada para identificar os líderes – dirigentes ou especialistas – que deverão compor o Grupo Estratégico (**GE**). Este grupo, posteriormente, apoiará a UEM na seleção dos integrantes dos diferentes Grupos Gerenciais (**GG**) que deverão ser criados nas diversas áreas funcionais alcançadas pelo Projeto.

O perfil de liderança proposto para os integrantes do GE não está relacionado apenas com os cargos formais da administração municipal, mas também com algumas habilidades relevantes para a geração de mudanças organizacionais: (i) criatividade e inovação; (ii) comunicação e interação nos vários níveis hierárquicos; (iii) projeção e venda de idéias; (iv) treinamento e colaboração com o outro; e (iv) valorização do cliente-cidadão.

O GE, conjuntamente com a UEM e a autoridade a que está vinculada, será responsável pela definição dos elementos básicos da Visão Estratégica, pela consolidação da Visão Diagnóstica e pela aprovação de todos os documentos gerados pelos GG.

Os participantes dos GG poderão apresentar as mesmas habilidades descritas para o GE, porém será relevante que os membros destes grupos tenham grande competência

técnica nas áreas funcionais alcançadas pelo Projeto e que apresentem interesse genuíno e vontade de colaborar com a sua elaboração. Assim, a formação de GG nas diversas áreas é essencial para o desenvolvimento da Visão Gerencial e do Plano de Ação do Projeto.

É importante destacar que um mesmo dirigente ou especialista pode ser membro tanto no GE quanto no GG da área específica.

Por outro lado, em sua tarefa de coordenação e facilitação desses grupos de trabalho, a UEM deverá utilizar instrumentos e adotar comportamentos que facilitem a geração de idéias e a interação das pessoas.

**(i) Quanto aos instrumentos:**

- preparar os documentos do Projeto para apresentação e discussão com os grupos;
- explicar os conceitos teóricos e oferecer exemplos relevantes;
- distribuir os formulários que deverão ser preenchidos, individualmente ou em grupo, com apoio do PEP;
- disponibilizar instrumentos próprios para apresentações em plenária;

**(ii) Quanto aos comportamentos:**

- ouvir com atenção e estimular os membros dos grupos a expor suas idéias;
- estar aberto a novas idéias e a reformular seus pressupostos;
- apresentar sugestões e não impor idéias;
- apoiar continuamente os GG na execução de suas tarefas.

É importante ressaltar que as práticas de colaboração e ajuda dos membros da UEM refletir-se-ão nas práticas dos diversos grupos de trabalho.

### **3.3 Elaboração do Programa de Trabalho**

Considerando que a elaboração do Projeto é uma atividade típica de planejamento, a UEM deverá, como primeira tarefa, desenvolver um Programa de Trabalho para ser discutido com o GE e aprovado pela autoridade a que esteja vinculada.

O BID recomenda que a UEM faça a leitura integral deste Manual antes de preparar e apresentar o Programa de Trabalho, e que este seja estruturado de acordo com a seqüência proposta para a elaboração do Projeto, como por exemplo:

ETAPA	TAREFA	PARTICIPANTES	TEMPO ESTIMADO
<b>1. Formação da Equipe e dos Grupos de Trabalho</b>			
1.1 Formação da Equipe do Projeto e criação da UEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar e convidar um grupo de servidores municipais com perfil para coordenar a elaboração e execução do Projeto.</li> <li>Definir suas responsabilidades e competências.</li> <li>Divulgar ato de designação: em torno de 10 membros.</li> </ul>	Prefeito ou Secretário Municipal a que estará vinculada a UEM e outros Dirigentes municipais	2 dias
1.2 Formação do "Grupo Estratégico (GE)"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar os dirigentes e especialistas que devem integrar o GE.</li> <li>Convidar o grupo: em torno de 15 membros.</li> </ul>	Autoridade a que esteja vinculada a UEM UEM	2 dias
1.3 Discussão do programa de trabalho e formação dos "Grupos Gerenciais (GG)"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir para sugestões e aprovar o programa de trabalho.</li> <li>Identificar os servidores que devem integrar os "Grupos Gerenciais".</li> <li>Convidar os grupos: máximo 8 com 5 membros por grupo.</li> </ul>	UEM GE	3 dias
<b>2. Anexo A - Preparação do Projeto</b>			
2.1 Visão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar e discutir as diretrizes, recomendações técnicas e ações preliminares definidas pelo BID.</li> <li>Definir a missão, a visão, as diretrizes e objetivos estratégicos para a gestão municipal.</li> </ul>	Autoridade UEM GE	2 dias
2.2 Visão Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar e discutir as diretrizes, recomendações técnicas e ações preliminares definidas pelo BID.</li> <li>Apresentar e discutir a Visão Estratégica projetada para a gestão municipal.</li> <li>Apresentar os conceitos de missão, produto, cliente, fornecedor e insumo.</li> <li>Apresentar os princípios para a eleição de prioridades e as descrições dos Componentes do Projeto.</li> </ul>	UEM GG	2 dias todos os grupos
2.3 Continuação: Mapa de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do Mapa de Produtos das áreas funcionais alcançadas pelo Projeto.</li> </ul>	GG	5 dias
2.4 Continuação: Mapa de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão do Mapa de Produtos de cada Grupo.</li> </ul>	UEM GG	1 dia por grupo
2.5. Visão Diagnóstica - Questionário	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preencher o PEP – Questionário.</li> <li>Distribuir aos Grupos Estratégico e Gerenciais.</li> </ul>	UEM Áreas Funcionais	3 dias
2.6 Continuação - Diagnóstico da Situação Atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar o Questionário preenchido.</li> <li>Desenvolver o Diagnóstico da Situação Atual, analisando o ambiente interno e externo.</li> </ul>	Autoridade UEM GE	2 dias
2.7 Consolidação dos documentos de Preparação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preencher o PEP com as informações da Visão Estratégica, Visão Gerencial e Visão Diagnóstica.</li> </ul>	UEM	3 dias
<b>3. Dados Básicos - Componentes e Metas Quantitativas</b>			
3.1 Metas e Indicadores de Verificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir os documentos de Preparação – Anexo A, preenchidos no PEP;</li> <li>Apresentar os conceitos de Metas Quantitativas e Indicadores de Verificação;</li> <li>Construir exemplos com os grupos</li> </ul>	UEM GG	1 dia
3.2 Continuação - Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir as Metas Quantitativas e respectivos Indicadores de Verificação, por Produto.</li> </ul>	GG	5 dias
3.3 Consolidação – Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preencher o PEP com as metas e respectivos indicadores de verificação.</li> </ul>	UEM	2 dias
<b>4. Anexo B - Desenvolvimento do Projeto</b>			
4.1 Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar a Visão Gerencial projetada pelos GG, por Componente;</li> <li>Apresentar a estrutura do Plano de Ação e as Categorias de Investimento;</li> <li>Distribuir as matrizes do Plano de Ação pré-preenchidas pelo PEP.</li> </ul>	UEM GG	2 dias todos os grupos
4.2 Continuação – Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir as atividades e recursos por Componente e Produto</li> </ul>	GG	5 dias



4.3 Consolidação Plano de Ação	• Preencher o PEP com o Plano de Ação, por Componente – Anexo B.	UEM	2 dias
4.4 Plano de Investimento	• Verificar no mercado os preços dos serviços de Consultoria e Capacitação, das aquisições de Equipamentos e outros bens. • Preencher o PEP com os valores estimados, analisando o Investimento Consolidado.	UEM	5 dias
<b>5. Dados Básicos – Outros Itens</b>			
5.1 Cronograma e outros	• Preencher o PEP de acordo com as instruções.	UEM	5 dias
<b>6. Aprovação e Divulgação do Projeto</b>			
6.1. Aprovação do Projeto	• Apresentar e analisar o Projeto integral.	Autoridade UEM GE	1 dia
6.2. Divulgação do Projeto	• Apresentar o Projeto integral a todos os grupos participantes.	UEM GE GG	1 dia

Esta estrutura permite que em 12 semanas de trabalho contínuo, a UEM obtenha uma versão integral do Projeto para submeter à análise técnica e aprovação pela UCP.

#### 4. Preparação do Projeto

A etapa de Preparação do Projeto é fundamental para o alinhamento de idéias e a definição de uma visão de futuro compartilhada por dirigentes e especialistas da gestão municipal. Um plano estratégico deve buscar mais construir um futuro desejado do que resolver os problemas do presente. Por esta razão, deve-se iniciar a elaboração do Projeto pela visão de futuro que se deseja criar, sob uma perspectiva estratégica e gerencial.

##### 4.1 Visão Estratégica

A UEM deverá coordenar, junto ao GE, um trabalho que resulte na concepção de uma Visão Estratégica para a gestão municipal, definindo sua missão, visão, diretrizes e objetivos estratégicos.

Este exercício resultará no alinhamento de idéias quanto aos princípios da gestão municipal, e posteriormente, deverá ser amplamente debatido com todas as áreas envolvidas, especialmente junto aos GG responsáveis pela definição da Visão Gerencial e desenvolvimento do Plano de Ação do Projeto.

Na definição dos elementos dessa **Visão Estratégica** a UEM deverá reunir o Grupo Estratégico (**GE**), seguindo o [Programa de Trabalho](#) sugerido neste Capítulo III-3.3, e utilizar os seguintes conceitos:

- (i) **Missão:** descrever a razão da existência, função perene e papel da administração municipal na sociedade;
- (ii) **Visão:** descrever a imagem de futuro desejado, em termos de eficiência e eficácia da administração municipal, no horizonte de execução do Projeto;

- (iii) **Diretrizes:** descrever os princípios da administração municipal que devem nortear a ação de indivíduos, grupos e departamentos;
- (iv) **Objetivos Estratégicos:** descrever os resultados qualitativos que devem ser alcançados pela administração municipal, especialmente, pelas áreas funcionais alcançadas pelo Projeto, em seu horizonte de execução.

Essas descrições devem ser consolidadas no mapa estratégico, que integra o PEP.



#### 4.2 Visão Gerencial

A Visão Gerencial deverá ser consubstanciada em **Produtos** - serviços ou conjunto de serviços - oferecidos pelas áreas funcionais, interna e externamente, aos seus clientes e respectivas **Prioridades** para financiamento pelo Projeto.

Independentemente de sua vinculação com as áreas funcionais específicas da administração municipal, devem ser identificados os Produtos para 3 Grupos de Componentes definidos pelo Projeto: (i) Tecnologia de Informação; (ii) Coordenação do Projeto; e (iii) Administração Integrada ao Controle Espacial. Este último, apenas quando incluído entre os Objetivos Estratégicos da administração municipal e condicionado a posterior aprovação pela UCP.

Na identificação desses produtos deverão ser consideradas **propostas inovadoras** e recuperados programas anteriormente concebidos e não implementados, porém atuais para a Visão Estratégica projetada.

Na definição dessa **Visão Gerencial** a UEM deverá reunir os Grupos Gerenciais (**GG**), seguindo o [Programa de Trabalho](#) sugerido neste Capítulo III-3.3, e utilizar os seguintes conceitos:

- (i) **Missão:** descrever a razão da existência, função e papel na sociedade, para cada uma das áreas funcionais alcançadas pelo Projeto, que seja consistente com a Missão definida para a administração municipal;
- (ii) **Produtos:** descrever os principais serviços oferecidos, por cada uma das áreas acima especificadas, aos clientes, internos ou externos;
- (iii) **Clientes:** relacionar os usuários (cidadãos, unidades internas e órgãos externos) de cada um dos serviços identificados;
- (iv) **Insumos:** descrever as informações necessárias à elaboração de cada serviço relacionado;

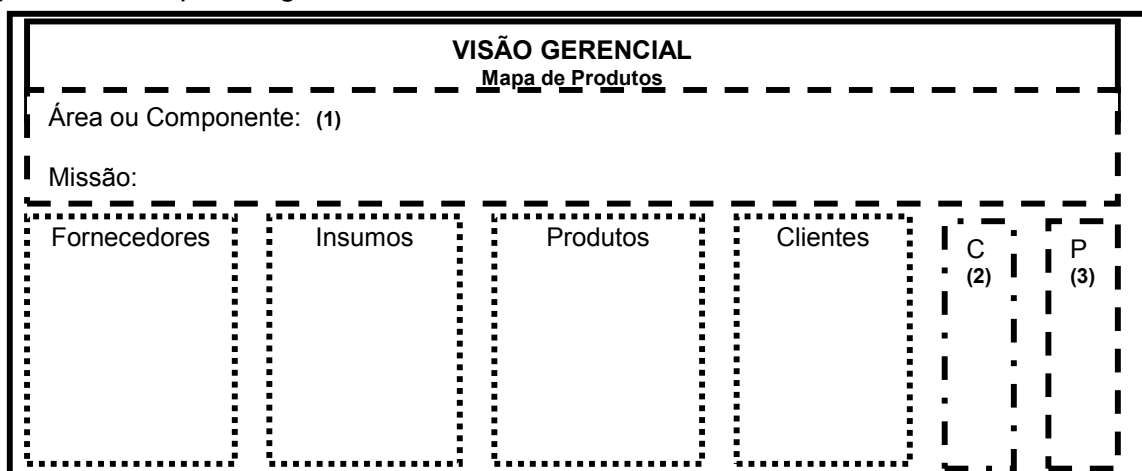
- (v) **Fornecedores:** relacionar os fornecedores (cidadãos, unidades internas e órgãos externos) de cada insumo.

Em seguida, cada Produto deverá ser correlacionado com os **Componentes (C)** propostos para o Projeto, de acordo com as descrições constantes deste [Capítulo III-4.3](#), independentemente da área funcional responsável pela prestação do serviço.

Uma vez correlacionados os Produtos com os Componentes, a UEM deverá orientar os GG na determinação da **Prioridade (P)** de cada um dos Produtos para efeito de financiamento com recursos do Projeto. Na eleição das Prioridades podem ser utilizados os seguintes princípios:

- **Governabilidade:** expressa a capacidade interna que a administração municipal detém, administrativa, técnica e outras, para desenvolver o produto.
- **Viabilidade:** indica a condição do ambiente externo, política, financeira ou outra, que favorece o desenvolvimento o produto.
- **Essencialidade:** determina a relevância do produto para o cliente-cidadão.

Esses dados devem ser consolidados, por área funcional, no modelo de mapa a seguir apresentado, que integra o PEP.



- (1) Devem ser consideradas todas as áreas funcionais alcançadas pelo Projeto (Planejamento, Finanças, etc.) e, ainda, os Grupos de Componentes específicos definidos pelo Projeto no Capítulo III-4.3 (Tecnologia de Informação, Coordenação do Projeto e Administração Integrada ao Controle Espacial);
- (2) O PEP apresentará a lista de Componentes para seleção pelo GG;
- (3) O PEP apresentará alternativa de "sim" ou "não" para identificar a Prioridade para financiamento pelo Projeto.

### 4.3 Componentes do Projeto

Considerando que a estrutura definida para o Projeto Ampliado inclui um conjunto de funções ou função específica da administração municipal (**Componentes**), a UEM deverá analisar suas descrições, conjuntamente com os GG, para viabilizar o preenchimento da Visão Gerencial no PEP.

Os Componentes apresentam-se agregados em 05 (cinco) grupos, conforme segue:

<b>Grupo I – Modernização Administrativa</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
<b>a. Planejamento, Gestão Urbana e Participação Social</b>	Implantação de metodologias e instrumentos de planejamento institucional, econômico, social e urbano (plano estratégico, diretor, investimento, desenvolvimento sustentável, urbano, etc.); elaboração do Plano Diretor; elaboração ou atualização da Planta Genérica de Valores; captação de dados para o cadastro; geração de informações para o processo decisório e para a população, com <b>transparência</b> ; criação de mecanismos de participação social, especialmente na definição e priorização dos investimentos públicos (diretrizes orçamentárias para o plano anual e plurianual) e na cooperação com o setor privado; implantação de programas de educação fiscal; definição de metas e de indicadores de desempenho que possibilitem a avaliação dos resultados da gestão municipal e que sejam apoiados em pesquisas de opinião junto à população.
<b>b. Ordenamento Institucional</b>	Análise quantitativa e qualitativa da estrutura e do modelo de gestão adotado pela administração municipal e da distribuição de competências funcionais, adequando-a a novos papéis e funções; definição de padrões e critérios relativos à criação, extinção, fusão e incorporação de órgãos e entidades públicas; identificação e análise de oportunidades de terceirização, concessão e privatização de serviços públicos; simplificação e organização dos processos, procedimentos e rotinas operacionais; definição de novos postos de trabalho; adequação das condições físicas e instrumentais dos ambientes de trabalho, nas áreas alcançadas pelo Projeto.
<b>c. Recursos Humanos</b>	Análise quantitativa e qualitativa do quadro próprio, comissionado, concursado e contratado, para subsidiar a elaboração e implantação de Programa de Ajuste do Quadro (PAQ); redefinição de políticas e normas de pessoal: regime jurídico e previdenciário, disponibilidade, requisição, avaliação de desempenho, afastamento, demissão e contratação; revisão da estrutura de cargos e salários; acompanhamento e controle das atividades básicas de administração de pessoal e avaliação de desempenho com foco nos resultados; programas massivos de formação básica, capacitação técnica e gerencial; acompanhamento e controle das atividades básicas de administração de pessoal, com informatização do registro funcional, integração dos sistemas de cadastro, funcional e previdenciário, e de folha de pagamento, com definição de mecanismos de atualização e controle.
<b>d. Legislação</b>	Estudos, revisão e simplificação da base legal: orgânica, tributária, financeira, parcelamento e uso do solo, pagamentos, obras e posturas, etc., com consolidação e disponibilização interna e externa, em meio magnético; uniformização e sistematização dos procedimentos de consulta e interpretação normativa.
<b>e. Atendimento ao Cidadão</b>	Sistematização dos procedimentos de atendimento nas diversas funções municipais, com integração de rotinas e locais físicos, implantação de ouvidoria e ampla divulgação das informações da gestão para a população; implantação de <i>homepage</i> com sistema de prestação de serviços por <i>internet</i> ; instalação de centrais de atendimento ao cidadão, físicas e virtuais.
<b>f. Serviços Gerais</b>	Estruturação e integração de cadastros; uniformização e controle dos processos de licitação e contratos, aquisição de bens e contratação de serviços; instalação de sistema de controle de materiais, frota e patrimônio; implantação de sistema de protocolo e controle de processos administrativos e fiscais.

Os componentes do quadro acima visam a **eficiência** e **transparência** da gestão pública nas áreas de planejamento, recursos humanos e administração geral e, subsidiariamente, nas demais áreas através das suas projeções técnicas e operacionais.

<b>Grupo II – Modernização Fiscal</b>	
<b>Componente</b>	<b>Descrição</b>
<b>a. Administração Tributária (Receita)</b>	
<b>a1. Cadastro e Lançamento</b>	Revisão da estrutura: formulários, dados, procedimentos, controles e requerimentos de sistemas; depuração e integração dos outros cadastros; emissão eletrônica de documentos de arrecadação; captação eletrônica da declaração e desenvolvimento de instrumentos de controle.
<b>a2. Arrecadação e Cobrança Administrativa</b>	Captação eletrônica de dados; revisão e ampliação de auditoria e contratos com a rede arrecadadora; implantação de modelo de conta corrente fiscal, de programas de controle e seletividade da cobrança administrativa e do cadastro de inadimplentes.
<b>a3. Fiscalização</b>	Implantação de métodos e instrumentos; definição de programas automatizados e requerimentos de sistemas para pesquisa, seleção de contribuintes, acompanhamento e controle da ação fiscal.
<b>a4. Contencioso Administrativo</b>	Revisão dos procedimentos; definição e implantação de programas automatizados e requerimentos de sistemas de acompanhamento e controle; instalação do contencioso em primeira e segunda instâncias e acompanhamento do crédito e das fases do julgamento administrativo e respectivos julgados.
<b>a5. Dívida Ativa e Executivo Fiscal</b>	Acompanhamento e controle dos débitos inscritos em dívida, dos parcelados e das fases do executivo fiscal e respectivos julgados.
<b>a6. Estudos Econômico-Fiscais</b>	Definição de métodos e instrumentos; implantação de bases de dados internas e acesso a bases externas, para avaliação por resultados e previsão e análise de potencial de arrecadação.
<b>b. Administração Financeira (Despesa)</b>	
<b>b1. Programação e Execução Orçamentária</b>	Consolidação de normas e diretrizes orçamentárias; formulação de anteprojetos orçamentários; consolidação e análise do plano orçamentário (anual e plurianual); apresentação e defesa perante o Poder Legislativo; acompanhamento e avaliação da execução.
<b>b2. Programação e Execução Financeira</b>	Definição ou revisão de normas de ordenamento de despesa; execução de pagamentos; controle de caixa e das contas bancárias, com implantação de conta única; programação da execução de caixa e de conciliação bancária; emissão de títulos de curto prazo, e colocação de excedentes financeiros.
<b>b3. Dívida Pública</b>	Definição ou revisão de normas para programação, negociação, autorização e contratação de créditos internos e externos; registro de operações de crédito; ordem de pagamento do serviço e amortização de créditos contraídos pela administração direta e instituições descentralizadas sem autonomia administrativa; cronogramas de desembolso.
<b>b4. Contabilidade</b>	Definição ou revisão de normas para registro das operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais e seus efeitos contábeis; preparação de classificações contábeis; consolidação da informação financeira municipal e produção de informações consolidadas.
<b>b5. Auditoria e Controle Interno e Externo</b>	Emissão ou revisão de normas para que as entidades públicas verifiquem a legalidade e a propriedade de suas operações administrativas; verificação do cumprimento das normas na gestão municipal; avaliação da gestão das entidades públicas.
<b>b6. Acompanhamento de Transferências e Convênios</b>	Acompanhamento e controle da execução de convênios de cooperação entre os Municípios e com outras esferas de governo para controle dos convênios e do repasse de quotas.

Os componentes do quadro acima visam fortalecer as atividades vinculadas ao planejamento, execução e controle da receita e do gasto público, de modo a ampliar a autonomia financeira, a **eficiência** e a **transparência** da gestão municipal.

Grupo III – Tecnologia da Informação	
Componente	Descrição
<b>a. Gestão e Equipamentos</b>	Reestruturação e fortalecimento da área de informática; ampliação da autonomia da gestão dos recursos de informação; aquisição, instalação em rede de plataforma de <i>hardware</i> baseada em: microcomputadores com processador da linha <i>pentium</i> ou superior; impressoras; <i>scanner</i> ; <i>no-break</i> ; estabilizadores; cabos de rede, conectores, terminadores, etc.
<b>b. Sistemas e Automação de Escritório</b>	Aplicativos, softwares básicos e de automação das áreas funcionais para organizar os documentos e cálculos auxiliares, com melhoria de qualidade e agilização dos serviços públicos municipais, composto, no mínimo, de <i>software</i> para edição de textos, planilha eletrônica e banco de dados.
<b>c. Comunicação de Dados</b>	Contratação de serviços de comunicação de dados para a administração municipal e desta com outras administrações nos níveis local, estadual e nacional e com outros órgãos.

Os componentes do quadro acima visam oferecer o suporte tecnológico necessário à implantação das ações propostas pelo Projeto.

Grupo IV – Coordenação do Projeto	
Componentes	Descrição
<b>a. Instalação e Manutenção da UEM</b>	Instalação física da UEM, com equipamentos de informática, software de automação de escritório e gestão de projetos, móveis e outros materiais.
<b>b. Gestão do Projeto e Preparação da Equipe</b>	Elaboração do Projeto, estruturação do planejamento, controle e avaliação do Projeto, execução, controle e avaliação das ações de modernização; divulgação, interna e externa, das diretrizes e normas do Projeto; formação técnica e gerencial da Equipe do Projeto.

Os componentes do quadro acima visam apoiar a UEM na execução e avaliação do Projeto.

Grupo V – Administração Integrada ao Controle Espacial	
Componentes	Descrição
<b>a. Geoprocessamento e Referenciamento</b>	Geração de imagens; referenciamento com as bases de dados e os cadastros municipais; capacitação e instalação de aplicativos e <i>softwares</i> específicos.

O componente do quadro acima visa apoiar a administração municipal na implantação de um modelo de gestão baseado no controle espacial e será incluído no Projeto mediante análise específica pela UCP de cada solicitação.

#### 4.4 Visão Diagnóstica

Uma vez concluída a definição da Visão Estratégica e da Visão Gerencial, a UEM deverá coordenar o desenvolvimento de dois exercícios de diagnóstico a fim de obter dados que permitam analisar o ambiente interno e externo sob o enfoque dos principais problemas enfrentados pela gestão pública.

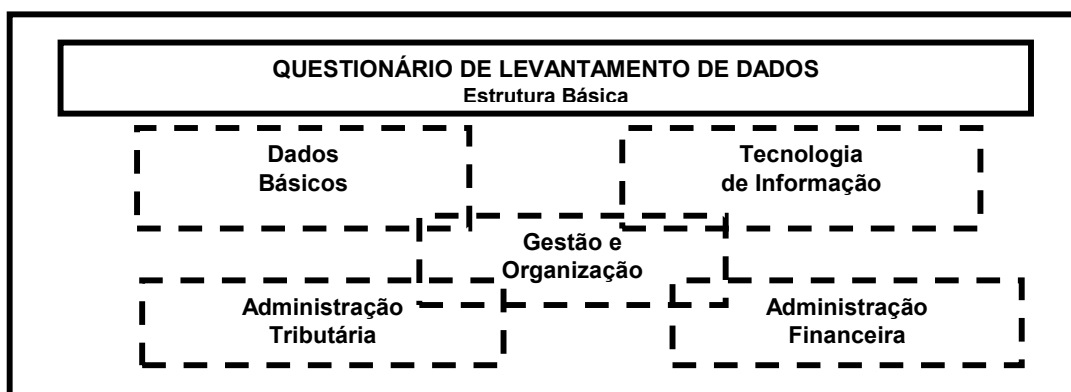
### (i) Questionário de Levantamento de Dados

A UEM coordenará, com as **áreas funcionais** da administração municipal, o preenchimento desse Questionário, de acordo com o modelo definido no PEP.

O preenchimento do Questionário permitirá à UCP e ao BID identificar, de forma integrada, as principais necessidades ou dificuldades comuns e específicas dos Municípios, que poderão ser objeto de ações financiadas pelo Programa.

O objetivo final do Questionário será sua utilização como instrumento para acompanhamento e avaliação da execução do Projeto, por parte do Município, pela UCP e pelo BID.

Finalmente, o preenchimento do Questionário objetiva, em especial, fornecer à UEM um roteiro padrão para autodiagnóstico, sob a perspectiva do ambiente interno da administração municipal.



A cada ano-calendário de execução do Projeto, e ao seu término, os Municípios deverão responder a idêntico questionário.

### (ii) Diagnóstico da Situação Atual

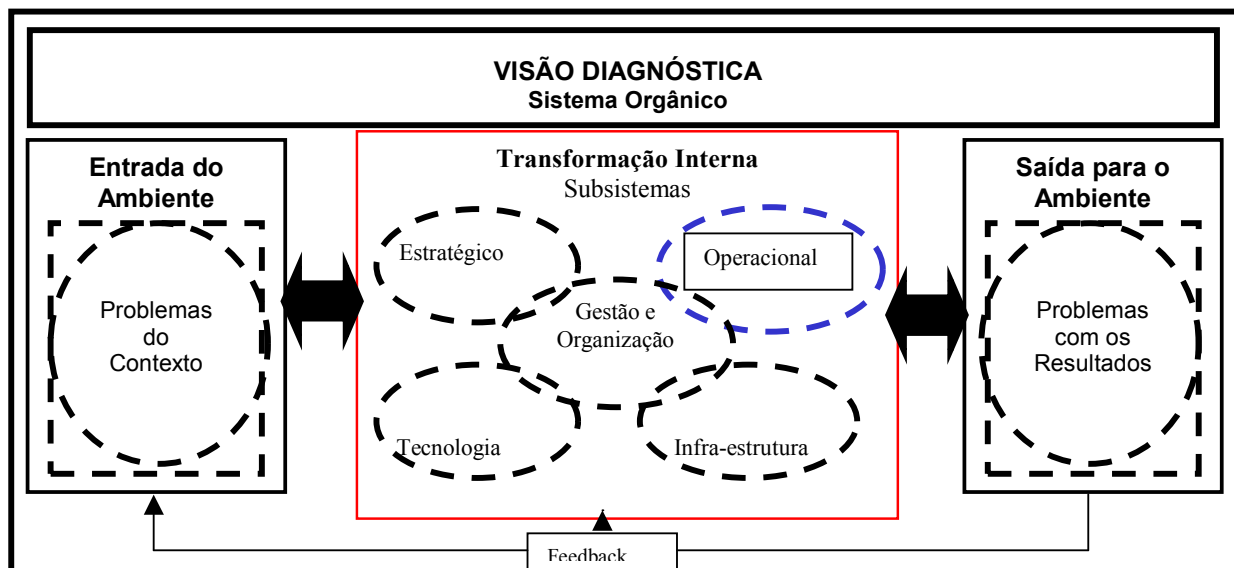
A fim de obter uma visão integrada dos problemas da gestão pública, alcançando sua interação com o ambiente externo, a UEM deverá desenvolver, conjuntamente com o Grupo Estratégico (GE) um diagnóstico sistêmico. Este documento integra o PEP.

Para a estruturação dos problemas, com base no enfoque do sistema orgânico, a UEM deverá reunir o Grupo Estratégico (**GE**), seguindo o [Programa de Trabalho](#) sugerido neste Capítulo III-3.3, e utilizar o seguinte roteiro:

- (i) identificar e relacionar os problemas vinculados ao **Contexto (Entradas)**:
  - Quais são nossas dificuldades na interação com os clientes, internos e externos, com os fornecedores de bens e serviços e com outras entidades privadas, governamentais e não governamentais?
  - Quais são as deficiências de nossa base jurídica e normativa (p.ex., recursos humanos, receita, despesa, investimentos, ordenamento urbano)?

- Quais são as características culturais de nosso contexto que podem dificultar o processo de modernização?
  - identificar e indicar, com o apoio do Questionário de Levantamento de Dados, os problemas relativos ao **Ambiente Interno (Transformação)** da gestão municipal:
  - **Subsistema Estratégico:** Quais são as deficiências nos planos estratégico e gerencial, diretor, investimentos, desenvolvimento sustentável, ordenamento urbano, dentre outros? Quais são as deficiências nos mecanismos de participação e controle social? Quais são as deficiências nas metas e nos indicadores de desempenho?
  - **Subsistema de Gestão e Organização:** Quais são as deficiências dos instrumentos de apoio ao processo decisório e do sistema de avaliação? Quais são as deficiências de nossas políticas e instrumentos de recursos humanos, especialmente em termos de capacitação técnica e gerencial? Quais são as deficiências nos sistemas previdenciário, de ingresso e afastamento, de remuneração e de avaliação de desempenho funcional? Quais são as deficiências de nossa estrutura orgânica, especialmente em termos do número de níveis hierárquicos e do grau de descentralização operacional? Quais são deficiências nos processos de terceirização e concessão de serviços municipais?
  - **Subsistema Operacional:** Quais são as deficiências nas normas internas, sistemáticas de controle, métodos e procedimentos, nas áreas alcançadas pelo Projeto, administrativas e fiscal?
  - **Subsistema de Tecnologia de Informação:** Quais são as deficiências na gestão, nos equipamentos, nos sistemas automatizados e nos demais recursos tecnológicos?
  - **Subsistema de Infra-estrutura:** Quais são as deficiências nas instalações físicas e nos equipamentos de apoio aos procedimentos operacionais, especialmente nas áreas alcançadas pelo Projeto?
- (ii) identificar e indicar os problemas relativos aos **Resultados (Saídas)**:
- Qual é o grau de eficiência e eficácia dos serviços que oferecemos a nossos clientes?
  - Estamos alcançando os objetivos e metas estabelecidos?
  - Em que medida estão satisfeitos nossos clientes e motivados nossos funcionários?





Com base neste modelo, o GE poderá ampliar a análise do **ambiente externo**, construindo hipóteses de acontecimentos que poderão impactar a gestão municipal e, mais especificamente, o processo de modernização: (i) **Ameaças**: hipóteses de acontecimentos negativos; e (ii) **Oportunidades**: hipóteses de acontecimentos positivos.

As ameaças e oportunidades devem ser identificadas a partir de grupos de variáveis consideradas relevantes para a gestão municipal, tais como políticas, econômicas, sociais, financeiras.

Por outro lado, a análise do **ambiente interno** pode ser ampliada pela identificação dos principais **Pontos Fracos** e **Pontos Fortes** no processo de *Transformação* da gestão municipal.

Uma vez concluído o movimento de Visão Diagnóstica, a UEM, conjuntamente com o GE, poderá utilizar a análise dos problemas para ampliar os **Mapas de Produtos** formulados pelos GG ou modificar as **Prioridades** anteriormente estabelecidas.

Os problemas mais relevantes desse diagnóstico deverão compor a **Síntese do Problema no PEP**, que é parte integrante do Marco de Referência do Projeto.

## 5. Componentes e Metas Quantitativas

Esta etapa de definição de metas estabelece a conexão entre as etapas de Preparação e Desenvolvimento do Projeto. De acordo com o [Programa de Trabalho](#) sugerido neste Capítulo III-3.3, os conceitos de **Metas Quantitativas** e **Indicadores de Verificação** devem ser apresentados e exemplificados junto aos GG.

A **meta quantitativa** é um objetivo mensurável que deve ser alcançado em um determinado tempo. Assim, a descrição de uma meta deve conter 3 elementos básicos: o objeto, o valor ou quantidade e o prazo. Exemplo: Notificação de inadimplentes (**objeto**), 100% (**quantidade**), 12 meses (**prazo**).

O Indicador de Verificação é um **índice** que se deve utilizar para avaliar a evolução da meta. Este indicador deve ser representado por uma relação entre **percentuais** ou **valores**. Por exemplo, para a meta acima mencionada, o índice é o total das notificações enviadas com relação ao total dos contribuintes inadimplentes, em termos percentuais.

A partir desses conceitos, os GG devem definir as metas quantitativas e os respectivos indicadores de verificação para cada um dos produtos selecionados como prioritários no Mapa de Produtos da Visão Gerencial.

O PEP apresentará estes Produtos em um quadro que estará pronto para o preenchimento pelo GG, com apoio da UEM.

COMPONENTES E METAS QUANTITATIVAS			
Componente	Produtos Priorizados	Metas	Indicador de Verificação

## 6. Desenvolvimento do Projeto

Nesta etapa, busca-se concretizar as definições estratégicas e gerenciais. Os GG devem concentrar-se nos resultados desejados, representados pelas metas, para descrever as atividades e os recursos necessários a sua execução.

A análise pela UCP deste conteúdo, será um fator fundamental para a aprovação do Projeto. Os campos **sombreados**, no PEP, indicam os dados que serão automaticamente calculados ou transportados de outros quadros pelo PEP.

### 6.1 Plano de Ação

Este quadro é considerado um dos anexos básicos do Documento de Projeto. Portanto, deverá ser criteriosamente utilizado pelos GG, com apoio da UEM, para descrever as atividades necessárias ao desenvolvimento de cada Produto, por Componente.

PLANO DE AÇÃO			
COMPONENTE: (1)			
PRODUTOS (2)	METAS (3)	ATIVIDADES (4)	RECURSOS (5)

- (1) Nome do Componente, conforme correlação estabelecida na Visão Gerencial;  
 (2) Descrição dos Produtos selecionados como Prioritários para o Projeto, de acordo com a Visão Gerencial;  
 (3) Relação das Metas definidas para cada Produto, de acordo com o quadro de Componentes e Metas Quantitativas;  
 (4) Descrição do conjunto de atividades que devem ser desenvolvidas para o alcance das metas do Produto;  
 (5) Indicação dos recursos necessários para o desenvolvimento das atividades, especificando as características e a quantidade, de acordo com as instruções deste Capítulo III-6.2 e do PEP.

## 6.2 Plano de Investimento

Após a descrição das atividades no Plano de Ação do Projeto e a indicação dos recursos necessários para o desenvolvimento de cada Produto, a UEM com o apoio dos GG e através de pesquisa no mercado, deverá apurar os valores dos investimentos demandados pelos diversos Componentes.

### (i) Capacitação

Este quadro deverá incluir todas as informações relacionadas com as diversas modalidades de capacitação, tais como, cursos, seminários, viagens técnicas, no país ou no exterior, com valores expressos em R\$1,00.

CAPACITAÇÃO				
COMPONENTE (1)	DENOMINAÇÃO DO PROGRAMA (2)	QUANTIDADE DE PARTICIPANTES (3)	VALOR ESTIMADO POR PARTICIPANTE (4)	VALOR TOTAL (5)
<b>TOTAL</b>				

- (1) Nome do Componente que demandou o recurso de Capacitação de acordo com o Plano de Ação;  
 (2) Nome do curso, seminário ou objeto da viagem técnica identificado no Plano de Ação;  
 (3) Quantidade de servidores que deverão participar do Programa, de acordo com o Plano de Ação;  
 (4) Custo da participação por servidor;  
 (5) Quantidade de Participantes multiplicado pelo Custo por Participante.

### (ii) Consultoria

Este quadro deverá consolidar as informações sobre todas as áreas de contratação de serviços de Consultoria, inclusive para o desenvolvimento de sistemas automatizados, com valores expressos em R\$1,00.

CONSULTORIA				
COMPONENTE (1)	ÁREA DE CONSULTORIA (2)	QUANTIDADE DE HORAS (3)	VALOR ESTIMADO POR HORA (4)	VALOR TOTAL (5)
<b>TOTAL</b>				

- (1) Nome do Componente que demandou o recurso de Consultoria de acordo com o Plano de Ação;  
 (2) Área de especialização da Consultoria (Planejamento Estratégico, Gestão pela Qualidade, Avaliação de Desempenho, Redesenho de Processo, Ordenamento Urbano, Desenvolvimento de Sistemas, etc.) identificada no Plano de Ação;  
 (3) Quantidade de horas de Consultoria necessária para o desenvolvimento das atividades, de acordo com o Plano de Ação;  
 (4) Valor estimado da hora;  
 (5) Quantidade de Horas multiplicada pelo Valor Estimado da Hora.

### (iii) Equipamentos de Informática

Este quadro deverá consolidar todas as necessidades de “*hardware*” e “*software*” básicos, incluindo a instalação de redes locais e de longa distância, com valores expressos em R\$1,00.

EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA				
COMPONENTE (1)	TIPO DE EQUIPAMENTO (2)	QUANTIDADE (3)	VALOR UNITÁRIO (4)	VALOR TOTAL (5)
<b>TOTAL</b>				

- (1) Nome do Componente que demandou o recurso de Informática, de acordo com o Plano de Ação. Para o caso de instalação de equipamentos interligados em rede, que atenderão a mais de um Componente, o total dos recursos devem ser assinalados no Componente de Tecnologia de Informação;  
 (2) Especificação do “*hardware*” ou “*software*” que será adquirido, de acordo com o Plano de Ação;  
 (3) Quantidade total de “*hardware*” ou “*software*”, definido no Plano de Ação;  
 (4) Valor unitário do equipamento;  
 (5) Quantidade Total multiplicada pelo Valor Unitário.

### (iv) Equipamentos de Apoio e Comunicação

Este quadro deverá incluir todas as necessidades de bens móveis e instrumentos de comunicação, com valores expressos em R\$1,00.

EQUIPAMENTO DE APOIO E COMUNICAÇÃO				
COMPONENTE (1)	TIPO DE EQUIPAMENTO (2)	QUANTIDADE (3)	VALOR UNITÁRIO (4)	VALOR TOTAL (5)
<b>TOTAL</b>				

- (1) Nome do Componente que demandou o recurso de Equipamento de Apoio, de acordo com o Plano de Ação;  
 (2) Especificação do bem ou equipamento que será adquirido, de acordo com o Plano de Ação;  
 (3) Quantidade total do bem ou equipamento, identificada no Plano de Ação;  
 (4) Valor unitário do bem ou equipamento;  
 (5) Quantidade Total multiplicada pelo Valor Unitário.

### (v) Infra-estrutura

Este quadro deverá incluir todas as necessidades de construção, reformas e adequações de ambientes físicos, com valores expressos em R\$1,00.

INFRA-ESTRUTURA				
COMPONENTE (1)	TIPO (2)	ÁREA (m2) (3)	VALOR UNITÁRIO (4)	VALOR TOTAL (5)
<b>TOTAL</b>				

- (1) Nome do Componente que demandou o recurso de infra-estrutura, de acordo com o Plano de Ação. Para o caso de reformas em ambientes físicos que atendam a diversos Componentes, o total dos recursos devem ser assinalados no Componente de Ordenamento Institucional;  
 (2) Especificação da modificação do ambiente físico: construção, reforma, ampliação, etc., de acordo com o Plano de Ação;  
 (3) Superfície objeto do investimento, qualquer que seja o tipo de modificação, de acordo com o Plano de Ação;  
 (4) Custo da modificação por m2;  
 (5) Superfície multiplicada pelo Valor Unitário.

### (vi) Ajuste do Quadro

Este quadro deverá consolidar toda a proposta de ajuste do quadro de pessoal concursado, comissionado ou contratado, com valores expressos em R\$1,00.

AJUSTE DO QUADRO				
COMPONENTE (1)	TIPO (2)	QUANTIDADE (3)	VALOR UNITÁRIO (4)	VALOR TOTAL (5)
<b>TOTAL</b>				

- (1) Nome do Componente que demandou o ajuste do quadro, basicamente Recursos Humanos, de acordo com o Plano de Ação;  
 (2) Especificação do tipo de cargo, função ou emprego que será ajustado, de acordo com o Plano de Ação;  
 (3) Quantidade de servidores alcançados pelo ajuste do quadro, de acordo com o Plano de Ação;  
 (4) Valor unitário do cargo, emprego ou função;  
 (5) Quantidade Total multiplicada pelo Valor Unitário.

### 6.3 Investimento Consolidado

Para finalizar, a UEM deverá analisar a distribuição dos investimentos e, se for o caso ajustá-la, de acordo com as faixas de referência e limites percentuais estabelecidos neste [Capítulo III – 2.2](#), conforme os resultados do quadro de investimentos consolidados por Componente, automaticamente gerado pelo PEP.

INVESTIMENTO CONSOLIDADO							
COMPONENTE (1)	CAPACITAÇÃO (2)	CONSULTORIA (3)	EQUIP. DE INFORMÁTICA (4)	EQUIP. DE APOIO (5)	INFRA- ESTRUTURA (6)	AJUSTE DO QUADRO (7)	TOTAL (9)
<b>TOTAL (8)</b>							<b>(9)</b>
<b>% (10)</b>							

- (1) Nome do Componente;  
 (2) Valor total de Capacitação;  
 (3) Valor total de Consultoria;  
 (4) Valor total de Equipamentos de Informática;  
 (5) Valor total de Equipamentos de Apoio e Comunicação;  
 (6) Valor total de Infra-estrutura;  
 (7) Valor total de Ajuste do Quadro;  
 (8) Valor total dos investimentos por Categoria, de acordo com os limites estabelecidos neste Capítulo III – 2.2;  
 (9) Valor total do Investimento Básico do Projeto que será automaticamente transferido pelo PEP para a os quadros de Programação de Desembolso e de Orçamento Global do Projeto, distribuído de acordo com os percentuais de financiamento do BID e contrapartida do município;  
 (10) Participação percentual de cada Categoria no Investimento Básico total do Projeto.

## 7. Cronograma, Desembolso e Orçamento Global

### 7.1 Cronograma Físico

O Cronograma do Projeto deverá ser consolidado pela UEM e apresentado de forma macro por Componente.

Para sua definição, a UEM deverá analisar a precedência de alguns Componentes sobre os demais, determinando o **marco inicial** de cada Componente. O **marco final** do Componente será determinado pelo prazo total das metas de seus respectivos Produtos. A seguir, apresenta-se um exemplo para um Projeto que será executado em 4 (quatro) anos.

CRONOGRAMA FÍSICO				
COMPONENTES (1)	Ano 1 (2)	Ano 2	Ano 3	Ano 4 (3)

- (1) Nome do Componente;  
 (2) Ano previsto para o início da execução do Projeto, que será preenchido pela UEM;  
 (3) Ano previsto para o término da execução do Projeto, que será preenchido pelo PEP.

### 7.2 Programação de Desembolso

A Programação de Desembolso Financeiro deverá ser construída a partir do Cronograma Físico, bem como, deverá considerar o valor total do quadro de **Investimento Consolidado** e o percentual de Contrapartida Financeira estabelecido para o Município.

PROGRAMAÇÃO DE DESEMBOLSO					
FONTE E PARTICIPAÇÃO % (1)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	FAIXA: TOTAL
BID ____ %	(2)			(3)	(4)
MUNICÍPIO ____ %					(5)
TOTAL					(6)

- (1) O PEP fará a alocação do percentual de contrapartida, de acordo com o Anexo C deste Regulamento;  
 (2) O desembolso do financiamento proposto para o primeiro ano de execução do Projeto não deverá ser superior a 25% do total do investimento do BID (4);  
 (3) O desembolso do financiamento proposto para o último ano de execução não deverá ser inferior a 10% do total de investimento do BID (4);  
 (4) Total do investimento do BID;  
 (5) Total da contrapartida; a distribuição dos recursos deverá observar o orçamento anual do município;  
 (6) Total geral – será automaticamente transportado pelo PEP, a partir do total do Investimento Consolidado (6.3 acima).

### 7.3 Orçamento Global do Projeto

O Orçamento Global do Projeto será automaticamente calculado pelo PEP, conforme indicado pelos campos **sombreados** (no aplicativo), com valores expressos em R\$1,00. Apenas os campos de Administração (a) e Imprevistos do BID (f) deverão ser preenchidos pela UEM, de acordo com as instruções a seguir apresentadas.

ORÇAMENTO GLOBAL DO PROJETO (em R\$1,00)			% Contrapartida
ITENS	VALOR BID	VALOR CONTRAPARTIDA	VALOR TOTAL
1. Administração (Equipe de Projeto)		(a)	
2 Investimentos			
2.1 Investimentos Básicos	(b)	(c)	(d)
2.2 Outros Investimentos		(e)	
2.3 Imprevistos	(f)	(g)	
3 Gastos Financeiros			
3.1 Inspeção e Vigilância	(h)		
3.2 Comissão de Crédito		(i)	
3.3 Juros do BID e Comissão da CAIXA		(j)	
<b>TOTAL</b>	(k)	(l)	(m)

Na apuração desses valores, a UEM deverá considerar as seguintes definições:

**Administração** - este item é representado pela contrapartida oferecida pelo Município em decorrência da alocação da equipe da UEM para o Projeto, em regime de tempo integral e dedicação exclusiva durante todo o período de sua execução. Assim, o valor de (a) deverá ser obtido pelo cálculo do custo anual da Equipe da UEM (remuneração mais encargos, inclusive 13º salário) vezes o prazo de execução do Projeto. O valor total deste item poderá representar de 5% a 10% do orçamento global (m).

**Investimentos Básicos** - este item consolida todos os valores das Categorias de Investimento (Investimento Consolidado), distribuídos de acordo com os percentuais de financiamento do BID e de contrapartida financeira do Município (item [B. Projetos Ampliados](#) do Anexo C deste Regulamento). Assim, o valor de (b) corresponde ao Investimento básico do BID, o valor de (c) corresponde à contrapartida financeira do Município e (d) ao investimento básico total, que é transferido pelo PEP do quadro de Programação de Desembolso.



**Outros Investimentos** - Neste item devem ser alocados os gastos referentes à contrapartida complementar do município, que depois de somados à contrapartida financeira nos investimentos básicos, aos gastos com administração do projeto e aos gastos financeiros, devem corresponder a 50% do orçamento global. O valor total deste item (e) não poderá exceder a 30% do orçamento global (m). São elegíveis nesta categoria os seguintes gastos:

- excesso de Investimentos Básicos em produtos não incluídos anteriormente no Plano de Ação;
- investimentos na forma de contrapartida em volume superior ao previsto nos produtos do Plano de Ação do projeto aprovado, podendo na execução do projeto, a contrapartida do município ultrapassar o limite de 50% do Orçamento Global;
- investimentos em manutenção e atualização dos sistemas informatizados implantados pelo Projeto;
- investimentos em sistemas, equipamentos e infra-estrutura destinados à implantação de novas unidades de atendimento ao cidadão, fiscalização, cobrança e contencioso administrativo;
- gastos destinados à operação de novas unidades de atendimento ao cidadão, fiscalização, cobrança e contencioso administrativo;
- remuneração de pessoal, incluindo os estagiários e outros prestadores de serviço, contratados para a implantação e para a execução dos produtos implantados pelo projeto de modernização;
- parcela não financiável em Investimento Básico dos gastos com a implantação de programas de ajuste de quadro;
- gastos com a implantação de fundos próprios de previdência;
- demais custos decorrentes do processo de modernização administrativa e fiscal do Município; e
- excessos de gastos imputados à categoria de administração do projeto, na hipótese de prazo de execução superior a quatro anos e desde que devidamente aprovados pela UCP.

**Imprevistos** - este item representa uma reserva de contingência que deverá ser efetuada pelo BID e pelo Município, na mesma proporção, através de percentuais aplicados sobre o respectivo Investimento Básico. Assim, o valor de (f) poderá variar entre 5% a 10% do valor alocado em (b) e o valor de (g) no mesmo percentual aplicado sobre (c).

**Gastos Financeiros** - este item consolida os custos financeiros do Projeto, sobre o valor de financiamento do BID. Assim, o valor de seus subitens deverá ser apurado em partes:

**Inspeção e Vigilância** - representa um valor cobrado para atender ações de acompanhamento e auditoria. O valor de (h) será de 1% sobre o valor do Financiamento total do BID (k);

**Comissão de Crédito** - representa o valor calculado sobre o saldo de recursos ainda não desembolsados à taxa de 0,75% a.a.. Este valor deverá ser estimado pelo PEP com base na matriz de Programação de Desembolso. O valor total de (i) será o somatório desses valores anuais. Este valor poderá totalizar em torno de 0,5% sobre o valor do Financiamento do BID (k);

**Juros do BID e Comissão da CAIXA** - representa o valor calculado sobre o saldo devedor do empréstimo devendo ser utilizada a taxa média de 7% a.a. Este valor também será estimado pelo PEP com base na matriz de Programação de Desembolso. O valor total de (j) será o somatório desses valores anuais durante o prazo de execução do Projeto. O somatório de Comissão de Crédito, Juros do BID e Comissão do Agente Financeiro e Co-executor do Programa poderá representar até 10% do orçamento global (m).

O valor total do financiamento BID (k) e o valor total de contrapartida do Município (l) deverão representar, cada um, 50% do valor do orçamento global (m) do Projeto.

Cabe observar:

- (a) qualquer valor lançado no item Administração acarreta redução equivalente no item Outros Investimentos;
- (b) o limite de 50% definido no Orçamento Global do Projeto como contrapartida local determina o percentual mínimo exigido para participação do município no momento da aprovação do Projeto. Isso significa que o município pode aportar mais contrapartida durante a execução do Projeto do que aquela inicialmente definida. Esse excesso de recursos será incluído na categoria Outros Investimentos, de acordo com o Plano de Contas, que irá identificar cada gasto. O município deverá solicitar a revisão do Projeto para incorporar esse excedente de recursos. O registro desse excedente somente ocorrerá após a aprovação da revisão do Projeto pela UCP.

## **8. Marco de Referência do Projeto**

Este item do Documento de Projeto deve representar uma síntese descritiva dos dados e informações já apresentadas nos documentos de Preparação do Projeto. Deve ser desenvolvido de acordo com a síntese descritiva do Documento de Projeto, constante deste [Capítulo III-2.1](#) e de conformidade com as instruções do PEP.

## 9. Objetivos e Execução do Projeto

O Objetivo Geral do Projeto deve representar uma síntese da **Visão** da gestão municipal descrita na **Visão Estratégica**.

Os Objetivos Específicos devem ser extraídos dos **Objetivos Estratégicos** da gestão municipal, para as áreas alcançadas pelo Projeto, também descritos na **Visão Estratégica**.

A **Execução do Projeto** deve representar uma consolidação do ato de formalização da UEM, descrevendo a composição da [Equipe do Projeto](#) e suas responsabilidades, de acordo com o disposto neste Capítulo III – 3.1.

## 10. Diretrizes, Recomendações Técnicas e Ações Preliminares

### 10.1 Diretrizes do BID

Durante a elaboração do Projeto, a UEM e os Grupos Estratégico e Gerenciais, deverão orientar-se pelo seguinte conjunto de **Diretrizes do BID**:

- (i) **Planejamento, Gestão Urbana e Participação Social** - fomentar a participação da sociedade civil organizada e dotar o nível gerencial do Município de métodos e instrumentos de gestão:
  - implantação de mecanismos de participação e controle social e pesquisas de opinião com a população;
  - estabelecimento de processo de priorização e avaliação dos investimentos municipais com participação da população;
  - institucionalização de planejamento estratégico e de modelo de gestão voltado para resultados;
  - implantação de sistema de informações gerenciais para apoiar o processo decisório e a auditoria interna e externa;
  - conscientização do cidadão e promoção da educação fiscal;
  - desenvolvimento de programas e ações em conjunto com outros governos municipais, estadual e federal;
  - assinatura de convênios de parceria com o setor privado para melhoria de locais e serviços públicos;
  - assinatura de convênios com diversos segmentos da sociedade e outras instituições integrando ou acessando bases de dados externas.
- (ii) **Recursos Humanos** - estimular o compromisso e a responsabilidade com a mudança cultural exigida em processos de modernização:
  - ampliação da capacidade de liderança dos gestores municipais e da capacidade técnica e administrativa dos servidores municipais;
  - adoção de política de recursos humanos consistente com as leis federais que regem a matéria, especialmente quanto ao dimensionamento do quadro de pessoal;

- definição de sistema integrado de gestão de recursos humanos, com mecanismos de avaliação de desempenho.
- (iii) **Atendimento ao Cidadão** – proporcionar um atendimento ao cidadão ágil, conclusivo, coordenado e de qualidade:
  - racionalização, sistematização e transparência nos procedimentos administrativos, enfatizando a atenção ao cidadão;
  - utilização de ouvidoria pública e de canais de comunicação com o público interno e externo;
  - simplificação e integração dos serviços de atenção ao contribuinte;
  - integração dos serviços dos múltiplos órgãos de atendimento;
  - instalação de instrumentos de automação e de auto-atendimento;
  - divulgação de cartilhas e outros instrumentos de informação dos direitos do cidadão e de acesso aos serviços municipais.
- (iv) **Administração Tributária** – ampliar e diversificar a receita tributária própria possibilitando o autofinanciamento do gasto municipal:
  - integração do processo de controle do crédito tributário;
  - institucionalização do planejamento da ação fiscal;
  - automação e integração dos processos de arrecadação, declaração e cobrança do crédito tributário;
  - integração de bases cadastrais com criação de cadastro de inadimplentes;
  - agilização e controle dos procedimentos do contencioso administrativo e judicial.
- (v) **Administração Financeira** – racionalizar o gasto e promover a transparência da despesa pública com o controle da sociedade civil organizada:
  - implantação de mecanismos de redução de custos;
  - racionalização e descentralização dos procedimentos de gasto;
  - integração da gestão nas áreas de orçamento, execução financeira, pagamento e dívida pública.
- (vi) **Tecnologia de Informação** – focalizar o controle na informação e adotar arquiteturas abertas e tecnologias e *softwares* que, comprovadamente, disponham de cobertura de capacitação e suporte:
  - definição de sistemas de controle dinâmicos e informatizados;
  - implantação de cruzamentos de dados internos e externos;
  - manutenção de mecanismos de análise permanente das informações;
  - desenvolvimento de sistemas em bases integradas;
  - integração dos sistemas das áreas administrativa e fiscal;
  - implantação de entrada de dados diretamente em meio magnético ou transmissão eletrônica.

## 10.2 Recomendações Técnicas do BID

Os Projetos financiados pelo Programa deverão atender ainda, às **Recomendações Técnicas** descritas a seguir:

- (i) **Planejamento, Gestão Urbana e Participação Social: *Transparência*** na divulgação de informações sobre a gestão municipal a outras instituições e ao público em geral:
- disponibilização do acesso ao sistema de controle do gasto público;
  - divulgação, por instrumento público, do orçamento e de sua execução;
  - indicação do preço de contratação e da fonte de financiamento nos letreiros públicos de realização de obras.
- (ii) **Recursos Humanos:** implantar mecanismos de administração de pessoal, funcional e previdenciária, e programas intensivos de capacitação:
- controle de cadastro e lotação vinculado a sistema informatizado de folha de pagamento;
  - realização de avaliação atuarial para permitir adequação da alíquota previdenciária ao verdadeiro custo do sistema;
  - aprimoramento das bases cadastrais, incluindo dados previdenciários, que permitam realizar cálculos atuarias anuais e interligar com o sistema previdenciário nacional;
  - programação intensiva e regular de cursos de capacitação técnica e gerencial;
  - adoção de instrumentos de avaliação de desempenho orientados para resultados.
- (iii) **Legislação:** adotar medidas que visem ao aperfeiçoamento e à consolidação das normas legais:
- revisão e atualização da planta de valores do IPTU, considerando também valorizações localizadas em áreas específicas;
  - identificação de fontes alternativas de receita, tais como, uso do solo e outras;
  - simplificação do cumprimento das obrigações tributárias, facilitando e tornando menos oneroso aos contribuintes;
  - regulação restrita dos parcelamentos: número máximo de parcelas em 18 meses; apenas uma concessão por tributo; cláusula de vencimento integral do parcelamento inadimplente; inscrição imediata em dívida ativa do parcelamento inadimplente; juros em nível da taxa média do mercado; proibição do reparcelamento de débitos; concessão de parcelamento em instância única na área administrativa; concessão vinculada à autorização para débito em conta corrente bancária;
  - fortalecimento das normas de tipificação de infrações fiscais e respectivas sanções, com o aperfeiçoamento dos mecanismos que propiciem maior agilização na sua aplicação;
  - aprovação de normas que assegurem maior liquidez ao crédito tributário;
  - definição de regras de cooperação técnica, com outros órgãos da administração pública em todos os níveis de governo e com o setor privado, que resultem no aperfeiçoamento das técnicas, na

potencialização de resultados e no melhor aproveitamento de recursos.

(iv) **Atendimento ao Cidadão:** simplificação e integração dos procedimentos e locais de atendimento:

- criação de ouvidoria e de centrais de atendimento ao cidadão apoiadas por processos automatizados;
- disponibilização de terminais e *homepage* para auto-atendimento;
- institucionalização de ouvidoria e de pesquisas de opinião;
- implantação de programas de orientação ao contribuinte;
- promoção de campanhas de conscientização e de educação fiscal da população;
- estímulo à participação da população na fiscalização do cumprimento de obrigações fiscais.

(v) **Administração Tributária**

**Cadastro e Lançamento:** definir ações para manter atualizado o cadastro de contribuintes integrando o mesmo, no âmbito municipal, estadual e federal, e adotando inclusive, dentro das possibilidades dos recursos, o geoprocessamento referenciado.

**Arrecadação e Cobrança Administrativa:** automatizar e possibilitar o cruzamento de informações e a recuperação do crédito tributário:

- utilização de documento único e da rede bancária, buscando eliminar o pagamento em rede própria;
- captação da declaração, em meio magnético ou transmissão eletrônica de dados, com controle de omissos;
- integração dos sistemas de declaração e pagamento;
- implantação da prática do conta-corrente fiscal;
- execução sistemática de programas de cobrança, inclusive com notificação eletrônica e cadastro de inadimplentes.

**Fiscalização:** implantar estratégia de fiscalização para ampliar o cumprimento voluntário da obrigação tributária:

- seleção parametrizada de contribuintes;
- análise de dados setoriais;
- cruzamento de informações, com bases de dados internas e externas;
- sistematização e automação dos procedimentos fiscais.

**Dívida Ativa e Executivo Fiscal:** aperfeiçoar os mecanismos de representação judicial da fazenda municipal, tanto sob o aspecto tributário quanto de gasto:

- definição de programa de trabalho para recuperação da dívida ativa municipal;
- estabelecimento de mecanismos ágeis para defesa dos interesses da fazenda pública.

(vi) **Administração Financeira**

**Programação e Execução Orçamentária:** elaborar os orçamentos anuais e plurianuais, com base em diretrizes decorrentes do planejamento estratégico municipal; descentralizar o processo operacional da

elaboração e execução orçamentária, especialmente nos procedimentos de autorização e ordenamento de despesa.

**Programação e Execução Financeira:** definir sistema integrado de administração financeira que incorpore a elaboração do orçamento, a execução financeira, a folha de pagamento e o controle da dívida pública:

- implantar e consolidar um sistema de conta única para a Administração Direta e Indireta, quando possível;
- implantar a contabilização automática dos atos de gestão financeira;
- informação gerencial completa e oportuna.

**Auditoria e Controle Interno e Externo:** implantar filosofia de auditoria e controle interno, baseada em descentralização da responsabilidade da gestão financeira e centralização da avaliação dos controles operacionais, apoiando o fortalecimento dos órgãos de controle externo.

### 10.3 Ações Preliminares

Diante dessas recomendações, a UEM deverá analisar junto com o Grupo Estratégico, algumas **Ações Preliminares** que poderão ser desenvolvidas com **recursos próprios**, anteriormente à implementação do Projeto de modernização administrativa e fiscal, com o objetivo de criar as condições básicas favoráveis a sua implementação:

- (i) **Planejamento, Gestão Urbana e Participação Social**
  - revisão dos objetivos estratégicos da administração municipal com definição e divulgação de um plano de metas de curto prazo.
- (ii) **Ordenamento Institucional**
  - junção ou extinção de órgãos ou unidades organizacionais que apresentem competências superpostas;
  - levantamento das condições das instalações físicas, especialmente nas áreas de planejamento, administração e finanças com vistas à instalação de equipamentos de informática;
  - levantamento dos equipamentos de apoio que se encontram à disposição das áreas de administração, planejamento e finanças.
- (iii) **Recursos Humanos**
  - levantamento quantitativo do pessoal do quadro próprio, comissionado, concursado e contratado, para subsidiar propostas de ajuste do quadro ou reposição por concurso público;
  - levantamento do perfil qualitativo do pessoal do quadro próprio para subsidiar a realização de concursos públicos e identificar necessidades de treinamento técnico e gerencial;
  - revisão das normas que concedem afastamentos de servidores por cessão, especialmente gratuita, requisição e licença com ônus ou benefícios financeiros vinculados ou em cascata;
  - estudos para implantação de regime próprio de previdência, consistente com a legislação federal que rege a matéria.

**(iv) Legislação**

- levantamento e consolidação das normas tributárias, financeiras e de ordenamento urbano para ampla divulgação interna e externa.

**(v) Atendimento ao Cidadão**

- implantação nos locais de atendimento, de caixas de coleta ou telefone direto, para reclamações e sugestões da população, designando pessoal para análise e providências;
- levantamento das condições físicas dos locais de atendimento, especialmente na área fiscal.

**(vi) Serviços Gerais**

- levantamento e consolidação das normas internas de compras, guarda e controle de materiais e bens de capital;
- levantamento em arquivos e cartórios dos bens patrimoniais da administração municipal.

**(vii) Administração Tributária**

- cruzamento das devoluções de correspondências com os dados cadastrais para direcionar a visita fiscal;
- assinatura de convênios com outras administrações fiscais, federais ou estaduais para troca de informações cadastrais e suspensão de registros do ISS;
- utilização da pesquisa em anúncios de jornais para verificar o grau de atualização da planta de valores do IPTU;
- acompanhamento sistemático dos débitos não pagos para cobrança administrativa imediata, através de telefone ou outro meio de comunicação;
- levantamento e consolidação dos débitos inscritos na dívida ativa, considerados incobráveis por via administrativa, com instalação imediata da ação judicial correspondente.

**(viii) Administração Financeira**

- revisão do orçamento anual para ampliar o grau de consistência entre o previsto e o executado, tendo por base os indicadores de receita e despesa de anos anteriores e as projeções futuras;
- implantação de mecanismos de divulgação pública dos atos de gestão administrativa e financeira;
- edição de norma para vinculação da programação financeira com emissão de empenhos e correspondentes liquidações da despesa.



## **ANEXO A**

### **PEP**

#### **Programa automatizado de apoio à Elaboração de Projetos**

### **INFORMAÇÕES GERAIS**

#### **1) Introdução**

O aplicativo PEP foi desenvolvido com a finalidade de auxiliar os municípios na tarefa de elaboração de projetos dentro do contexto do Programa PNAFM.

#### **2) Configuração Recomendada:**

Windows **98, 2000, XP**; Pentium ou superior com **512 MB de memória** , **40 GB de disco rígido disponíveis**, acesso à Internet, Impressora (colorida opcional).

#### **3) Manual do PEP:**

O manual do PEP será disponibilizado nos sites Ministério da Fazenda (<http://www.ucp.fazenda.gov.br/pnafm>) ou da CAIXA (<http://www.caixa.gov.br/>).

**ANEXO B**  
**REQUISITOS DA RESOLUÇÃO 43/2001 DO SENADO FEDERAL**

**I – ROTEIRO ESPECÍFICO PARA O PROGRAMA PNAFM**

**1. O MUNICÍPIO:**

- a) providencia a documentação (\*);
- b) organiza a documentação em forma de dossiê;
- c) encaminha dossiê à CAIXA.

(\*) Todos os documentos necessários à instrução de pleitos, relativos a Operações de Crédito de Estados e Municípios, encontram-se citados no item 5.5 do Manual de Instruções de Pleitos – MIP, elaborado pela Secretaria do Tesouro Nacional. Relação de documentos complementares exigidos pela Instituição Financeira e todos os modelos de documentos podem ser adquiridos nas Agências da CAIXA.

**2. A CAIXA:**

- a) confere a documentação;
- b) junta ao dossiê os documentos cuja elaboração é de sua competência;
- c) encaminha dossiê à Secretaria do Tesouro Nacional – STN.

**3. A STN:**

- a) analisa a documentação;
- b) se a documentação estiver completa, analisa o pleito;
- c) se não, solicita complementação à Instituição Financeira ou ao interessado;
- d) **manifesta-se num prazo de até 10 dias úteis a contar do recebimento de todos os documentos.**

**ANEXO C****Valores de Referência para Financiamento do BID, Investimento Básico e  
Contrapartida Financeira do Município****A. PROJETOS SIMPLIFICADOS**

<b>Faixas</b>	<b>População</b>	<b>Estado de Localização do Município</b>	<b>Contrapartida Financeira do Município %</b>	<b>Financiamento BID Total R\$</b>	<b>Investimento Básico Total R\$</b>	<b>Contrapartida Financeira do Município R\$</b>
<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(C)</b>	<b>(D)</b>	<b>(E)</b>	<b>(F)</b>	<b>(G)</b>
1	Até 5.000	TODOS	5	200.255	198.750	9.938
2	5.001 a 10.000	TODOS	5	216.942	215.311	10.766
3	10.001 a 20.000	TODOS	10	237.143	248.436	24.844
4	20.001 a 30.000	TODOS	10	300.381	314.686	31.469
5	30.001 a 50.000	TODOS	10	379.431	397.500	39.750
63	50.001 a 70.000	BA,MG,PR, RJ,RS,SP	15	434.799	482.300	72.345
		DEMAIS	10	460.377	482.300	48.230
7	70.001 a 90.000	BA,MG,PR, RJ,RS,SP	15	496.913	551.200	82.680
		DEMAIS	10	526.144	551.200	55.120
8	90.001 a 120.000	BA,MG,PR, RJ,RS,SP	20	584.605	689.000	137.800
		MA,MT,AM,CE,ES, GO,PA,PE,SC	15	621.143	689.000	103.350
		DEMAIS	10	657.681	689.000	68.900
9	120.001 a 150.000	BA,MG,PR, RJ,RS,SP	20	643.066	757.900	151.580
		MA,MT,AM,CE,ES, GO,PA,PE,SC	15	683.257	757.900	103.685
		DEMAIS	10	723.450	757.900	75.790

**B. PROJETOS AMPLIADOS**

Faixas (A)	População (B)	Estado de Localização do Município (C)	Contrapartida Financeira do Município % (D)	Financiamento BID Total R\$ (E)	Investimento Básico Total R\$ (F)	Contrapartida Financeira do Município R\$ (G)
6	50.001 a 70.000	BA, MG, PR, RJ, RS, SP	15	1.802.000	1.908.000	286.200
		DEMAIS	10	1.908.000	1.908.000	190.800
7	70.001 a 90.000	BA, MG, PR, RJ, RS, SP	15	2.202.444	2.332.000	349.800
		DEMAIS	10	2.332.000	2.332.000	233.200
8	90.001 a 120.000	BA, MG, PR, RJ, RS, SP	20	3.486.222	3.922.000	784.400
		MA, MT, AM, CE, ES, GO, PA, PE, SC	15	3.704.111	3.922.000	588.300
		DEMAIS	10	3.922.000	3.922.000	392.200
9	120.001 a 150.000	BA, MG, PR, RJ, RS, SP	20	4.805.333	5.406.000	1.081.200
		MA, MT, AM, CE, ES, GO, PA, PE, SC	15	5.105.667	5.406.000	810.900
		DEMAIS	10	5.406.000	5.406.000	540.600
10	150.001 a 200.000	BA, MG, PR, RJ, RS, SP	30	5.111.556	6.572.000	1.971.600
		AM, CE, ES, GO, PA, PE, SC	25	5.476.667	6.572.000	1.643.000
		MA, MT	20	5.841.778	6.572.000	1.314.400
		DF, MS	15	6.206.889	6.572.000	985.800
		DEMAIS	10	6.572.000	6.572.000	657.200
11	200.001 a 250.000	BA, MG, PR, RJ, RS, SP	30	6.265.778	8.056.000	2.416.800
		AM, CE, ES, GO, PA, PE, SC	25	6.713.333	8.056.000	2.014.000
		MA, MT	20	7.160.889	8.056.000	1.611.200
		DF, MS	15	7.608.444	8.056.000	1.208.400
		DEMAIS	10	8.056.000	8.056.000	805.600
12	250.001 a 350.000	BA, MG, PR, RJ, RS, SP	40	6.360.000	9.540.000	3.816.000
		AM, CE, ES, GO, PA, PE, SC	25	7.950.000	9.540.000	2.385.000
		MA, MT	20	8.480.000	9.540.000	1.908.000
		DF, MS	15	9.010.000	9.540.000	1.431.000
		DEMAIS	10	9.540.000	9.540.000	954.000

**B. PROJETOS AMPLIADOS**

(continuação)

Faixas (A)	População (B)	Estado de Localização do Município (C)	Contrapartida Financeira do Município % (D)	Financiamento BID Total R\$ (E)	Investimento Básico Total R\$ (F)	Contrapartida Financeira do Município R\$ (G)
13	350.001 a 450.000	BA,MG,PR, RJ,RS,SP	40	7.773.333	11.660.000	4.664.000
		AM,CE,ES, GO,PA,PE,SC	25	9.716.667	11.660.000	2.915.000
		MA,MT	20	10.364.444	11.660.000	2.332.000
		DF,MS	15	11.012.222	11.660.000	1.749.000
		DEMAIS	10	11.660.000	11.660.000	1.166.000
14	450.001 a 700.000	BA,MG,PR, RJ,RS,SP	40	9.186.667	13.780.000	5.512.000
		AM,CE,ES, GO,PA,PE,SC	25	11.483.333	13.780.000	3.445.000
		MA,MT	20	12.248.889	13.780.000	2.756.000
		DF,MS	15	13.014.444	13.780.000	2.067.000
		DEMAIS	10	13.780.000	13.780.000	1.378.000
15	700.001 a 950.000	BA,MG,PR, RJ,RS,SP	40	11.306.667	16.960.000	6.784.000
		AM,CE,ES, GO,PA,PE,SC	25	14.133.333	16.960.000	4.240.000
		MA,MT	20	15.075.556	16.960.000	3.392.000
		DF,MS	15	16.017.778	16.960.000	2.544.000
		DEMAIS	10	16.960.000	16.960.000	1.696.000
16	950.001 a 1.950.000	BA,MG,PR, RJ,RS,SP	40	17.666.667	26.500.000	10.600.000
		AM,CE,ES, GO,PA,PE,SC	25	22.083.333	26.500.000	6.625.000
		MA,MT	20	23.555.556	26.500.000	5.300.000
		DF,MS	15	25.027.778	26.500.000	3.975.000
		DEMAIS	10	26.500.000	26.500.000	2.650.000
17	1.950.001a 2.950.000	BA,MG,PR, RJ,RS,SP	40	26.146.667	39.220.000	15.688.000
		AM,CE,ES, GO,PA,PE,SC	25	32.683.333	39.220.000	9.805.000
		MA,MT	20	34.862.222	39.220.000	7.844.000
		DF,MS	15	37.041.111	39.220.000	5.883.000
		DEMAIS	10	39.220.000	39.220.000	3.922.000
18	Acima de 2.950.000	RJ,SP	40	35.333.333	53.000.000	21.200.000

## OBSERVAÇÕES:

1. Este Anexo foi elaborado a partir dos valores aprovados pela Resolução do Senado Federal nº 17, de 2001. Em caso de alteração dessa Resolução, haverá divulgação pela internet, [www.ucp.fazenda.gov.br/pnafm](http://www.ucp.fazenda.gov.br/pnafm), dos novos valores aplicáveis.
2. Para as faixas de 6 a 9, em que o município pode desenvolver projeto simplificado ou ampliado, aplicam-se, respectivamente, os percentuais e valores indicados na [página 1](#) ou na [página 2](#) deste Anexo.
3. No caso de Projeto Simplificado, o valor do Financiamento BID Total **(E)** é composto pela parcela do BID de Investimento Básico [**(F)** – **(G)**], acrescida de 5% (Imprevistos) mais Inspeção e Vigilância [1% de **(E)**]. Para os Projetos Ampliados, em que a parcela de Imprevistos pode variar de 5 a 10%, foi utilizado o percentual de 10% na montagem da tabela.
4. O valor da Contrapartida Financeira do Município **(G)**, correspondente à parcela do Investimento Básico coberta por recursos próprios do Município, é obtida multiplicando-se o Percentual de Contrapartida Financeira do Município **(D)** pelo Investimento Básico Total **(F)**.

**ANEXO D**  
**Distribuição dos Valores de Investimento Básico por Faixa de Financiamento**  
**PROJETOS SIMPLIFICADOS**

Faixa	Kit Solução					Ações Essenciais			Ações Complementares (limite)	Total do Invest. Básico (limite)
	Capacitação	Consultoria	Equip. Informática	Infra-Estrutura	Total	Obrigatórias	Adicionais (limite)	Total (limite)		
1	15.900	58.830	74.730	9.540	159.000	11.925	7.950	19.875	19.875	198.750
2	17.224	62.009	80.959	12.057	172.249	12.918	8.613	21.531	21.531	215.311
3	23.849	67.574	91.427	15.899	198.749	14.906	9.937	24.843	24.844	248.436
4	30.209	78.042	123.359	20.139	251.749	18.881	12.587	31.468	31.469	314.686
5	38.160	111.300	143.100	25.440	318.000	23.850	15.900	39.750	39.750	397.500
6	44.520	133.560	166.950	25.970	371.000	33.390	22.260	55.650	55.650	482.300
7	46.640	156.880	190.800	29.680	424.000	38.160	25.440	63.600	63.600	551.200
8	63.600	190.800	238.500	37.100	530.000	47.700	31.800	79.500	79.500	689.000
9	69.960	209.880	262.350	40.810	583.000	52.470	34.980	87.450	87.450	757.900

Valores em Reais

Obs.: Este Anexo foi elaborado a partir dos valores aprovados pela Resolução do Senado Federal nº 17, de 2001.

Para as faixas de 6 a 9, aplicam-se os valores acima caso o Município venha a desenvolver Projeto Simplificado.

Não há tabela semelhante a esta para Projeto Ampliado.

**ANEXO E****Solução de Tecnologia Da Informação – Funcionalidades Requeridas**

<b>SISTEMAS APLICATIVOS</b>		
<b>Modernização da Administração Fiscal</b>		
<b>Área</b>	<b>Sistema</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Administração Tributária</b>	1. Sistema Integrado de Administração Tributária com as funções: -Cadastro Técnico Municipal; -Lançamento; -Controle da Arrecadação: -Conta Corrente Fiscal; -Cobrança; -Fiscalização; -Contencioso; e -Dívida Ativa.	Controle efetivo da receita tributária, de contribuições e da receita patrimonial de competência do Município e suporte às ações de recuperação de obrigações não cumpridas.
<b>Administração Orçamentária Financeira</b>	2. Sistema Integrado de Administração Orçamentária e Financeira com as seguintes funções: -Elaboração e Programação Orçamentária; -Programação Financeira; -Execução Orçamentária e Financeira; e - Contabilidade.	Permitir o planejamento dos recursos e das ações do Plano de Governo através da elaboração da Proposta Orçamentária Anual, compatibilizando a disponibilidade de recursos com a despesa durante a execução do orçamento aprovado, registrando automaticamente os fatos contábeis e dando suporte à programação financeira.



Modernização Administrativa		
Área	Sistema	Objetivo
Atenção ao Cidadão	3. Sistema Integrado de Atendimento e Ouvidoria com as funções: -Atendimento; e -Ouvidoria.	Disponibilizar e facilitar o acesso às informações (legais, tributárias, financeiras e outras) de interesse geral e prestar serviço de forma integral e conclusiva, além de receber críticas, sugestões e reclamações dos munícipes, acompanhar as etapas para <b>Solução</b> e prestar conta aos interessados das providencias adotadas e seus resultados.
Recursos Humanos	4. Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos com as funções: -Cadastro de Pessoal; -Folha de Pagamento; e -Gestão de Recursos Humanos.	Apoiar a gestão de recursos humanos e o gerenciamento das funções de administração de pessoal, com base em informações de admissão, qualificação profissional, evolução salarial, lotação e outros dados de assentamento funcional e pagamento de pessoal.
Serviços Gerais	5. Sistema Integrado de Compras e Controle de Recursos Patrimoniais e Materiais com as funções: -Cadastrros; -Patrimônio; -Frota; -Material; e -Licitações e Compras.	Permitir a gestão patrimonial, controlando todas as etapas do processo de aquisição de bens ou serviços, de controle do material e de uso e manutenção da frota.
	6. Sistema de Protocolo e Controle de Processos	Registrar e acompanhar de modo atualizado e de fácil acesso todos os requerimentos, reclamações e processos administrativos e fiscais. Desde o registro até o seu arquivamento.
Alta Gerência	7. Informações Gerenciais	Fornecer informações dos resultados das diversas funções da administração municipal nas áreas abrangidas pela <b>Solução</b> para auxiliar no processo decisório.
Legislação	8. Legislação	Disponibilizar de forma sistematizada e permitir acesso rápido e atualizado por meio eletrônico aos textos da legislação municipal.