

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL**

**FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS**

***FINEP***

***PROGRAMA INOVAR PARA CRESCER***

***(BR-L1490)***

***Sistema de Avaliação da Capacidade Institucional***

***(SECI)***

***José de Arimatéa Rodrigues***

***Abril/2017***

**Relatório de Avaliação**

# **SUMÁRIO**

ENTREVISTAS REALIZADAS p. 03

SIGLAS UTILIZADAS (Entidades e Termos) p. 04

1. RESUMO EXECUTIVO p. 05
2. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO p. 06

A. OBJETIVOS p. 06

B. METODOLOGIA UTILIZADA p. 06

1. MODELO DE EXECUÇÃO p. 08
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROGRAMA p. 08
3. EXPERIÊNCIAS NA GESTÃO DE PROJETOS FINANCIADOS

POR ORGANISMOS INTERNACIONAIS p. 12

1. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL SECI p. 13
2. CONCEITOS p. 13
3. CAPACIDADE DE PROGRAMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO p. 13

C. CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES p. 15

D. CAPACIDADE DE CONTROLE p. 17

1. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO p. 18

A. CAPACIDADE INSTITUCIONAL p. 18

B. REVISÕES POR PARTE DO BANCO p. 19

C. PLANO DE SUPERVISÃO p. 19

PLANO DE FORTALECIMENTO p. 21

# **ENTREVISTAS REALIZADAS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Id.** | **Nome** | **Cargo** | **Telefone** |
| **Sistema de Planejamento e Programação** | | | |
| 01 | Oswaldo Cantini | Gerente do Departamento de Acompanhamento, Avaliação e Gestão da Informação | (21) 2555-0201 |
| **Sistema de Organização Administrativa** | | | |
| 02 | Oswaldo Cantini | Gerente do Departamento de Acompanhamento, Avaliação e Gestão da Informação | (21) 2555-0201 |
| **Sistema de Administração de Pessoal** | | | |
| 03 | Gustavo Cruz de Souza Barcellos | Superintendente da Área de Gestão de Pessoas | (21) 2555-0670 |
| **Sistema de Administração de Bens e Serviços** | | | |
| 04 | Jomar Rolland Braga Netto | Gerente Substituto do Departamento de Compras e Contratações (DECAD) | (21) 2555- 3875 |
| **Sistema de Administração Financeira** | | | |
| 05 | Tatiana Ponte Castelo Branco | Gerente do Departamento de Planejamento Financeiro, Orçamentário e de Custos | (21) 2555-0506 |
| 06 | Rodrigo Lessa | Gerente do Departamento de Contabilidade | (21) 2555-0243 |
| 07 | Fabrício: Soares de Azevedo | Superintendente da Área de Controladoria | (21) 2555-0727 |
| 08 | Henrique Vianna Medeiros | Gerente do Departamento do Tesouraria | (21) 2555-0427 |
| **Sistema de Controle Interno** | | | |
| 09 | Paulo Rogério Lins Ribeiro | Superintendente de Auditoria Interna | (21) 2555-0412 |
| A **Auditoria Externa** é realizada por empresa de Auditoria independente, contratada para esta finalidade (a contratação é feita anualmente, mediante Licitação Pública). | | | |

# **SIGLAS UTILIZADAS**

**Entidades**

**BID** Banco Interamericano de Desenvolvimento

**FINEP** Financiadora de Estudos e Projetos do Ministerio da Ciencia, Tecnologia, Inovação e Comunicações

**IBGE** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**TCU** Tribunal de Contas da União

**UGP** Unidade Gestora do Programa

**Termos**

**ACDR** Área de Crédito

**ACOT** Área de Controladoria

**AFC** Área Financeira e de Captação

**AJFC** Assessoria Jurídica da Diretoria Financeira e Controladoria

**CI** Capacidade Institucional

**COPP** Coordenação de Comunicação Externa, Publicidade e Patrocínio

**DCAP** Departamento de Captação

**DCPE** Departamento de Comunicação Publicidade e Patrocínio

**DCRE** Departamento de Análise Crédito

**DRFC** Diretoria Financeira e Controladoria

**OE** Órgão Executor

**POA**  Plano Operativo Anual

**SECI** Sistema para Avaliar a Capacidade Institucional de Entidades e Organismos Executores de Programas e Projetos Financiados pelo BID

# **I. RESUMO EXECUTIVO**

1.1. Em 2016 o Brasil ficou entre as cinco economias com pior desempenho do Mundo, isto devido a estratégia de crescimento adotada pelo Brasil durante o período de expansão econômica baseada, principalmente, na exploração de vantagens comparativas, provenientes da disponibilidade de matérias primas, do consumo e do baixo custo dos fatores produtivos.

1.2. Está estratégia não se mostrou sustentável, o Brasil não conseguiu aproveitar os altos preços internacionais das materias primas para acercar-se da fronteira internacional da produtividade, intruduzir melhoras institucionais em suas políticas voltadas a Ciencia, Tecnologia e Inovação, fortalecer a capacidade tecnologica empresarial e induzir a transformação estrutural necessária para a sustentabilidade do crescimento a longo prazo. Por outro lado, a insuficiente capacidade produtiva, tecnologica e de inovação do setor empresarial, advinda: i) da baixa diversificação produtiva devido a insuficiencia dos investimentos em inovação; ii) da alta heterogeneidade produtiva e regional; iii) do baixo dinamismo do setor empresarial; e iv) da falta de coordenação entre os agentes publicos e privados do Sistema Nacional de Inovação (SNI), apoio o agravamento deste problema – a estagnação do desenvolvimento e por sua vez do modelo economico adotado no que diz respeito a inovação e produtividade.

1.3. Diante deste cenário e com o objetivo de garantir o fornecimento e de incrementar/promover a inovação em setores prioritarios, amentar a adoção de tecnologia nas micro, pequenas e medias empresas, potencializar o escalonamento de empreendimentos dinamicos e fortalecer a capacidade institucional da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, empresa pública vinculada ao Ministerio da Ciencia, Tecnologia, Inovação e Comunicações, o governo brasileiro, solicitou apoio financeiro junto ao BID, para o financiamento do “***Programa Inovar para Crescer***”, estimado de US$ 713.000.000,00, sendo US$ 600.000.000,00 de financiamento do BID e US$ 113.000.000,00 de contrapartida, com execução prevista para 4 anos.

1.4. Para tanto, e dando continuidade a esse processo (preparação do programa), em atendimento às normas e procedimentos do Banco - BID, foi realizada nos dias 13 a 16 de março de 2017, a avaliação da Capacidade Institucional (CI) da ***FINEP***, em conformidade com a metodologia e sistema de Avaliação da Capacidade Institucional de Entidades e Organismos Executores de Programas e Projetos financiados pelo BID – SECI.

1.5. Cabe ressaltar que os recursos desta operação são, prioritários para financiamento de empresas, por meio de creditos reembolsáveis.

# **II. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO**

**A. *OBJETIVOS***

2.1. O objetivo da presente consultoria, realizada no período de 01 de fevereiro a 05 de maio de 2017, em atendimento ao contrato assinado, é de apoiar a equipe de Projeto do Banco na realização da avaliação institucional e da capacidade de execução da ***FINEP***, que tem por finalidade apoiar estudos, projetos e programas de interesse para o desenvolvimento econômico, social, científico e tecnológico do País, tendo em vista as metas e prioridades setoriais estabelecidas nos planos do Governo Federal.

2.2. O objetivo deste Relatório é apresentar os resultados da avaliação da Capacidade Institucional e fornecer informações que sejam utilizadas diretamente pela Equipe de Projeto, durante a preparação da operação e na elaboração dos capítulos referentes à Execução do Programa, viabilidade e riscos do POD e Anexo Fiduciário. Da mesma forma, facilitará a definição das missões de supervisão da execução e das visitas técnicas de inspeção institucional/gestão de riscos/fiduciárias dos especialistas da Representação do BID no Brasil.

**B. *METODOLOGIA UTILIZADA***

2.3. A avaliação institucional foi realizada nos dias 13 a 16 de março de 2017, nas dependências da ***FINEP.***

2.4. A referida avaliação seguiu a metodologia e sistema de Avaliação da Capacidade Institucional de Entidades e Organismos Executores de Programas e Projetos financiados pelo BID (SECI), pela qual se analisou:

* A Capacidade de Programação e Organização – que representa a habilidade para desenvolver processos de planejamento e programação e atribuir responsabilidade pela administração dos recursos, de tal forma que se obtenha uma dinâmica apropriada no exercício das atribuições e na oportunidade e qualidade das comunicações, composta por:
* Sistema de Planejamento e Programação - processo por meio do qual se planeja e programa a realização das atividades do projeto durante um determinado período de tempo;
* Sistema de Organização Administrativa - processo por meio do qual se estabelece a forma de organização dos recursos para atender às necessidades de programação, execução e controle das atividades.
* A Capacidade de Execução – que representa a habilidade para alcançar os resultados programados, composta por:
* Sistema de Administração de Pessoal - composto pelas Normas e Procedimentos relativos à busca, seleção, contratação, indução, desenvolvimento e avaliação do pessoal que participa do projeto;
* Sistema de Administração de Bens e Serviços - composto pelas Normas e Procedimentos relativos à solicitação, autorização, cotização, contratação, verificação e execução ou entrega, ao registro e à verificação da existência dos bens ou serviços adquiridos no desenvolvimento da programação de operações. O conceito de serviços inclui a prestação de serviços de consultoria nas diferentes fases do projeto;
* Sistema de Administração Financeira - composto pelas Normas e Procedimentos relativos à administração dos fundos provenientes do financiamento ou da contribuição e da contrapartida local, à contabilidade integrada e aos relatórios financeiros.
* A Capacidade de Controle - se manifesta de forma interna e externa. No primeiro caso, verifica a capacidade no contexto da organização do controle operacional de suas atividades e, no segundo caso, em cumprimento do estabelecido no Contrato de Empréstimo, a submissão das Demonstrações Financeiras e outras informações a um exame de Auditoria realizado por uma Instituição Superior de Auditoria, composto por:
* Sistema de Controle Interno - processo executado por servidores de uma Entidade, com o objetivo de proporcionar segurança razoável na consecução de objetivos, nas seguintes categorias: a) Eficácia e eficiência das operações; b) Confiabilidade da informação financeira e operacional; c) Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.
* Sistema de Controle Externo - composto pelo conjunto de atividades relacionadas com a seleção, contratação, execução e assimilação dos resultados dos serviços de Auditoria Externa, em cumprimento do Contrato de Empréstimo e a Política e Prática do Banco com respeito à Auditoria externa das Demonstrações Financeiras do Programa.

2.5. A Capacidade Institucional foi avaliada, em cumprimento às Políticas do Banco dirigidas à fase de preparação de suas operações. Esta Avaliação permite apresentar uma conclusão sobre a CI da ***FINEP*** para a realização de atividades relacionadas com o planejamento, a execução, a supervisão, monitoramento e avaliação das ações previstas no Programa.

2.6. Durante os trabalhos e para a aplicação dos questionários foram realizadas reuniões e entrevistas com representantes da Equipe da ***FINEP***, conforme quadro de entrevistas realizadas.

2.7. Nas reuniões foram abordados, ainda, os seguintes temas: i) Mecanismo/Modelo institucional previsto para a execução do Programa; ii) Relações institucionais previstas e Estruturas envolvidas; iii) As normas e procedimentos de aquisição e prestação de contas do Banco; iv) Discussão sobre pontos abordados nos questionários do SECI; e v) Levantamento e identificação de aspectos a serem implementados para a melhoria da capacidade institucional para execução das ações do Programa.

# **III. MODELO DE EXECUÇÃO**

1. ***ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROGRAMA***

3.1. O responsável pela operação de crédito junto ao Banco será a ***FINEP***, empresa pública vinculada ao Ministerio da Ciencia, Tecnologia, Inovação e Comunicações, nos termos do Decreto nº 6.129, de 20 de junho de 2007. A ***FINEP*** foi criada em julho de 1967 para financiar a elaboração de estudos para projetos e programas de desenvolvimento econômico, mas também para atuar no aperfeiçoamento da tecnologia nacional. Com a criação do então Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), em março de 1985, a ***FINEP*** passa a se vincular à pasta e tem como missão, promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas ou privadas, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do País.

A gestão e execução das ações da *FINEP* são orientadas a partir do conjunto de diretrizes das políticas públicas federais, no âmbito da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) e da Política Brasil Maior (PBM).

Ao longo dos seus 45 anos, a ***FINEP*** desempenha um papel preponderante na criação de um ambiente propício à inovação no país. Com os avanços das políticas públicas em ciência, tecnologia e inovação (CT&I), a agência de fomento ampliou sua carteira de programas de financiamento à inovação tecnológica.

O apoio abrange todas as etapas e dimensões do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico: pesquisa básica, pesquisa aplicada, inovação e desenvolvimento de produtos, serviços e processos. Apóia, ainda, a incubação de empresas de base tecnológica, a implantação de parques tecnológicos, a estruturação e consolidação dos processos de pesquisa, o desenvolvimento e a inovação em empresas já estabelecidas, e o desenvolvimento de mercados.

3.2. A Unidade **executora do Programa** será vinculada ao Departamento de Captação (DCAP), da Área Financeira e de Captação (AFC), da Diretoria Financeira e Controladoria (DRFC), da **FINEP*,*** onde será implantada uma Unidade de Gestão do Programa (**UGP**), responsável, dentre outras, por planejar, executar, monitorar, controlar e avaliar a execução dos projetos e recursos, vinculados aos seguintes componentes: i) Inovação em setores prioritários; ii) Modernização Tecnológica para o desenvolvimento regional; iii) Empreendimento Dinâmico; iv) Fortalecimento Institucional e inovação aberta.

3.3. Devido ao tipo de operação – Condicional de Crédito (CCLIP), parte dos recursos serão executados, diretamente, pela ***FINEP,*** uma vez que os recursos são destinados, prioritariamente, ao financiamento de projetos de micro, pequenas e medias empresas, por meio de creditos reembolsáveis.

3.4. Neste sentido, a FINEP deverá formalizar na estrutura já existente a atribuição de acompanhamento dos programas de creditos para empresas ou desiganar a UGP como responsável pela execução do ***Programa Inovar para Crescer*** , na parte de crédito e responsável pelos requisitos técnicos, legais e financeiros acordados junto ao Banco, tais como: i) enquadramento dos projetos aos requisitos econômicos, ambientais e de viabilidade, entre outros; ii) elegibilidade e qualificação de risco das Instituições Financeiras, assim como, sua capacidade técnica e tecnológica de acompanhamento da evolução da execução dos recursos e impacto dos Projetos das empresas financiadas; iii) apresentar a tempo e a hora todas as informações e dados que sejam requeridos pelo Banco e pelos órgãos de controle envolvidos; e, por fim, iv) garantir o cumprimento das normas, procedimentos e políticas do Banco aplicáveis a operação.

3.5. A FINEP tem a seguinte estrutura básica, conforme organograma apresentado a seguir:

I - Órgãos colegiados:

a) Conselho de Administração;

b) Conselho Consultivo;

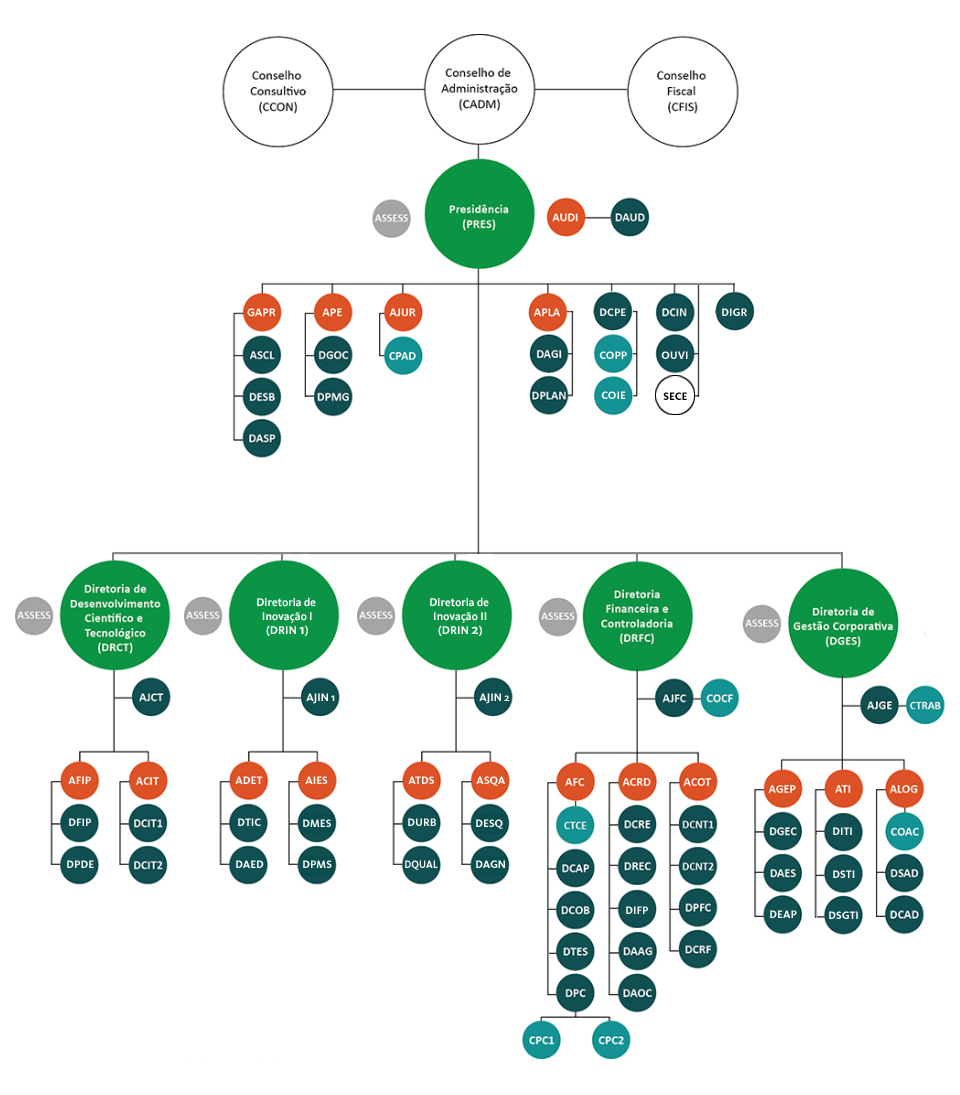
II - Órgão de direção geral:

a) Diretoria Executiva;

III - Órgão de fiscalização:

1. Conselho Fiscal.

**ORGANOGRMA DA FINEP**



3.6. A Diretoria Executiva é o órgão de direção geral da ***FINEP***, cabendo-lhe exercer a gestão dos negócios, de acordo com a missão, os objetivos, as estratégias e diretrizes aprovados pelo Conselho de Administração. A Diretoria Executiva é composta por: i) Presidência (PRES); ii) Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (DRCT); iii) Diretoria de Inovação 1 (DRIN 1); iv) Diretoria de Inovação 2 (DRIN 2); v) Diretoria Financeira e Controladoria (DRFC); vi) Diretoria de Gestão Coorporativa (DGES).

3.7. É de competência da Diretoria Executiva: i) estabelecer e fazer executar o programa de ação da Empresa; ii) aprovar as normas de operação da Empresa; iii) deliberar sobre as operações e atividades referidas no art. 4º deste Estatuto; iv) aprovar a estrutura básica da Empresa, com a definição das atribuições de cada unidade técnica ou administrativa; v) aprovar normas gerais de administração de material e de pessoal, inclusive as que se relacionem com a fixação de quadros de salários, observadas as normas vigentes; vi) autorizar transigência, renúncia e desistência de direitos, bem como a aquisição, oneração e alienação de bens móveis; vii) autorizar a realização de acordos, contratos e convênios que constituam ônus, obrigações e compromissos para a FINEP; viii) aprovar os balancetes de Administração, balanços patrimoniais da FINEP e dos Fundos referidos no art. 5º, inciso I, e submetê-los ao Conselho de Administração da FINEP, acompanhados do pronunciamento do Conselho Fiscal e, quando assim entender conveniente, do pronunciamento de auditorias independentes; ix) propor ao Conselho de Administração: a) alterações do Estatuto; b) os orçamentos de custeio e de investimento; x) deliberar sobre o aumento de capital social; xi) pronunciar-se sobre todas as matérias que devam ser apresentadas ao Conselho de Administração da FINEP.

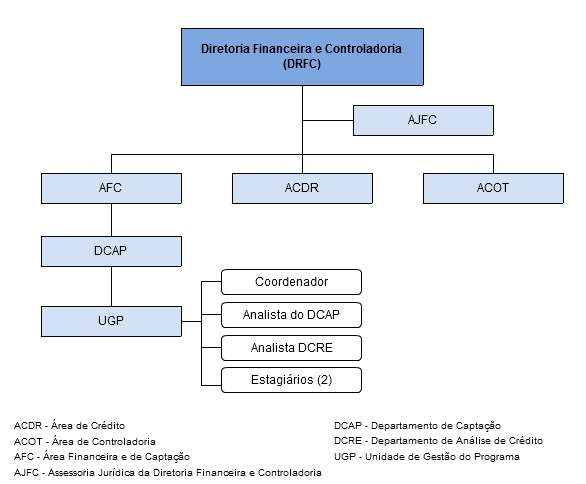
3.8. Para execução integral dos recursos do financiamento do BID, inclusive os destinados a investimentos diretos na ***FINEP*** (aquisição de bens, softwares e serviços e contratação de consultorias), **recomenda-se que a UGP a ser implantada e vinculada ao DCAP,** conte no mínimo com a seguinte composição:

i) um **Coordenador**, que será o responsável pelo planejamento e execução dos recursos do Programa, destinado ao fortalecimento institucional e de inovação da FINEP, desde a definição da melhor estratégia de execução/uso dos recursos (elaboração dos Planos de Aquisições, Financeiro, Operativo Anual e de Projeção de Desembolsos), até a operacionalização dos aspectos administrativos, técnicos, jurídicos e operativos necessários à execução, incluindo compras (cumprimento das Políticas de Aquisição – GN 2349 e 2350) e a gestão financeira dos recursos junto ao Banco (plano financeiro, solicitação de desembolsos, prestações de contas, resposta as auditorias etc.);

ii) um analista do DCRE e outro do DCAP e de dois Estagiários para acompanhar o planejamento geral, incluindo a execução físico-financeira, destinação dos recursos, o cumprimento no âmbito dos Projetos financiados dos requisitos técnicos, legais e financeiros, avaliar o cumprimento das metas e ações estabelecidas, assim como o impacto do Programa. Estes analistas serão responsáveis pela elaboração de relatórios de gestão que sejam requeridos, sistematização e controle das informações referentes as Matrizes de Resultados e Riscos do Programa e elegibilidade e qualificação de risco das Instituições Financeiras.

3.9. **Recomenda-se, ainda, a dedicação exclusiva ao Programa, dos funcionários designados** para compor a UGP.

**ORGANOGRAMA DA UNIDADE GESTORA DO PROGRMAMA**



1. ***EXPERIÊNCIAS NA GESTÃO DE PROJETOS FINANCIADOS POR ORGANISMOS INTERNACIONAIS***

3.10. A ***FINEP*** já executou programas que contaram com recursos de empréstimos do Banco e que foram contratados pelo Governo Brasileiro. Desse modo, a FINEP possui experiência na execução de Projetos financiados com recursos do Banco. De todo modo, recomenda-se a realização, tão logo seja composta a UGP e designada sua equipe, de **capacitação sobre as normas e procedimentos do Banco, em especial de Compras e Gestão Financeira.**

# **IV. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL**

1. ***CONCEITOS***

4.1. Por Capacidade Institucional - CI deve-se entender a disponibilidade, por parte de um Organismo Executor – OE, de recursos humanos, materiais e equipamentos, em termos de planejamento, organização, orientação e controle, de tal forma a permitir a execução adequada de um projeto ou programa, bem como a gestão eficaz e eficiente dos referidos recursos, em conformidade com os termos acordados com o Banco.

4.2. Para facilitar a avaliação ou o desenho da capacidade institucional, o Banco desenvolveu metodologia, pela qual se analisa a disponibilidade de recursos humanos, materiais e de sistemas de informação, agrupados nas seguintes áreas:

4.2.1.***Capacidade de Programação e Organização*:** representam a habilidade para desenvolver processos de Programação e atribuir responsabilidade pela administração dos recursos, de tal forma que se obtenha uma dinâmica apropriada no exercício das atribuições e na oportunidade e qualidade das comunicações. Em termos gerais, o Banco espera que os OE criem sistemáticas e metodologias apropriadas para o planejamento e programação das ações previstas e organização administrativa para a gestão dessas ações, sob sua responsabilidade.

4.2.2.***Capacidade de Execução das Atividades Programadas:***representa a habilidade para alcançar os resultados programados. Em termos gerais, o Banco espera que os OE disponham de métodos de administração apropriados para a execução, incluindo as seguintes funções: a) Administração de Pessoal; b) Administração de Bens e Serviços; e, c) Administração Financeira.

4.2.3.***Capacidade de Controle:***esta capacidade se manifesta de forma interna e externa. No primeiro caso, o OE inclui no contexto da organização de suas atividades uma Sistemática de Controle Interno e, no segundo caso, em cumprimento do Contrato de Empréstimo, o OE submete suas Demonstrações Financeiras e outras informações a um exame de Auditoria realizado por Empresa de Auditoria Independente ou uma Instituição Superior de Auditoria.

1. ***CAPACIDADE DE PROGRAMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO***

4.3. As atividades de coordenação do planejamento e da gestão da ***FINEP*** são realizadas de forma coordenada pelas Área de Planejamento (APLA), Diretoria Financeira e Controladoria (DRFC) e Gestão Corporativa (DGES), responsáveis por planejar as atividades de Empresa, analisar os resultados do Orçamento e de Finanças e por planejar, superintender e administrar as atividades econômicas e financeiras, dirigir e coordenar as atividades de captação de recursos e controladoria, bem como ter sob sua guarda e responsabilidade os valores da FINEP. Anualmente a FINEP elabora o denominado PDG (Plano Dispêndios e Gastos), que é submetido à SEST (Secretária de Controle das Empresas Estatais, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) para aprovação do PDG.

4.4. As duas Diretorias em conjunto com as outras tres Diretorias são as responsáveis pelos insumos para a elaboração do Planejamento Estratégico da Empresa. As mesmas são suportadas pelos sistemas ORACLE PEOPLESOFT FIN/SCM – Sistema Administrativo Financeiro (módulos: GL, AP e HYPERION) que permite gerar: relatórios administrativos, Contábeis, financeiros, dos processos de compras. Permite, ainda, realizar prestações de contas, gerenciar todas as etapas das dos processos licitatórios-compras e pagamentos.

4.5. A **FINEP** possui um sistema de programação, organização e planejamento estruturado e consolidado, normatizado por meio do Regimento Interno, manuais organizacionais, normas e resoluções emitidas pela Presidência e Diretorias. Para o planejamento e programação das ações do Programa, da mesma forma que as demais instâncias que compõem a estrutura da FINEP, a UGP deverá seguir essa mesma normatização e diretrizes.

**4.6. Resultados da Análise:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Deficiências** | **Riscos** | **Recomendações** |
| Inexistência da UGP (formalizada) e de designação de seu pessoal para execução das ações do Programa. | Possibilidade de descumprimento dos prazos estabelecidos no Projeto/ atraso na execução.  Deficiência no controle e verificação de resultados, visão global e rede de precedência das ações do Programa;  Possibilidade de descasamento entre as reais necessidades orçamentárias do Programa. | * Criar e implantar a UGP contemplando a estrutura proposta e designar seus integrantes. * Elaborar ato normativo que formalize e estabeleça as vinculações, subordinação, estrutura, cargos, funções e responsabilidades de cada membro da equipe, em especial as de planejamento, entre a UGP e a estrutura da FINEP. * Verificar a possibilidade de utilização e/ou adequação dos sistemas informatizados existentes para realizar os registros das informações, emitir relatórios financeiros do projeto, e apoiar de uma maneira gral a execução financeira do Programa emitir relatórios financeiros do projeto, e apoiar de uma maneira gral a execução financeira do Programa. |
| Não existem procedimentos formais para o controle e monitoramento da execução do POA e PA do Programa. | Deficiência na execução e disseminação /institucionali-zação de conhecimentos necessários à execução do Programa. | * Elaborar um Regulamento Operativo do Programa que descreva, em detalhes, a respon-sabilidade de cada instancia envolvida, as normas e os pro-cessos e fluxos de trabalho para a execução das ações, assim como apresentar os modelos/formatos dos documentos requeridos. |

1. ***CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES PROGRAMADAS***

4.7. **Sistema de Administração de Pessoal** - As funções de administração e desenvolvimento de pessoal estão a cargo da Diretoria de Gestão Corporativa (DGES), mais especificamente, pela Área de gestão de Pessoas (AGEP) e pelos Departamento de Gestão de Pessoa, Departamento de Ambiência e Saúdo e pelo Departamento Administração de Pessoas, responsáveis pelos processos e sistemas de gestão organizacional e política de recursos humanos.

4.8. Para gestão dos RH utiliza o Sistema ORACLE PEOPLESOFT HCM, e sete modulos (AFT, Avaliação de Desempenho, Recrutamento e Seleção, Frequenia, Carreira e Sucessão, Folha de Pagamentos e Benefícios).

4.9. A FINEP possui uma equipe com capacidade comprovada e experiência na gestão de RH.

**4.10. Sistema de Administração de Bens e Serviços** – A Diretoria de Gestão Corporativa, por meio do Departamento de Contratação e Compras Administrativas (DCAD) é a responsável pelas atividades de suprimentos, infraestrutura, logística administrativa e gerir os processos e sistemas de gestão organizacional. Em sua estrutura possui uma Comissão Permanente de Licitações, a qual será responsável pelas licitações-compras do Programa.

4.11. A Comissão utiliza o Sistema ERP (Enterprise Resources Planning) para gestão dos processos e o Licitações-e para realização de processos via Pregão Eletrônico.

4.12. Para a realização dos processos, no âmbito do Programa (revisão da especificação e orçamento, publicação, acompanhamento, avaliação das propostas, contratação, controle dos contratos e documentação dos processos), uma vez que os mesmos serão de responsabilidade da UGP perante o Banco, **no instrumento de criação da UGP deve estar clara a necessidade de cumprimento das políticas do Banco por parte da Comissão Permanente de Licitações**.

**4.13. Sistema de Administração Financeira** - O Sistema de Administração Financeira da FINEP é operado pela Diretoria Financeira e Controladoria (DRFC), por meio do Departamento de Planejamento Financeiro, Orçamentário e de Custos (DPFC). Este departamento e responsável por realizar a gestão dos recursos financeiros, assim como responsabilizar-se pelo provimento, controle e administração dos recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos do Planejamento Estratégico da FINEP. A UGP deverá ter total integração e coordenação com esta Diretoria para garantia da disponibilização dos recursos para a execução das ações do Programa a tempo e a hora.

4.14. No âmbito do Programa a UGP será a responsável pelas ações necessárias, junto às áreas da Diretoria Financeira e Controladoria (DRFC), para a internalização, disponibilização e controle dos recursos necessários à execução das ações previstas.

4.15. Para cumprir com a gestão financeira e auditoria dos recursos a UGP deverá manter os registros contábeis-financeiros que ficarão à disposição dos auditores externos, no caso de Empresa de Auditoria Independente e do BID, para suas inspeções e fiscalizações que sejam necessárias. Será a responsável, ainda, pela elaboração dos relatórios financeiros e solicitações de desembolso, contendo a indicação do uso dos recursos do financiamento e da contrapartida, através de apresentação das demonstrações financeiras do Programa.

4.16. O Sistema utilizado, como já mencionado é o ORACLE PEOPLESOFT FIN/SCM módulos: GL, AP e HYPERION que permite gerar: relatórios administrativos, financeiros. Nos dos processos de compras, como já mencionados é utilizado o Sistema ERP (Enterprise Resources Planning) que permite realizar prestações de contas, gerenciar todas as etapas das dos processos licitatórios-compras e pagamentos.

**4.17. Resultados da Análise:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Deficiências** | **Riscos** | **Recomendações** |
| Não está formalizada a estrutura e suas responsabilidades para a execução das ações do Programa. | Descumprimento dos prazos estabelecidos no Programa/ atraso na execução, decorrentes da falta de priorização das demandas da UGP, por parte das áreas meio/ operacionais/ de suporte que apoiarão a execução do Programa. | * Implantar a UEP contemplando a estrutura proposta e designar seu pessoal. Neste ato contemplar a formalização e estabelecimento das vinculações, subordinação, estrutura, cargos, funções e responsabilidades de cada membro da equipe, incluindo as da Comissão Permanente de Licitações. |
| Não existem procedimentos formais para o controle e monitoramento da execução do POA e PA do Programa. | * Elaborar um Regulamento Operativo do Programa que descreva, em detalhes, a responsabilidade de cada instancia envolvida, as normas e os processos e fluxos de trabalho para a execução das ações, assim como apresentar os modelos/formatos dos documentos requeridos pelo Banco. |
| Número reduzido de pessoal na FINEP com conhecimento das políticas, normas e procedimentos do BID. | Atrasos na execução.  Dificuldade para identificar responsabilidades nas diferentes fases e etapas dos processos do BID por desconhecimento das mesmas.  Possibilidade de distorções e inadequações nos registros financeiros e operativos sobre os serviços contratados.  Perda da memória e continuidade das ações e descumprimento dos prazos estabelecidos. | * Designar pessoal, com dedicação exclusiva, incluindo os da Comissão Permanente, para execução das ações do Programa. * Elaborar Plano de Capacitação e prover treinamento/capacitação para todos que compõem o modelo de execução, sobre as novas políticas do Banco (GN-2349-9, para obras e bens e GN-2350-9, para serviços de consultoria), normas e procedimentos operativos para execução, em conformidade com o estabelecido no Contrato de Empréstimo. * Acordar sistemática e formato específico e em separado, para a guarda e arquivamento dos documentos e processos do Programa. |
| Os sistemas informatizados existentes não geram todos os controles, registros e relatórios requeridos pelo Banco. | Falta de informações ou existência de informações dispersas, incompletas e inconsistentes para a tomada de decisões, definição da programação orçamentária anual e avaliação do grau de cumprimento dos indicadores e metas de execução e resultado. | * Verificar a possibilidade de adaptação e utilização dos sistemas informatizados existentes para realizar os registros das informações e apoiar a execução do Programa. |

1. ***CAPACIDADE DE CONTROLE***

**4.18. Controle Interno** – Cabe ao Departamento de Auditoria (DAUD), da Auditoria (Órgão da FINEP), vinculados à Presidência da FINEP realizar o Controle Interno, planejar, as atividades de desenvolvimento empresarial, analisar os resultados da Empresa com os orçamentos, elaborar relatórios analíticos para o Presidente e o Conselho de Administração bem como coordenar as atividades de Controle Interno.

4.19. Existe uma Secretaria Executiva de Comissão de Ética (SECE), vinculada à Ouvidoria da FINEP e também há um Código de Ética funda­mentado nos valores da Empresa, que orienta o comportamento pessoal e profissional nos re­lacionamentos da FINEP com seus clientes, empregados, fornecedores, prestado­res de serviços, governos, comu­nidade e sociedade.

**4.20. Controle Externo** - O Controle Externo é exercido por Empresa de Auditoria Independente, contratada via processo licitatório, anualmente. O Tribunal de Contas da União (TCU) pode realizar auditorias na ***FINEP***, uma vez que sua atuação é estendida e estabelecida constitucionalmente, a todos os níveis da Administração Pública Federal.

**4.21. Resultados da Análise:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Deficiências** | **Riscos** | **Recomendações** |
| Não estão implementadas nos sistemas de TI trilhas de auditoria. | Descompasso e desatualização com relação aos métodos/práticas de auditoria, reconhecidas internacionalmente. | * Implantação de um Sistema Informatizado para o registro e gestão das auditorias e revisões. * Implantação integral de política de segurança da informação e trilhas de auditoria. * Definir procedimentos e estimular a prática de auto-avaliação, por parte da alta direção e do pessoal que realiza as atividades operativas dos órgãos/entidades/unidades que compõem o Sistema de Controle Interno. |
| A Auditoria externa realizada possui TDR especifico para atender o Banco. | Descumprimento das Cláusulas contratuais – “apresentação de demonstrações financeiras, devidamente auditadas com o parecer da entidade de auditoria reconhecida e acordada com o Banco”. | * Contratar Auditoria Externa especifica para o Programa, conforme as exigências do BID. |

# **V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

**A. *CAPACIDADE INSTITUCIONAL***

5.1. Após a realização da avaliação, utilizando a Metodologia e Sistema SECI, a matriz de resultado indicou que a ***FINEP*** possui Capacidade Institucional Satisfatória (SD) para gestão dos recursos do Programa e execução das ações previstas no componente de Fortalecimento Institucional e inovação. A Equipe constituída para execução das ações deverá ser capacitada para a atualização do conhecimento referente às políticas, normas e procedimentos do Banco. A avaliação indicou, também, um nível de risco institucional Baixo (RB) para a operação, uma vez está operação é parte de um programa experimentado e consolidado, conforme quadro com as qualificações abaixo apresentadas:

**Quadro 1**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SISTEMA** | **QUALIFICAÇÃO** | | | | | | | | **DESENVOLV.**  **(ND, ID, MD, SD)** | | **RISCO**  **(RA, RS, RM, RB)** |
| **Qualificação** | | | | **IR %** | | **Ponderação** | |
| **CPO** | 83,41% | | | | 25% | | 20,85% | | **SD** | | **RB** |
| **CE** | 87,54% | | | | 45% | | 39,39% | | **SD** | | **RB** |
| **CC** | 88,64% | | | | 30% | | 26,59% | | **SD** | | **RB** |
| **RESULTADO FINAL** | | | | | | | **86,83%** | | **SD** | | **RB** |
| **CAPACIDADE** | | | **SISTEMA** | | | **QUALIFICAÇÃO** | | | | | **DESENVOLV.**  **(ND, ID, MD, SD)** | **RISCO**  **(RA, RS, RM, RB)** |
| **Qualificação** | | **IR %** | | **Ponderação** |
| **CPO** | | | **SPA** | | | 81,82% | | 50% | | 40,91% | **SD** | **RB** |
| **SOA** | | | 85,00% | | 50% | | 42,50% | **SD** | **RB** |
| ***TOTAL/RESULTADO*** | | | | | | | | 100% | | ***83,41%*** | **SD** | **RB** |
| **CE** | | | **SAP** | | | 88,24% | | 30% | | 26,47% | **SD** | **RB** |
| **SABS** | | | 91,43% | | 30% | | 27,43% | **SD** | **RB** |
| **SAF** | | | 84,09% | | 40% | | 33,64% | **SD** | **RB** |
| ***TOTAL/RESULTADO*** | | | | | | | | 100% | | ***87,54%*** | **SD** | **RB** |
| **CC** | | | **SCI** | | | 89,66% | | 80% | | 71,72% | **SD** | **RB** |
| **SCE** | | | 84,62% | | 20% | | 16,92% | **SD** | **RB** |
| ***TOTAL/RESULTADO*** | | | | | | | | 100% | | ***88,64%*** | **SD** | **RB** |
| ***Conceitos:*** | | | | | | | | | | | | |
| **Capacidade:** | | **CPO** | | *Capacidade de Programação e Organização* | | | | | | | | |
| **CE** | | *Capacidade de Execução das Atividades Programadas e Organizada* | | | | | | | | |
| **CC** | | *Capacidade de Controle* | | | | | | | | |
| **Sistemas:** | | **SPA** | | *Sistema de Planejamento e Programação* | | | | | | | | |
| **SOA** | | *Sistema de Organização e Administração* | | | | | | | | |
| **SAP** | | *Sistema de Administração de Pessoal* | | | | | | | | |
| **SABS** | | *Sistema de Administração de Bens e Serviços* | | | | | | | | |
| **SAF** | | *Sistema de Administração Financeira* | | | | | | | | |
| **SCI** | | *Sistema de Controle Interno* | | | | | | | | |
| **SCE** | | *Sistema de Controle Externo* | | | | | | | | |
| **Desenvolv.:** | | **ND** | | *Não Existe (0 a 40%)* | | | | | | | | |
| **ID** | | *Incipiente (41 a 60%)* | | | | | | | | |
| **MD** | | *Mediano (61 a 80%)* | | | | | | | | |
| **SD** | | *Satisfatório (81 a 100%)* | | | | | | | | |
| **Risco:** | | **RA** | | *Alto (0 a 40%)* | | | | | | | | |
| **RS** | | *Substancial (41 a 60%)* | | | | | | | | |
| **RM** | | *Médio (61 a 80%)* | | | | | | | | |
| **RB** | | *Baixo (81 a 100%)* | | | | | | | | |

**B. *REVISÕES POR PARTE DO BANCO***

5.2. **Desembolsos** – Considerando o resultado da Avaliação recomenda-se a aplicação da modalidade de revisão “*ex-post*” dos documentos de suporte aos desembolsos.

5.3. Uma vez que se trata de Programa em que os recursos são destinados, prioritariamente, ao financiamento de projetos de micro, pequenas e medias empresas, por meio de creditos reembolsáveis, recomenda-se ao Banco o reconhecimento das transferencias realizadas as instituições financeiras de credito a titulo de justificativa dos recursos desembolsados.

5.4. **Aquisições de Bens, Obras e Serviços e Seleção e Contratação de Consultorias** - Recomenda-se a revisão “*ex-ante*” dos processos indicados no Plano de Aquisições acordado – para o Componente de Fortalecimento.

**C. *PLANO DE SUPERVISÃO PROPOSTO***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ATIVIDADE DE SUPERVISÃO** | **PLANO DE SUPERVISÃO** | | | |
| **NATUREZA E ALCANCE** | **QUANDO** | RESPONSÁVEL | |
| BANCO | EXECUTOR |
| OPERACIONAIS | Revisão do avanço físico das ações/atividades previstas nos componentes versus Desembolsos, por meio do Relatório de Progresso. | Semestral | Especialistas Setorial e Financeiro | UGP/FINEP |
| Revisão da Projeção de Desembolsos. | Semestral | Especialista  Setorial | UGP/FINEP |
| AQUISIÇÕES | Revisão Ex-ante dos Processos de Aquisição de Bens e Serviços e Contratação de Obras e Seleção e contratação de Consultorias. | Durante a execução e conforme indicado no PA. | Especialistas Setorial e de Aquisições | UGP/FINEP |
| Revisão dos processos acima dos limites para LPI estabelecidos para o Brasil e dos de Contratação Direta | Todo período de execução do Programa | Especialistas Setorial e de Aquisições | UGP/FINEP |
| Visita de Supervisão. | Anual | Especialista Setorial e Equipe Fiduciária | UGP/FINEP |
| FINANCEIRA | Revisão *ex-post* de desembolsos e das aquisições. | Anual | Equipe Fiduciaria | UGP/FINEP |
| Auditoria Anual. | Anual | Equipe Fiduciaria | UGP/FINEP |
| Revisão das solicitações de desembolsos e informes anexos. | Periódica | Equipe Fiduciaria | UGP/FINEP |
| Visita de Supervisão. | Anual | Especialista Setorial e Equipe Fiduciária | UGP/FINEP |
| ELEGIBILIDADE E CUMPRIMIENTO AS DISPOSIÇÕES CONTRATUAIS | Previsão Orçamentária necessária à execução das ações. | Anual | Especialista Setorial e Equipe Fiduciária | UGP/FINEP |
| Apresentação das Demonstrações Financeiras auditadas. | Anual | Especialista Setorial e Equipe Fiduciária | UGP/FINEP |
| Condições Prévias ao primeiro desembolso. | Em até 60 dias da data de assinatura do Contrato | Especialista Setorial e Equipe Fiduciária | UGP/FINEP |

# **1. PLANO DE FORTALECIMENTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***ÍTEM*** | ***O QUE ?*** | | ***PRODUTO*** | | ***QUEM ?*** | ***COMO ?***  ***ATIVIDADES*** | ***QUANDO ?*** | | ***CUSTO ESTIMADO (US$)*** |
| 01 | Criar e instituir, formalmente, a UGP do Programa. | | Instrumento jurídico de Criação da UGP, publicado e divulgado a todos os que compõem o Modelo de Execução proposto. | | ***FINEP*** | 1. Validar junto aos dirigentes do Programa, o Modelo de Execução proposto.  2. Definir a vinculação, subordinação, estrutura, cargos, funções e responsabilidades de cada membro da Equipe – UGP e estabelecer as competências das demais áreas operacionais da FINEP, em especial da Comissão Permanente de Licitações, que compõem o modelo de execução proposto.  3. Publicar Ato.  4. Divulgar a publicação e conteúdo da mesma a todos do Modelo de execução.  5. Formalizar a designação da Equipe, **incluindo das demais áreas técnicas envolvidas.** | Imediata | | Nenhum |
| 02 | Instrumento para suporte ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações do Programa. | | | **Regulamento Operativo e de Credito do Programa** (de procedimentos/pro-cessos de trabalho/método-logia específicos para a coordenação, gestão e execução do Programa), disponibilizado. | ***FINEP*** | 1. Definir e manualizar os procedimen-tos/processos de trabalho/metodologia, em conformidade com as normas e procedimentos estabelecidos no Contrato de Empréstimo, **incluindo as questões relacionadas ao crédito aos Projetos das** MPYMES assim como as interações processuais da UGP e demais áreas envolvidas na execução;  2. Elaborar e estabelecer os formatos de documentos e modelos necessários e específicos ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações do Programa;  3. Divulgar, capacitar e disponibilizar o manual de procedimentos/processos de trabalho/metodologia a todos os envolvidos na execução. | 03 meses a contar da data de assinatura do Contrato | | XXX |
| ***ÍTEM*** | | ***O QUE ?*** | | ***PRODUTO*** | ***QUEM ?*** | ***COMO ?***  ***ATIVIDADES*** | ***QUANDO ?*** | ***CUSTO ESTIMADO (US$)*** | |
| 03 | | Sistema para gestão, registro, controle e emissão de relatórios das atividades e recursos do Programa. | | **Sistema de Gestão de Credito e das ações do Programa** implantado e gerando relatórios requeridos pelo Banco. | ***FINEP*** | 1. Analisar as normas, procedimentos e formato dos relatórios exigidos pelo BID e verificar a aderência às funcionalidades existentes nos Sistemas existentes;  2. Realizar as adequações necessárias;  3. Disponibilizar o Sistema a todos os envolvidos na execução;  4. Capacitar os usuários. | 02 meses a contar da data de assinatura do Contrato. | XXXXX | |
| 04 | | Capacitação da Equipe | | Evento de Capacitação para a coordenação, gestão e execução do Programa, realizado. | BID | 1. Realizar capacitação para todos os envolvidos no Modelo de Execução sobre as normas, procedimentos e politicas do Banco – Aquisições e Gestão financeira. | Missão de Arranque. |  | |