



# Relatório de Término de Projeto

---

## PCR

**Nome do Projeto:** Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal – PNAGE (Fase I)

**País:** Brasil

**Setor/Subsetor:** IFD/ICS

**Equipe de Projeto Original:**

Fátima Cartaxo (COF/CBR), Juan Carlos Cortazar, Francisco Mejía, Ricardo Gazel, Oriana Bonfim e Marcella Distrutti (RE1/SC1); José Baião (INT/ITD); Bernadete Buchsbaum (LEG/OPR); Tomás Rodrigo, Luciana Pimentel, Maria das Graças Rua e Patrício Duarte (Consultores). Héctor Salazar (SO2/CHF) foi chefe de equipe até a aprovação do Informe de Projeto no Comitê de Empréstimo.

**Número(s) de Empréstimo(s), CT(s):** 1718/OC-BR

**Data do QRR:** 23 do setembro 2013

**Data de Aprovação Final:** 5 do dezembro 2013

**Equipe PCR: Autor(a) Principal e Membros:**

Claudete Camarano, Especialista Sênior ICS/CBR, Chefe de Projeto, Marília Santos, Especialista Fiduciária em Aquisições, CSC/CBR, Mônica Merlo, Especialista Financeira, CSC/CBR, Santiago Schneider, Especialista Financeiro, CSC/CBR, Kátia de Oliveira Sousa, Analista de Operações Sênior, CSC/CBR e Ernesto Jeger, Consultor



## Índice

<b>I. Informação Básica</b> .....	ii
<b>II. O Projeto</b> .....	1
a. Contexto do Projeto .....	1
b. Descrição do Projeto .....	3
i. <i>Objetivo(s) de Desenvolvimento</i> .....	3
ii. <i>Componentes</i> .....	3
c. Revisão da Qualidade do Desenho .....	5
<b>III. Resultados</b> .....	6
a. Efeitos Diretos .....	6
b. Externalidades .....	8
c. Desembolsos .....	9
c.1 <i>Custo e Financiamento</i> .....	9
d. Produtos .....	10
<b>IV. Implementação do Projeto</b> .....	12
a. Análise de Fatores Críticos .....	12
b. Desempenho do Mutuário/Agência Executora .....	13
c. Desempenho do Banco .....	13
<b>V. Sustentabilidade</b> .....	14
a. Análise de Fatores Críticos .....	14
b. Riscos Potenciais .....	14
c. Capacidade Institucional .....	14
<b>VI. Monitoramento e Avaliação</b> .....	14
a. Informação sobre Resultados .....	14
b. Monitoramento Futuro e Avaliação Ex-Post .....	15
<b>VII. Lições Aprendidas</b> .....	15
<b>VIII. Anexos</b> .....	16

1. Execução Financeira por Estado
2. Execução Física por Estado
3. Execução Física por Componente
4. Ajuda Memória da Reunião de Encerramento e anexos (lista de presença, formulário da pesquisa e apresentação dos resultados)
5. Relatório de Monitoramento do Projeto (PMR)

## Acrônimos e Abreviações

BID                      Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAUC	Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias
CAIXA	Caixa Econômica Federal
CD	Comitê Deliberativo
CE	Ceará
COFIEEX	Comissão de Financiamentos Externos
CONSAD	Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração
CONSEPLAN	Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Planejamento
CTC	Comitê Técnico Consultivo
DF	Distrito Federal
DNP/MP	Direção Nacional do Programa
ES	Espírito Santo
GO	Goiás
MA	Maranhão
MG	Minas Gerais
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MS	Mato Grosso do Sul
MT	Mato Grosso
PA	Pará
PB	Paraíba
PCR	<i>Project Completion Report</i>
PE	Pernambuco
PI	Piauí
PMR	<i>Project Monitoring Report</i>
PNAGE	Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal
PPA	Plano Plurianual
PNAFE	Programa Nacional de Apoio à Modernização Administrativa e Fiscal dos Estados Brasileiros
POA	Plano Operacional Anual
PROFISCO	Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil
PROMOEX	Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros
RJ	Rio de Janeiro
RN	Rio Grande do Norte
RO	Rondônia
ROP	Regulamento Operativo do Programa
RR	Roraima
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SE	Sergipe
SGP	Sistema de Gerenciamento do Programa
SISMA	Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal
SIGPNAGE	Sistema de Gestão do PNAGE
SP	São Paulo
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TCU	Tribunal de Contas da União
TO	Tocantins
UCE	Unidade de Coordenação Estadual



## I. Informação Básica

### DADOS BÁSICOS (MONTANTES EM US\$)

NO PROJETO: 1718/OC-BR

TÍTULO: Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal – PNAGE (Fase I)

Programático: ☐ Sim ☒ Não

Se for o caso, listar os projetos relacionados e No. dos Empréstimos

Mutuário: República Federativa do Brasil  
Agência Executora (AE): Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Data da Aprovação pelo Diretório: 15 de Fevereiro de 2006  
Data da Efetividade do Contrato de Empréstimo: 31 de Maio de 2006  
Data da Elegibilidade do Primeiro Desembolso: 12 de Dezembro de 2007

Sector: Reforma/ Modernização do Estado -  
Descentralização e relações intergovernamentais

#### Meses em Execução:

- \* Desde a aprovação: 87 meses
- \* Desde a efetividade do contrato: 84 meses

#### Períodos de Desembolso

Data Original de Último Desembolso: 31 de Maio de 2011  
Data Atual de Último Desembolso: 31 de Maio de 2013  
Extensão Acumulada (Meses): 24 meses

Equidade Social (SEQ): Não  
Classificação Ambiental: C

#### Em estado de "Alerta"

Está o projeto "em alerta" no PAIS: Sim  
Caso afirmativo, favor indicar motivos (Classificações OD, PI e/ou indicadores relevantes de PAIS): Baixo grau de desembolso  
Comentários de relevância da classificação de alerta deste projeto (se aplicável):

### Resumo da Classificação do Desempenho

OD	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input type="checkbox"/> Provável (P)	<input checked="" type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)

## II. O Projeto

### a. Contexto do Projeto

A Constituição de 1988 ampliou o grau de autonomia fiscal dos governos subnacionais através da descentralização da arrecadação de impostos e a distribuição de competências de funções da União e municípios. Desta forma, compete aos estados desempenhar todas aquelas funções que não estão proibidas explicitamente na Constituição e, na prática, os três níveis de governo acabam por participar em vários setores simultaneamente. Como resultado, em 2000 o conjunto dos governos estaduais assume 38% do total dos gastos governamentais e conta apenas com 27,7% do total das receitas, enquanto que a União assume 45,5% o total dos gastos e conta com 67,3% do total de receitas. Por outro lado, é importante assinalar que nos últimos oito anos



(contados a partir de 2004), o emprego público - servidores ativos – reduziu-se em mais de 30%, sendo especialmente significativa a redução do emprego público estadual que se reduziu em cerca de 45%. Isto significou que o emprego público estadual passou de mais de 50% do total dos empregos públicos em 1995 para cerca de 40% em 2002, como resultado de decisões antecipadas de aposentadorias induzidas pela reforma previdenciária de 1998 e da adoção de práticas contratuais de terceirização de serviços nos estados. Neste contexto, no curto prazo compete aos governos estaduais o desafio de promover reformas administrativas para melhorar seu desempenho e alcançar um melhor uso dos recursos com os quais contam. Enfrentar este desafio é fundamental para ajudar a preservar os resultados alcançados no campo da disciplina fiscal no país, e com o PNAGE os estados tem uma oportunidade para contribuir a este fim.

O quadro abaixo agrupa os principais problemas de gestão identificados, agrupados em seis problemas estratégicos comuns vinculados ao desempenho das administrações públicas estaduais:

#### **Quadro 1: Principais problemas de gestão identificados nos estados (1)**

- 1. Baixa efetividade do sistema de planejamento, informação, monitoramento e avaliação:**
  - 62% dos estados carecem de uma definição de metas e indicadores de desempenho
  - 52% dos estados carecem de sistemas integrados de planejamento de políticas públicas e com indicadores para medição de metas setoriais
  - 30% dos estados carecem de sistemas integrados de execução orçamentária, contábil, tributária e financeira
  - 52% dos estados carecem de mecanismos de coordenação de políticas públicas
- 2. Baixo desempenho dos recursos humanos das administrações públicas estaduais:**
  - 67% dos estados carecem de uma política de gestão de recursos humanos, que contemple a gestão de competências, plano de cargos e carreiras, avaliação de desempenho, e políticas de recrutamento, entre outras
  - Na maioria dos estados existe uma grande instabilidade nos quadros de pessoal já que apenas 67% dos servidores públicos estaduais ocupam cargos efetivos, o restante trata-se de funcionários “comissionados”, 85% dos quais são oriundos de carreiras de fora do serviço público
  - As secretarias de administração têm 55% de seus servidores como “comissionados”; este percentual é de 39% considerando conjuntamente as secretarias de administração e planejamento (estes percentuais contrastam com 3% a 5% de servidores “comissionados” nas secretarias de educação, saúde e segurança pública)
  - 92% dos estados não conseguiram classificar adequadamente seus servidores de acordo com seu tempo de permanência no serviço público, porque carecem de sistemas de informação adequados para tal
  - Na maioria dos estados, com a informação disponível, se destacou a baixa qualificação e perfil inadequado de seus funcionários.
- 3. Ineficiência e ineficácia da gestão dos processos de logística:**
  - Ausência ou falta de integração de sistemas de informação e gestão de processos de logística: 78% dos estados carecem de um sistema de gestão de frota de transporte, 74% carece de uma base de dados completa e atualizada sobre o patrimônio imobiliário, 41% carece de sistemas de compras eletrônicas e 85% carece de sistemas de gestão e avaliação de custos
  - 52% dos estados carecem de sistemas que integrem as áreas de planejamento com as de controle interno
  - 67% carecem de um mecanismo de integração entre controle interno e controle externo
- 4. Falta de transparência das ações administrativas:**
  - Cerca de 70% dos estados conta com centros de atenção ao cidadão, com informação sobre a provisão de serviços, porém somente 67% realiza pesquisa de satisfação de usuários nos últimos quatro anos (contados de 2004)
  - Mais da metade dos estados conta com uma política de transparência e comunicação social (78%); não obstante, o déficit maior está na ausência de mecanismos de participação social em 44% dos estados.
  - 59% dos estados não possuem códigos de conduta e/ou Comitês de Ética e não existem mecanismos de disseminação de valores éticos em 52% dos estados. Além disso, 63% dos estados não têm uma política de comunicação com servidores.
  - 52% dos estados carecem de um mecanismo de articulação com a controladoria geral (“corregedoria geral”) e de divulgação da atuação da mesma
  - 75% dos estados contam com uma instância de defensoria pública (“ouvidoria”), porém carecem de suficiente autonomia, e somente 32% destas empregam algum mecanismo de divulgação de sua atuação
- 5. Insuficiência e baixa qualidade da informação:**
  - Mais da metade dos estados carece de um plano diretor de informática (63%) e/ou de uma unidade estratégica de gestão de tecnologia da informação -TI (52%), que coordene e avalie ações e promova a integração transversal de processos informáticos

- Somente 11% dos estados contam com algum sistema de informação integrado sobre recursos humanos
  - Predomina na grande maioria dos estados a ausência de sistemas integrados de informação para as funções de planejamento, de orçamento e financiamento, de recursos de TI, e de avaliação de custos.
  - Quase a metade dos estados carece de um ambiente tecnológico adequado; existe uma excessiva heterogeneidade nas redes de dados utilizadas
- 6. Baixa capacidade para implementar mudanças institucionais:**
- 75% dos estados carecem de estudos de cultura organizacional, assim como de políticas de disseminação de valores do setor público.
  - Menos da metade dos estados conta com instrumentos de disseminação, acompanhamento e avaliação de processos de mudança institucional.

Fonte: Documento de Projeto

Embora os quantitativos das debilidades institucionais possam ter sofrido alguma alteração devido a ações pontuais adotados por alguns governos estaduais o diagnóstico apresentado acima permaneceu válido durante a execução do Programa.

Da síntese apresentada pode-se concluir que a maioria das administrações estaduais: (i) mostra serias deficiências de capacidade de planejamento e coordenação entre áreas de gestão chaves de recursos humanos e TI, e em particular relacionadas com os setores de saúde, educação e segurança pública; (ii) carece de sistemas de informação integrados de forma transversal com bases de dados completas e atualizadas; (iii) carece de condições para implantar uma cultura de mudança com ênfase no estabelecimento de metas e avaliação de resultados; e (iv) não conta com avaliações de experiências de implantação de “tecnologias de gestão” - ou carece de capacidade para implementá-las - que poderiam orientar sua “replicabilidade” entre os estados (ex. adoção de centros de custos, de contratos de gestão, sistemas de compras eletrônicas, centros de atendimento integrado aos cidadãos, programas de qualidade total, planejamento estratégico, etc.). Existe uma grande disparidade entre as capacidades de gestão das administrações públicas estaduais, aspecto que o PNAGE se propunha resolver.

## **b. Descrição do Projeto**

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

O objetivo geral do PNAGE é melhorar a efetividade e a transparência institucional das administrações públicas dos Estados e do Distrito Federal. Os objetivos específicos do PNAGE são: (i) fortalecer a capacidade das secretarias estaduais de planejamento; (ii) fortalecer a capacidade de gestão e administração das secretarias estaduais de gestão e administração, e (iii) fortalecer os mecanismos de cooperação entre os estados e o governo federal.

### **ii. Componentes**

**Componente 1: Fortalecimento da capacidade de planejamento e de gestão de políticas públicas.** O objetivo deste componente é fortalecer a capacidade institucional das administrações estaduais e do Distrito Federal para melhorar a efetividade do sistema de planejamento e gestão das políticas públicas. Este componente financiará atividades compreendidas nos seguintes subcomponentes: (i) aperfeiçoamento da capacidade de formulação e implantação de políticas públicas; (ii) aperfeiçoamento da capacidade de seguimento, controle e avaliação de políticas públicas; (iii) aperfeiçoamento da capacidade de gestão plurianual por programas; e (iv) aperfeiçoamento da capacidade de coordenação das ações governamentais nos níveis geral, setorial e regional.

**Componente 2: Desenvolvimento de políticas e da capacidade de gestão de recursos humanos.** O objetivo deste componente é fortalecer a capacidade de gestão das entidades ou unidades responsáveis pela administração dos recursos humanos dos Estados Participantes. Este componente buscará ampliar a disponibilidade e confiabilidade das informações operacionais e gerenciais e financiará atividades nos seguintes subcomponentes: (i) atualização

da legislação de recursos humanos em função das normas constitucionais vigentes; (ii) aperfeiçoamento da gestão e atualização das bases de dados de recursos humanos; (iii) aperfeiçoamento da capacidade de planejamento e implantação de políticas de gestão de recursos humanos dos Estados Participantes; e (iv) aperfeiçoamento dos atuais modelos de gestão de recursos humanos.

**Componente 3: Modernização de estruturas organizacionais e de processos administrativos.** O objetivo deste componente é aumentar a efetividade e a eficiência dos processos de gestão e controle das administrações públicas dos Estados Participantes para modernizar suas estruturas organizacionais e seus processos administrativos. Este componente buscará ampliar os controles sobre o gasto público em geral e sobre os custos operacionais e administrativos e financiará atividades distribuídas entre os seguintes subcomponentes: (i) reestruturação de modelos organizacionais; (ii) modernização da gestão dos processos de logística (bens imóveis, aprovisionamento, convênios e contratos); (iii) desenvolvimento da capacidade de gestão de custos; (iv) modernização da gestão da memória administrativa; e (v) aperfeiçoamento dos processos de controle interno e de sua vinculação com os processos de controle externo.

**Componente 4: Fortalecimento dos mecanismos de transparência administrativa e de comunicação.** O objetivo deste componente é fortalecer os mecanismos de transparência administrativa e de comunicação dos Estados Participantes. Este componente buscará influenciar positivamente a conduta ética dos servidores públicos e aumentar o controle social e financiará atividades distribuídas entre os seguintes subcomponentes: (i) aperfeiçoamento dos mecanismos de comunicação com os servidores públicos dos Estados Participantes; (ii) aperfeiçoamento dos mecanismos de monitoramento da conduta dos servidores públicos e de divulgação de valores éticos (*ouvidorias*); (iii) fortalecimento das ouvidorias; (iv) aperfeiçoamento das ações e da articulação dos órgãos de controle geral (*corregedorias*); (v) fortalecimento dos mecanismos de participação e controle social; e (vi) avaliação sistemática da prestação de serviços ao público.

**Componente 5: Modernização da gestão da informação e integração dos sistemas de tecnologia de informação.** O objetivo deste componente é aumentar a capacidade de gestão dos órgãos de planejamento dos Estados Participantes para melhorar a qualidade e efetividade da informação que produzem. Este componente buscará ampliar a disponibilidade e confiabilidade das informações operacionais e gerenciais nas áreas de planejamento, gestão de recursos humanos, gestão de logística e avaliação de custos. Serão financiadas atividades distribuídas entre os seguintes subcomponentes: (i) desenvolvimento da capacidade de gestão da informação e da tecnologia de informação; (ii) atualização do modelo de organização e gestão de tecnologia de informação; (iii) modernização do parque tecnológico; e (iv) atualização dos bancos de dados e desenvolvimento de sistemas integrados de informação.

**Componente 6: Desenvolvimento de uma cultura de promoção e implantação da mudança institucional.** O objetivo deste componente é promover e implantar uma mudança institucional nas unidades de planejamento e administração dos Estados Participantes mediante o financiamento de atividades distribuídas entre os seguintes subcomponentes: (i) desenvolvimento e sistematização de diagnósticos de cultura institucional; (ii) desenvolvimento de habilidades de gestão para mudança institucional e (iii) implantação de mecanismos de indução e de reconhecimento de mérito e desempenho individual e de equipe, bem como avaliação de mudança institucional.

**Componente 7: Apoio à cooperação em gestão.** O objetivo deste componente é fortalecer a capacidade de gestão dos Estados Participantes e incentivar a cooperação e o compartilhamento de soluções entre eles. Este componente apoiará ações dentro dos seguintes subcomponentes: (i) capacitação para gestão dos projetos; (ii) desenvolvimento e implantação de metodologias, assim como de sistemas, para gerenciamento, monitoramento e avaliação; (iii) formulação e implantação de soluções compartilhadas e (iv) replicação de soluções cooperadas;



(v) transferência de metodologia, conhecimento e tecnologia entre o Governo Federal e os Estados participantes; (vi) elaboração do ciclo de gestão; e (vii) realização de estudos e pesquisas para a modernização da gestão pública dos Estados Participantes.

### **c. Revisão da Qualidade do Desenho**

O desenho do Projeto não foi plenamente consistente com o prazo de execução, as metas, os objetivos previstos e as realidades locais. Entre os problemas da qualidade do desenho destacam-se:

- Longo prazo de preparação do Programa, fazendo com que, ao início de sua execução, as prioridades de política pública estadual já estivessem desatualizadas;
- Subestimação do prazo de execução (5 anos) para um programa complexo e de execução descentralizada por 27 unidades federadas com distintas capacidades institucionais;
- Complexa arquitetura institucional para sua execução com o envolvimento de um terceiro ator: a Caixa Econômica Federal (CAIXA), como Agente Financeiro do Programa. Cabia à CAIXA, entre outras atividades, as análises e aprovações das prestações de contas e dos pagamentos das despesas com aquisições e contratações, bem como as análises de conformidade das justificativas de gastos, com vistas ao envio à Direção Nacional para que essa possa ultimar os respectivos Pedidos de Desembolso ao BID. Em alguns casos a CAIXA duplicava o trabalho da Direção Nacional do Programa exercida pelo MP;
- Instituição de um Comitê Deliberativo (CD) com a inclusão de atores externos (tais como Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração – CONSAD e Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Planejamento – CONSEPLAN) que se mostrou praticamente inoperante por lhe terem sido atribuídas funções de natureza operativo-administrativa do cotidiano do Programa tais como aprovação dos Planos Operativos, Planos de Aquisições e Relatórios de Progresso.
- Por outro lado, o Comitê Técnico-Consultivo (CTC) se caracterizou mais como uma reunião de UCE's do que uma instância de assessoramento ao CD e não se articulou como previsto com o CONSAD e CONSEPLAN.
- Excesso de produtos e a divisão de competências na execução em duas Secretarias de Estado causando um esforço maior de articulação entre as várias áreas envolvidas. Além disso, no início do programa havia a obrigação dos Estados desenvolverem produtos em todos os componentes o que acarretou demora para a elaboração dos POAs por conta da excessiva pulverização de ações.
- Cronograma otimista de desembolso que não considerou os prazos reais das aquisições e entrega dos produtos.
- Estabelecimento do prazo para entrega da avaliação final do Programa muito longo (3 anos após o último desembolso) quando a coordenação nacional não estará presente, assim como parte das equipes locais, além da incidência de várias mudanças nas gestões estaduais o que impedirá atribuir ao Programa os resultados encontrados.

Embora o Programa tenha levado apenas 3,5 meses para a assinatura do Contrato de Empréstimo (31 de maio de 2006) contados da data de sua aprovação pelo Banco em 15 de fevereiro de 2006 (comparado com o tempo médio para o Brasil de 280 dias), foram necessários quase 19 meses para obtenção de sua elegibilidade para desembolsos em 12 de dezembro de 2007 (comparado com a média de 174 dias para o Brasil) basicamente em função do desconhecimento das normas e procedimentos do Banco por parte da Direção Nacional do Programa e pela equipe insuficiente no órgão coordenador. O Contrato de Empréstimo continha 8 Condições Especiais Prévias ao 1º desembolso, além daquelas constantes das Normas Gerais. O 1º e 2º desembolsos ocorreram em fevereiro de 2008 por um valor de apenas US\$ 290 mil.

No período de 25 a 29 de agosto de 2008, foi realizada uma Missão de Administração para o Programa que definiu os fundamentos e os consensos para a assinatura de um Termo Aditivo ao



Contrato de Empréstimo. Em 30 de janeiro de 2009, foi firmado o 1º Termo Aditivo ao Contrato de Empréstimo com o objetivo de flexibilizar procedimentos de execução.

Também em 2009 o PMR (*Project Monitoring Report*) substituiu o Marco Lógico e, com o apoio da equipe de SPD, o Programa foi reajustado em seus impactos, efeitos e produtos.

Finalmente e também no mesmo ano, foi adotada a revisão ex post das aquisições de forma a agilizar a execução do Programa; a unificação das parcelas financeiras anuais (que anteriormente eram muito fragmentadas e insuficientes para aquisições de maior porte e o redesenho dos projetos em função da variação cambial ocorrida desde o início do Programa (o que reduziu em cerca de 40% o valor em Reais do Programa).

Entre os fatores apontados que ensejaram as modificações propostas, e que afetaram o nível de execução do Programa, encontram-se: (i) a baixa aderência dos projetos às prioridades das políticas públicas estaduais, em função do longo tempo transcorrido entre a preparação do Programa e o início de sua execução e das mudanças na condução do Poder Executivo Estadual em decorrência do calendário eleitoral; (ii) dificuldades na utilização das Políticas de Aquisições e Contratações, em que pese os esforços do BID e da DN em capacitar as UCE's, mas que, entretanto, em função da alta rotatividade das equipes tornava o treinamento pouco efetivo; (iii) redução dos recursos do Programa em função da apreciação cambial ocorrida desde o início do Programa; (iv) a elevada rotatividade das equipes das UCE's.

Tendo em vista a autorização emitida pela COFIEIX, consoante ao Parecer PGFN/COF/Nº 2639/2010, o Contrato de Empréstimo 1718/OC-BR, também teve seu prazo de vigência prorrogado, por meio da CBR 4697, de 16/12/2010:

- prazo de desembolso dos recursos do empréstimo: até 31/05/2013;
- prazo de comprometimento de recursos: até 30/11/2012.
- 

Revisão da Qualidade do Desenho ("Quality - At-Entry")			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Insatisfatório (i)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)

### III. Resultados

#### a. Efeitos Diretos

O Programa cumpriu parcialmente seus objetivos de desenvolvimento nos sete anos de sua execução (com uma prorrogação de 2 anos frente aos 5 anos originalmente previstos). Esta constatação é corroborada pela pesquisa realizada com os Estados por ocasião do Seminário de Encerramento do Programa, onde 77% dos representantes das UCE's responderam que o Programa atingiu parcialmente o objetivo de melhorar a efetividade e a transparência institucional da administração pública estadual, a fim de se alcançar uma maior eficiência do gasto público. Evidência adicional está apresentada com mais detalhe no desempenho de cada Componente desenhado para atingir este objetivo.

Não obstante o interesse dos Estados em uma segunda prorrogação dos prazos de execução e desembolso do Programa, formalmente expresso pelo CONSAD e CONSEPLAN, constituiu decisão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a manutenção dos prazos atualmente vigentes. Ressalta-se que esta decisão ocorre em um momento em que a execução do Programa apresentava grande impulso mediante o desembolso de US\$ 29.0 milhões em 2012 comparativamente a um desembolso médio anual de US\$ 2.0 milhões. No primeiro trimestre de 2013 foram desembolsados mais US\$ 16,5 milhões. É importante mencionar que somente no ano de 2012 foi aplicado cerca de 25% do total dos gastos do Programa. Percebe-se, portanto, uma resposta positiva dos Estados aos esforços empreendidos pela Direção Nacional e pelo BID, no sentido das melhorias nos procedimentos, com vistas à agilização da execução dos recursos do PNAGE.

Conforme o PMR os principais indicadores de impacto do Programa são: (i) eficiência do gasto público melhorada: (cumprimento de 110%).

Embora não seja possível realizar um levantamento detalhado, preciso e atualizado deste indicador, segundo o estudo de Estatísticas Fiscais dos Estados publicado pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), em 2004, a relação investimento público / despesas de pessoal era equivalente a 0,17. Em 2011 (último dado disponível), esse indicador atingiu 0,22 superando a meta prevista ao final do projeto que era de 0,20.

(i) Governo subnacional apoiado: cumprimento de 100%

A meta era apoiar as 27 unidades da Federação. O resultado foi satisfatório pois somente o Estado de Roraima não realizou nenhuma atividade do Programa.

Quanto aos objetivos de desenvolvimento do Projeto, conforme o PMR, os mesmos foram definidos sob três rubricas a seguir:

(1) Capacidade de planejamento das Secretarias Estaduais de Planejamento fortalecida: NA

Indicador de Resultado: Recursos da Lei Orçamentária Anual Aprovada executados. Linha de base em 2006 (110%). Meta (100%). A ideia subjacente aos 100% era medir a capacidade de previsão orçamentária (sem necessidade de suplementação) e sua paridade com o nível de gasto executado.

A aferição deste indicador não se mostrou viável pois envolve muito mais *inputs*/variáveis do que aquelas decorrentes dos projetos financiados pelo PNAGE nos Estados e os orçamentos estaduais são alterados diversas vezes ao ano. Acrescente-se a isso o fato de que o próprio PNAGE não foi totalmente executado uma vez que, do total dos recursos do financiamento, somente 79,6% foram adiantados aos Estados pela Direção Nacional e o ultimo repasse se deu em 2010.

(2) Capacidade de gestão e administração pública fortalecida nas Secretarias Estaduais de Gestão e Administração: cumprimento de 52% da meta

Indicador de Resultado: Relação gastos de investimento / gastos correntes aumentada. Linha de base em 2006 (14%). Meta (16%).

Este indicador mostra a economia de recursos correntes que libera espaço para um maior investimento. Segundo dados da STN, em 2011, a relação gastos investimento / gastos correntes atingiu 8,3% em função de um maior crescimento relativo das despesas correntes - de pessoal e custeio.

(3) Mecanismos de cooperação interinstitucional fortalecidos: cumprimento de 100%

Indicador de Resultado: 27 soluções compartilhadas/disponibilizadas entre Estados.

A aferição deste indicador foi realizada através de uma consulta aos representantes das UCE's por ocasião do Seminário de Encerramento do PNAGE. Conforme relato dos participantes, foram compartilhadas e implementadas 27 soluções entre os Estado

ALCANCE DO (S) OBJETIVO(S) DE DESENVOLVIMENTO (OD)	
<b>Objetivo(s) de Desenvolvimento (Propósito):</b>	
1. Capacidade de planejamento das Secretarias Estaduais de Planejamento fortalecida Classificação: <b>Sem dados para avaliar</b>	
<b>Indicadores Chaves de Efeitos Diretos</b>	
<b>Efeitos Diretos Planejados:</b>	<b>Efeitos Diretos Obtidos</b>
Recursos da Lei Orçamentária Anual Aprovada executados. Linha de base em 2006 (110%). Meta (100%).	A aferição deste indicador não é viável pois envolve muito mais inputs/variáveis do que aquelas decorrentes dos projetos financiados pelo PNAGE nos Estados e constantes mudanças nos orçamentos estaduais. Por outro lado, a compilação de vários dados por Estado (leis orçamentárias, suas emendas e sua execução seria tarefa complexa e de alt custo).
2. Capacidade de gestão e administração pública fortalecida nas Secretarias Estaduais de Gestão e Administração Classificação: <b>Pouco Provável</b>	
<b>Indicadores Chaves de Efeitos Diretos:</b>	
<b>Efeitos Diretos Planejados:</b>	<b>Efeitos Diretos Obtidos</b>
Relação gastos de investimento / gastos correntes aumentada. Linha de base em 2006 (14%). Meta (16%).	Segundo dados da STN, em 2011, a Relação gastos investimento / gastos correntes atingiu 8,3% em função de um crescimento maior das despesas correntes - de pessoal e custeio. Nesse sentido, pode-se dizer que a meta não foi alcançada.
3. Mecanismos de cooperação interinstitucional fortalecidos Classificação: <b>Improvável</b>	
<b>Indicadores Chaves de Efeitos Diretos:</b>	
<b>Efeitos Diretos Planejados:</b>	<b>Efeitos Diretos Obtidos</b>
27 soluções compartilhadas/disponibilizadas entre Estados.	A aferição deste indicador foi realizada através de uma consulta aos representantes das UCE's por ocasião do Seminário de Encerramento do PNAGE. Conforme relato dos participantes, foram compartilhadas e implementadas 27 soluções entre os Estados. Como conhecimento de experiência o quantitativo é muito maior.
<b>Reformulação:</b> <input checked="" type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> N/A	
<b>PPMR Retrofitting.</b> Indicar se/como/quando o(s) objetivo(s) foram reformulados, e, descrever brevemente suas consequências, incluindo quaisquer mudanças nos indicadores/metad. Incluir como anexo a documentação aprovada pelo Diretório e/ou Representante, se for o caso. Em 2009 o PMR substituiu o Marco Lógico e o Programa foi reajustado em seus impactos, efeitos e produtos, com o apoio da equipe de SPD.	
<b>Resumo do(s) Objetivo(s) de Desenvolvimento Classificação(OD):</b>	
<input type="checkbox"/> Muito Provável(MP) <input type="checkbox"/> Provável (P) <input checked="" type="checkbox"/> <b>Pouco Provável (PP)</b> <input type="checkbox"/> Improvável (I)	
Justifique brevemente a classificação de OD com base no grau de cumprimento das metas planejadas e explique as diferenças entre os efeitos diretos planejados e os alcançados, bem como outros fatores relevantes. Incluir referências às evidências que respaldem os referidos resultados. O Projeto não alcançou as metas estabelecidas nos três ODs devido a vários fatores de desenho e execução que estão descritos no Capítulo IV.	
<b>Estratégia de País: A partir dos resultados acima discutidos, descrever brevemente como o projeto contribuiu à estratégia de país.</b> Os resultados do Projeto contribuíram parcialmente para a implantação da Estratégia do Banco para o Brasil, de fortalecimento institucional e modernização do Estado, que preconiza a consolidação dos programas de melhoria da gestão pública no nível estadual, com ênfase na eficiência e qualidade do gasto público e atenção ao cidadão. Uma contribuição marcante, atual e futura do Projeto é a manifestação de interesse por parte dos Estados, do CONSAD e do CONSEPLAN, em dar continuidade aos projetos nesta área.	

## b. Externalidades

A seguir lista parcial de externalidades observadas durante a execução e/ou captadas na pesquisa sobre resultados qualitativos com as UCE's e nas avaliações anuais, e/ou citadas durante o Seminário de Encerramento:

- O PNAGE propiciou a construção de um diálogo permanente entre os Estados e o governo federal ajudando a criar um *momentum* favorável para instituição de uma Agenda Federativa de Gestão Pública;
- Consolidação da cultura de gestão para resultados nos Estados
- Profissionalização, aprendizado e ganho de expertise das equipes estaduais para o gerenciamento de outros projetos financiados por organismos internacionais;
- Benefícios aos servidores municipais por meio da participação destes nos programas de capacitação;
- A organização de processos administrativos realizados no âmbito do PNAGE foi estendida a outras áreas do Poder Executivo estadual.

### c. Desembolsos

Ano Previsto	Valor Original Previsto no Contrato de Empréstimo (US\$000)	Valor Atual (US\$)
2006	13,900	-
2007	18,600	-
2008	27,900	876,743.11
2009	18,600	451,145.33
2010	14,000	7,200,931.66
2011	-	970,405.31
2012	-	30,542,816.27
2013	-	16,522,652.17
Total	93,000	56,564,693.85

Obs: Cancelado o saldo remanescente de recursos decorrido o prazo de último desembolso.

### c.1 Custo e Financiamento

#### - Quadro de Custos Conforme Documento de Projeto

CATEGORIAS	BID	LOCAL	TOTAL
I. Administração, monitoramento e avaliação	4.7	3.8	8.5
1.1 Coordenação e Administração MP	0.5	1.5	2.0
1.2 Coordenação e Administração Estados	4.2	2.3	6.5
a) Administração das UCes	3.1	1.7	4.8
b) Monitoramento e Avaliação	1.1	0.6	1.7
II. Custos Diretos	88.3	44.6	132.9
1. Fortalecimento de capacidade de planejamento e gestão de políticas públicas	10.9	5.8	16.7
2. Desenvolvimento de políticas e de capacidade de gestão de recursos humanos	12.6	6.7	19.3
3. Modernização de estruturas organizacionais e de processos administrativos	14.2	7.6	21.8
4. Fortalecimento de mecanismos de transparência administrativa e de comunicação	13.4	7.1	20.5
5. Modernização da gestão de informação e integração de sistemas de TI	31.0	16.5	47.5
6. Desenvolvimento de uma cultura de promoção e implantação de mudanças institucionais	1.7	0.9	2.6
7. Componente Nacional	4.5	0	4.5
Subtotal (I+II)	93.0	48.4	141.4
III. Imprevistos	0	4.9	4.9
IV. Custos financeiros	0.0	8.7	8.7
Total	93.0	62.0	155.0

Por solicitação da DN/MP e, conforme CBR 1823/2013, o Banco autorizou o remanejamento de U\$ 1,5 milhões do Componente 3 – Modernização de estruturas organizacionais e de processos administrativos para o Componente 5 – Modernização da gestão de informação e integração de sistemas de TI, por inexistência de saldo naquele componente.

#### - Quadro de Custos Final (Executado)

CATEGORIAS	BID	LOCAL	TOTAL
I. ADMINISTRAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	1,2	1,6	2,8
1.1 COORDENAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO MP	0,07	0,06	0,1
1.2 Coordenação e Administração Estados	1,1	1,5	2,6
a) Administração das UCes	1,1	1,5	2,7
b) Monitoramento e Avaliação	-	0,02	0,02
II. Custos Diretos	55,3	46,3	101,6
1. Fortalecimento da capacidade de planejamento e gestão de políticas públicas	8,1	8,9	17,0
2. Desenvolvimento de políticas e de capacidade de gestão de recursos humanos	12,7	14,4	27,1
3. Modernização de estruturas organizacionais e de processos administrativos	11,2	12,1	23,3

4. Fortalecimento de mecanismos de transparência administrativa e de comunicação	2,2	0,5	2,7
5. Modernização da gestão de informação e integração de sistemas de TI	19,5	8,6	28,1
6. Desenvolvimento de uma cultura de promoção e implantação de mudanças institucionais	0,7	1,8	2,5
7. Componente Nacional	0,8	-	0,8
<b>Subtotal (I+II)</b>	<b>56,5</b>	<b>47,9</b>	<b>104,4</b>
<b>III. Imprevistos</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>IV. Custos financeiros</b>	<b>-</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>
<b>Total</b>	<b>56,5</b>	<b>52,2</b>	<b>108,7</b>

- Valores dos Projetos por Estado (Conforme consta do Documento de Projeto)

Orçamento Global (milhões de US\$) (Adm. + Custos Diretos + Imprevistos)			
Estado	Banco	Local	TOTAL
Roraima (RR)	1.4	0.8	2.2
Amapá (AP)	1.4	0.8	2.2
Acre (AC)	1.4	0.8	2.2
Tocantins (TO)	1.7	1.1	2.8
Rondônia (RO)	1.7	1.1	2.8
Sergipe (SE)	1.7	1.1	2.8
Distrito Federal (DF)	2.3	1.3	3.6
Mato Grosso do Sul (MS)	2.3	1.3	3.6
Mato Grosso (MT)	2.3	1.3	3.6
Rio Grande do Norte (RN)	2.3	1.3	3.6
Amazonas (AM)	2.3	1.3	3.6
Alagoas (AL)	2.3	1.3	3.6
Piauí (PI)	2.3	1.3	3.6
Espírito Santo (ES)	2.8	1.7	4.5
Paraíba (PB)	2.8	1.7	4.5
Goiás (GO)	3.5	2.0	5.5
Santa Catarina (SC)	3.5	2.0	5.5
Maranhão (MA)	3.5	2.0	5.5
Pará (PA)	3.5	2.0	5.5
Ceará (CE)	4.2	2.5	6.7
Pernambuco (PE)	4.2	2.5	6.7
Paraná (PR)	5.0	3.0	8.0
Rio Grande do Sul (RS)	5.0	3.0	8.0
Bahia (BA)	6.2	3.6	9.8
Rio de Janeiro (RJ)	6.2	3.6	9.8
Minas Gerais (MG)	6.2	3.6	9.8
São Paulo (SP)	6.2	3.6	9.8
<b>TOTAL</b>	<b>88.2</b>	<b>51.6</b>	<b>139.8</b>

A comparação entre os valores previstos e executados por Estado encontra-se no Anexo 1. Entretanto, cabe a ressalva que não foi transferida aos Estados a totalidade dos recursos do Financiamento constantes do Quadro acima.

#### d. Produtos

A relação detalhada dos produtos obtidos por Estado e por Componente encontra-se respectivamente nos anexos 2 e 3 deste PCR.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)	
Componentes (Produtos)	Condicionalidades Chaves/ Indicadores de Produto



<p>1. Fortalecimento da capacidade de planejamento e de gestão de políticas públicas:</p> <p><b>Classificação: S</b> (considerando as razões abaixo))</p>	<p><u>Produtos Planejados</u></p> <p>27 Sistemas de planejamento revisados e/ou implantados</p> <p><u>Produtos Obtidos</u></p> <p>15 Sistemas de planejamento revisados e/ou implantados: Cumprimento de 56% da meta)</p>
<p><b>Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (si aplicável).</b>  <input type="checkbox"/> N/A. Para a maioria dos Estados os recursos não seriam insuficientes para financiar sistemas de tal complexidade e custo.</p>	
<p>2. Desenvolvimento de políticas e da capacidade de gestão de recursos humanos:</p> <p><b>Classificação: S</b> (considerando as razões abaixo)</p>	<p><u>Produtos Planejados</u></p> <p>27 Planos de Capacitação de Pessoal implementados  27 Sistemas de gestão de RH desenvolvidos ou atualizados</p> <p><u>Produtos Obtidos</u></p> <p>20 Planos de Capacitação de Pessoal implementados: cumprimento de 74% da meta  13 Sistemas de gestão de RH implementados: cumprimento de 48% da meta</p>
<p><b>Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (si aplicável).</b>  <input type="checkbox"/> N/A. Nem sempre a capacitação constituiu prioridade e os sistemas de RH são complexos e de alto custo, não acessível a Estados cuja quota de recursos do Programa era reduzida</p>	
<p>3. Modernização de Estruturas Organizacionais e de Processos Administrativos:</p> <p><b>Classificação: S</b></p>	<p><u>Produtos Planejados</u></p> <p>60 Estruturas Organizacionais redesenhadas</p> <p><u>Produtos Obtidos</u></p> <p>27 Estruturas Organizacionais redesenhadas: cumprimento de 45% da meta</p>
<p><b>Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (si aplicável).</b>  <input type="checkbox"/> N/A. As frequentes mudanças nos quadros diretivos estaduais comprometeram a prioridade deste produto e a meta era muito ambiciosa</p>	
<p>4. Fortalecimento dos Mecanismos de Transparência e Comunicação:</p> <p><b>Classificação: U</b></p>	<p><u>Produtos Planejados</u></p> <p>27 Códigos de ética no setor público implantados</p> <p><u>Produtos Obtidos</u></p> <p>2 Códigos de ética no setor público implantados: cumprimento de 7,4% da meta</p>
<p><b>Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (si aplicável).</b>  <input type="checkbox"/> N/A. Falta de interesse das administrações estaduais neste produto.</p>	
<p>5. Modernização da Gestão da Informação e Integração dos Sistemas de TI:</p> <p><b>Classificação: U</b></p>	<p><u>Produtos Planejados</u></p> <p>27 Planos de gestão de TI desenvolvidos e implementados  16.914 Postos de Trabalho equipados com TI</p> <p><u>Produtos Obtidos</u></p> <p>15 Planos de gestão de TI desenvolvidos e implementados: cumprimento de 55% da meta  4.774 Postos de Trabalho equipados com TI: cumprimento de 28% da meta</p>
<p><b>Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (si aplicável).</b>  <input type="checkbox"/> N/A. Planos dependentes da estrutura organizacional cuja alta direção foi cambiante durante o período</p>	
<p>6. Desenvolvimento da Cultura de Promoção e Implantação de Mudança Institucional:</p> <p><b>Classificação: U</b></p>	<p><u>Produtos Planejados</u></p> <p>27 Planos de Mudança da Cultura Institucional implantados</p> <p><u>Produtos Obtidos</u></p> <p>5 Planos de Mudança da Cultura Institucional implantados: cumprimento de 18,5 % da meta</p>
<p><b>Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (si aplicável).</b>  <input type="checkbox"/> N/A. Mudanças nas prioridades das administrações estaduais. Não obstante, o orçamento do componente foi executado em sua totalidade devido, basicamente, à aplicação do Estado de Minas Gerais em capacitação do nível estratégico e gerencial no uso de novo modelo de gestão, inclusive ultrapassando o montante previsto para a contrapartida.</p>	
<p>7. Componente Nacional:</p> <p><b>Classificação: S</b></p>	<p><u>Produtos Planejados</u></p> <p>27 Estados com soluções compartilhadas com a União</p> <p><u>Produtos Obtidos</u></p> <p>27 Estados com soluções compartilhadas com a União: cumprimento de 100% da meta  Adicionalmente houve a realização de 2 grandes eventos de troca de experiências, cruzamento das bases de dados de pessoal ente Estado e Governo Federal e a compra de equipamentos de vídeo conferência.</p>



**Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (si aplicável).**

☐ N/A Mediante a alteração contratual de 2009 foram introduzidos no componente nacional os seguintes subcomponentes: (a) transferência de metodologia, conhecimento e tecnologia entre o Governo Federal e os Estados participantes; (b) elaboração do ciclo de gestão; e (c) realização de estudos e pesquisas para a modernização da gestão pública dos Estados Participantes. Cabe ressaltar que o Componente Nacional não pode ser totalmente executado, desde 2010, em virtude dos recursos terem sido contingenciados pela STN.

**Resumo do Progresso de Implementação – Classificação: (\*)**

☐ Muito Satisfatório (MS)      ☒ Satisfatório (S)      ☐ Insatisfatório (I)      ☐ Muito Insatisfatório (MI)

(\*) As metas foram muito ambiciosas para o volume de recursos e adotaram a premissa de que todos os Estados tinham a mesma necessidade de modernização (ou seja, atender a todos os Componentes) A justificativa de satisfatório leva em consideração os casos exitosos, muitos replicados para outros Estados, com grande economia de recursos, a insuficiência de recursos para atender metas tão ambiciosas e o fato de, após a consolidação das novas administrações estaduais, o Programa apresentou grande avanço nos últimos dos anos.

### Alguns casos exitosos

- Criação da Sala de Situação do Orçamento do Estado (Maranhão);
- Implementação do Escritório de Gestão de Projetos (Pará);
- Criação da Rede de Consultores (Bahia);
- Institucionalização da Área de Modernização na Estrutura do Estado (Sergipe);
- Transformação em cursos de pós-graduação das capacitações realizadas pelo PNAGE (Rondônia);
- Concessão do direito à aposentadoria do servidor público estadual em 15 minutos – Mato Grosso (em alguns estados se levam meses);
- Implantação de moderno sistema de gestão de RH com identificação biométrica (Rio de Janeiro);
- O cruzamento da base de dados de pessoal entre o Governo Federal e 11 Estados detectou acúmulo indevido de cargos públicos e, que se adotadas as medidas administrativas cabíveis, poderá gerar uma economia de recursos que pagaria grande parte do custo do Programa
- Disseminação e o compartilhamento de uma inovadora solução em gestão pública desenvolvida pelo Estado do Mato Grosso (MT) denominada FIPLAN (Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças). O FIPLAN foi uma das soluções premiadas no Seminário Ações Compartilhadas do PNAGE/PROMOEX, realizado em 2009, em Curitiba e está sendo utilizado pelo PROFISCO e outros Estados participantes do PNAGE, diminuindo o risco fiduciário para o Banco.
- .

## IV. Implementação do Projeto

### a. Análise de Fatores Críticos

Entre os fatores positivos para alcançar os produtos e objetivos do Projeto destacam- se:

- Parceria e boa articulação entre as Secretarias de Administração/Gestão, Planejamento e outras unidades (Fazenda, Procuradoria Geral do Estado, Controle Interno etc.) em alguns Estados;
- Revisão dos projetos estaduais, a partir de orientações da Direção Nacional, que possibilitou a concentração de recursos em um número menor de produtos e que atendessem às prioridades das novas administrações estaduais;
- Re-elaboração de projetos alinhados com as prioridades do governo;
- Elevada demanda e necessidade dos Estados em modernizar a gestão e o planejamento;
- Participação do Programa nos fóruns apropriados (CONSAD/CONSEPLAN) e apresentação constante dos resultados pela alta administração;
- Apoio da Direção Nacional e boa relação/integração com a Caixa Econômica Federal (CAIXA), agente financeiro do Programa;
- Empenho dos coordenadores de projetos;

- Constante intercâmbio de informações entre os Estados nas reuniões do Comitê Técnico Consultivo;
- Flexibilização nas regras de execução por parte do Banco e da Direção Nacional;
- Frequentes capacitações nas normas de aquisição e finanças do BID.

Entre os fatores negativos para alcançar os produtos e objetivos do Projeto destacam-se:

- Ausência de um sistema/aplicativo informatizado de gestão e monitoramento do Programa web-based;
- Dificuldade na utilização das políticas e procedimentos de aquisição e contratação do Banco por parte das equipes estaduais o que, pela alta rotatividade das mesmas, tornassem pouco efetivos os treinamentos realizados pelo Banco;
- Constantes revisões nos valores dos contratos de repasse em função das variações cambiais;
- Ciclos político-eleitorais e mudanças das administrações estaduais que impactaram nas prioridades e na redefinição dos projetos dos Estados e mudanças nas equipes das UCE's;
- Três mudanças na Direção Nacional do Programa gerando descontinuidade de coordenação (como exemplo, menciona-se que o ano de 2011 esteve praticamente sem coordenador do Programa);
- Equipe insuficiente na Direção Nacional do Programa gerando demora na tramitação de informações e análise dos processos; fornecimento de informações não uniformes aos Estados, situação que mudou favoravelmente a partir do final de 2011 com a designação de um novo Coordenador do Programa;
- Falta de apoio dos dirigentes/alta administração nos Estados;
- Forma como foram feitos os repasses (valores pequenos repassados aos Estados no início do programa, cuja reposição estava vinculada à prestação de contas que resultou em desembolsos congelados para alguns estados por problemas de justificar utilização de repasses menores);
- Inadimplência legal de alguns Estados que impedia as transferências voluntárias de recursos da União;
- Dificuldades de alguns Estados em alocar recursos de contrapartida;
- Contingenciamento linear de recursos por parte da STN em função da baixa prestação de contas de alguns Estados, gerando incentivos negativos aos Estados com boa execução do Programa;
- Início do programa com projetos desatualizados, em função do longo prazo transcorrido entre a preparação do programa e o início de sua execução;
- Falta de alinhamento de informações "on line" entre a Direção Nacional do PNAGE, UCE's e CAIXA;
- Alguns Coordenadores das UCE's não tinham status de ordenador de despesa contando com baixa autonomia na gestão do projeto; e
- Coordenação e execução compartilhadas entre duas Secretarias de Estado (Planejamento e Gestão) o que exigia um grande esforço de articulação.

## b. Desempenho do Mutuário/Agência Executora

Desempenho do Mutuário/Agência Executora			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório(MI)

## c. Desempenho do Banco

Desempenho do Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório(MI)

## V. Sustentabilidade

### a. Análise de Fatores Críticos

- Necessidade de continuidade da capacitação em diversas áreas para servidores de diferentes unidades (temas: planejamento, RH, TI, processos, M&A de programas, auditoria e controle interno, contábil, compras, patrimônio, atendimento ao cidadão)
- Fortalecimento das Escolas de Governo
- Fortalecimento dos principais sistemas administrativos/corporativos do Estado (RH, aquisições, materiais, patrimônio, orçamento, finanças, M&A etc.);
- Criação/fortalecimento de estruturas e equipe para a gestão dos sistemas (incluindo área de controle interno);
- Embasamento legal (estabelecimento de atos normativos para a modernização da gestão. Manuais, Leis, Decretos etc.);
- Mecanismos de comunicação e trabalho colaborativo entre órgãos e servidores através da utilização de TICs (Intranet, Portais, Correio Eletrônico, Digitalização de documentos, Redes de Dados etc.);
- Modernização/Atualização do parque tecnológico das Secretarias. Plano Diretor de TI e Fundo de Informática;
- Plano de Carreiras, Cargos e Salários; e,
- Implantação de sistemática de monitoramento e avaliação de programas de governo.

### b. Riscos Potenciais

Entre os riscos potenciais, continuam a constar alguns já identificados na preparação do Projeto e explícitos no PMR. Conforme pesquisa realizada com as UCE's os principais riscos apontados referem-se à descontinuidade administrativa (mudanças de governo) e à falta de recursos para dar continuidade à modernização da gestão. No entanto, para cerca de 30% dos Estados não existem grandes riscos que possam afetar a sustentabilidade dos resultados alcançados pelo PNAGE.

### c. Capacidade Institucional

A experiência de execução do PNAGE aumentou a capacidade institucional das áreas envolvidas com o Programa pelo aprendizado adquirido.

#### Classificação de Sustentabilidade (SU) :

<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> <b>P</b> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
--	---	--	---

## VI. Monitoramento e Avaliação

### a. Informação sobre Resultados

Conforme estabelecido no Contrato de Empréstimo e no Regulamento Operativo do Programa (ROP) o monitoramento dos aspectos técnicos, processuais, administrativos e orçamentários financeiros do Programa é de responsabilidade da DNP/MP. Cada Estado é responsável pela avaliação e monitoramento da sua participação no Programa, de acordo com o Sistema de Monitoramento desenhado (SISMA); com o sistema de registro compatibilizado com a DNP/MP (SGP); com a formulação de monitoramento dos POAs e com os próprios responsáveis pelo monitoramento e avaliação situados na área técnica das UCEs. O monitoramento do Programa foi baseado, principalmente, nos indicadores desenvolvidos no PMR e nos respectivos Projetos estaduais.

O MP tentou contratar a customização de um sistema para o PNAGE, porém o Tribunal de Contas da União (TCU) não autorizou tendo em vista que o Ministério já estava implementando a ferramenta do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (SICONV), por determinação legal.

O SICONV, por sua vez, não atendeu às necessidades do PNAGE pois não é capaz de acolher os convênios anteriores à sua implementação, em 2008.

Assim sendo, em 2010, a CAIXA criou o SIGPNAGE, que, de fato, consiste numa planilha Excel de controle físico-financeiro e não um propriamente sistema online de informações gerenciais.

Dos demais relatórios estabelecidos no Contrato de Empréstimo, vale destacar o cumprimento pelo Executor (DNP/MP) das exigências contratuais, apresentando ao Banco, em um prazo máximo de 60 dias seguintes ao término de cada semestre, Relatórios Semestrais de Progresso de acordo com formato previamente acordado. Esses Relatórios contêm uma análise do avanço da execução e o estado de cumprimento das metas anuais estabelecidas para cada componente do Programa.

### **b. Monitoramento Futuro e Avaliação Ex-Post**

De acordo com a disposição da Cláusula 4.10 (b), modificada pelo Instrumento de Alteração Contratual, em até seis meses após o último desembolso dos recursos do Financiamento, a Mutuária realizará uma avaliação “*ex post*” do Programa., já tendo recebido nota recordatória a respeito.

## **VII. Lições Aprendidas**

### **Desenho**

- Considerar a complexidade, cobertura e alcance dos projetos na estimativa do prazo de execução assim como uma arquitetura institucional mais simplificada.
- Melhor dimensionar recursos e produtos porque as metas foram muito ambiciosas frente à disponibilidade financeira.
- Evitar excessiva fragmentação de produtos.
- Diminuir o prazo de preparação/arranque para se contar com projetos mais atualizados.
- Prever a necessidade de alto capital político para projetos de transformações institucionais com vistas à sua continuidade y sustentabilidade.
- Considero a diversidade de capacidades entre os Estados assim como de suas agendas políticas.
- Tomar em consideração no desenho as complicações que poderiam surgir (y prever ações de mitigação) do alto número de componentes y de beneficiários no programa
- 

### **Execução**

- Mostrando capacidade de execução, outorgar mais autonomia as Estados.
- Assegurar em operações complexas com um número importante de beneficiários a adoção de instrumentos flexíveis de execução.

### **Sistema Informatizado de Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação**

Um programa com obrigações a serem cumpridas junto a vários órgãos, como é o caso do PNAGE, não pode prescindir de um sistema informatizado de gerenciamento, monitoramento e avaliação previamente ao início de sua execução.

### **Equipes Permanentes, Capacitadas e com Tamanho Adequado**

A criação e a implantação dessas unidades de gerência mostraram-se relevantes para o bom andamento do PNAGE. Entretanto, a rotatividade do pessoal nelas alocado, o tamanho da equipe e a qualificação de seus membros são aspectos a serem considerados nos próximos projetos.

### **Prazo para aprendizado**

O prazo original de execução (5 anos) foi subestimado para um programa complexo e de execução descentralizada por 27 unidades federadas com distintas capacidades institucionais, considerando que faltavam, em muitos casos, as condições políticas e de capacidade institucional.

No prazo inicialmente contratado com o BID para a execução deste programa, não se considerou o tempo necessário ao aprendizado dos seus arranjos nem tampouco das normas de aquisições e contratações expedidas pelo BID às quais se subordinam as suas execuções.

### **Indicadores**

Definir com mais clareza e simplicidade os objetivos e indicadores de execução de cada componente do projeto, desde o início, bem como a metodologia de cálculo e instrumentos de coleta das informações para que se possa fazer o monitoramento de maneira adequada (incluindo a linha de base).

### **CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Maior envolvimento e participação do agente operador de recursos (CAIXA) desde o início do desenho do Projeto e em todos os eventos (missões de arranque, oficinas, capacitações e reuniões de colegiados), com o objetivo de promover um maior entrosamento e harmonia com as equipes executoras no nível nacional e subnacional.

## **VIII. Anexos**

- 1. Execução Financeira dos Estados**
- 2. Execução Física por Estado**
- 3. Execução Física por Componentes**
- 4. Ajuda Memória da Reunião de Encerramento e anexos (lista de presença, formulário da pesquisa e apresentação dos resultados)**
- 5. Relatório de Monitoramento do Projeto (PMR)**

### ANEXO 1 – Execução Financeira dos Estados (em milhões de Dólares – US\$)

Estados	Banco			Local			Total Executado
	Valores Transferidos	Valores Executados	% de Execução	Valores Pactuados	Valores Executados	% de Execução	
Roraima (RR)	1,1	-	-	0,8	-	-	-
Amapá (AP)	0,2	0,2	100,00	0,8	0,7	87,50	0,8
Acre (AC)	0,8	0,8	100,00	1,4	0,8	57,14	1,4
Tocantins (TO)	1,0	1,0	100,00	1,1	0,7	63,63	1,4
Rondônia (RO)	1,2	1,0	83,33	1,1	0,5	45,45	1,6
Sergipe (SE)	1,6	1,2	75,00	1,0	0,7	70,00	2,0
Distrito Federal (DF)	1,8	0,5	27,78	1,2	0,7	58,33	2,2
Mato Grosso do Sul (MS)	1,5	0,8	53,33	1,3	0,7	53,85	1,6
Mato Grosso (MT)	1,4	1,4	100,00	1,3	1,1	84,61	2,4
Rio Grande do Norte (RN)	1,9	2,0	105,26*	2,0	1,9	95,00	3,6
Amazonas (AM)	1,8	1,8	100,00	1,4	1,1	78,57	3,0
Alagoas (AL)	1,9	1,2	63,16	1,4	1,0	71,43	1,9
Piauí (PI)	1,8	2,1	116,67*	2,2	1,8	81,81	3,5
Espírito Santo (ES)	2,7	2,1	77,78	1,8	0,4	22,22	2,1
Paraíba (PB)	0,2	0,2	100,00	2,6	1,4	53,85	1,6
Goiás (GO)	2,7	3,1	114,81*	2,3	2,1	91,30	4,4
Santa Catarina (SC)	2,3	2,5	108,69*	2,8	2,7	96,43	4,5
Maranhão (MA)	2,8	2,0	71,43	2,0	0,9	45,00	3,4
Pará (PA)	2,8	2,9	103,57*	2,0	1,3	65,00	4,2
Ceará (CE)	2,7	3,1	114,81*	2,3	1,8	78,26	4,8
Pernambuco (PE)	3,5	3,7	105,71*	2,4	2,6	108,33*	5,0
Paraná (PR)	0,9	0,9	100,00	3,2	2,9	90,62	3,4
Rio Grande do Sul (RS)	3,8	1,9	50,00	3,1	0,9	29,03	2,9
Bahia (BA)	4,4	4,2	95,45	3,6	2,8	77,78	6,9
Rio de Janeiro (RJ)	6,0	6,0	100,00	10,5	7,8	74,29	9,5
Minas Gerais (MG)	5,0	5,3	106,00*	3,4	4,4	129,41*	8,2
São Paulo (SP)	3,8	3,5	92,10	3,1	3,8	122,58*	8,7
<b>TOTAL</b>	61,6	55,4	89,93	62,1	47,5	76,49	102,9

(\*) **Nota:** A Execução acima de 100%, é decorrente da utilização dos rendimentos de aplicações financeiras auferidos com as Fontes BID e Contrapartida.



## Anexo 2 – Execução Física por Estados

Estado	Produtos
AC	Política de gestão de pessoas e atualização do cadastro funcional Desenvolvimento do sistema de gestão de processos Implantação e customização do Sistema de Cadastro Único e Plataforma de Integração
AL	Fortalecimento da estrutura de geoprocessamento do Estado Desenvolvimento do programa de qualificação de servidores Redesenho do Espaço Cidadão Melhoria da Infraestrutura Operacional da Controladoria Geral Elaboração de Plano Diretor e modernização da infraestrutura do ITEC
AP	Elaboração do plano de desenvolvimento e aperfeiçoamento de recursos humanos Implantação do modelo de gestão de logística, contratos e convênios Capacitação do corpo técnico da Corregedoria Disponibilização de estrutura tecnológica para o órgão central de processamento de dados
AM	Desenvolvimento e implantação de sistema informatizado para o ciclo de planejamento Implantação de Escola de Governo e Programa de educação e treinamento para área de planejamento e gestão Desenvolvimento do sistema informatizado para gestão da qualidade Ampliação da infraestrutura da rede de comunicação estadual e da infraestrutura tecnológica do data center do Estado
BA	Redesenho do Sistema Estadual de Planejamento e Gestão Estratégica Política de gestão de recursos humanos Elaboração do programa de desenvolvimento para Servidores Público Redesenho do Sistema Estadual de Administração (SEA). Implantação da Política de Logística de Suprimentos e Patrimônio. Desenvolvimento do modelo de gestão da qualidade do gasto público. Desenvolvimento de modelos de descentralização e de parcerias de gestão. Implantação de mecanismo de gestão de frota e sistemática de monitoramento e avaliação no âmbito do Programa Estadual de Organizações Sociais Elaboração da política de transparência administrativa, comunicação, ética e participação social Elaboração de política de Tecnologia de Informação e Comunicação. Aquisição de equipamentos para a SAEB, SEPLAN e PGE. Capacitação de servidores
CE	Desenvolvimento de modelo de gestão participativa para as ações do PPA/implantação do PPA regionalizado Desenvolvimento e implantação de modelo avaliação de desempenho, Banco de Talentos e digitalização de documentos da perícia médica Elaboração do programa de capacitação Desenvolvimento do modelo de Parceria Público-Privado Atualização de banco de dados corporativo
DF	Reestruturação da Escola de Governo Aquisição de servidores de alto desempenho para expansão da capacidade de processamento de dados Organização de seminários de integração do governo
ES	Capacitação de servidores Aquisições de equipamentos e realização de capacitações
GO	Implantação dos Núcleos de Inteligência e elaboração do Plano Estratégico de Longo

	<p>Prazo - Goiás 2030</p> <p>Desenvolvimento de sistema de gestão por competências</p> <p>Elaboração do programa de formação de multiplicadores</p> <p>Padronização e estruturação do processo de prestação e tomada de contas</p> <p>Aquisição de equipamentos</p> <p>Elaboração do plano de mudanças/inteligência agregada as áreas de planejamento e gestão</p>
MA	<p>Capacitação da equipe técnica de recursos humanos em gestão de pessoas</p> <p>Virtualização de processos e trasladação de documentos</p> <p>Aquisição de equipamentos, licenças e softwares. Customização de sistemas</p>
MT	<p>Informatização do histórico funcional dos servidores</p> <p>Implantação dos Núcleos da Administração Sistêmica do Poder Executivo Estadual/produção de manuais técnicos</p> <p>Modernização de Infraestrutura de TI/Solução de rede segura e aquisição de equipamentos</p>
MS	<p>Desenvolvimento e implantação da Rede de Planejamento Regional/Sistema Integrado de Planejamento de Longo Prazo com acompanhamento, controle e avaliação por programas</p> <p>Implantação do Fórum de Gestores em Recursos Humanos</p> <p>Desenvolvimento de pessoas no serviço publico</p> <p>Desenvolvimento de modelos de processos de gerenciamento e controle de materiais e centros de custos</p> <p>Aquisição de equipamentos e desenvolvimento de sistemas de informações corporativas integrado</p>
MG	<p>Desenvolvimento de metodologia de acompanhamento de programas/implantação do sistema de gestão estratégica</p> <p>Implantação do Portal do Servidor</p> <p>Estruturação das Unidades setoriais de Recursos Humanos para implementação das políticas de RH</p> <p>Implementação do E-fatura</p> <p>Reformulação do Portal da Transparência e implantação da central de atendimento telefônico</p> <p>Desenvolvimento de novos módulos de sistema de gestão de concursos e armazém de informações/implementação do plano de gestão de TI</p> <p>Capacitação do nível estratégico e corpo gerencial para o novo modelo de gestão pública</p>
PA	<p>Desenvolvimento de metodologia de planejamento territorial/Reformulação e implementação do Sistema de Planejamento do Governo do Estado</p> <p>Revisão da legislação de recursos humanos; estruturação de Cargos e Carreiras e redesenho do modelo de gestão de recursos humanos</p> <p>Aperfeiçoamento da capacidade técnica da gestão de RH</p> <p>Desenvolvimento de modelo de gestão organizacional. Sistema de Parceira Público-Privado. Política de logística e fortalecimento do controle interno</p> <p>Elaboração do plano estadual de comunicação</p> <p>Desenvolvimento de modelo organizacional de gestão das TICs. Modernização tecnológica da Secretaria da Administração. Desenvolvimento de sistema integrado de RH, sistema de informações georeferenciadas e sistema integrado de planejamento</p>
PB	<p>Redesenho do sistema de recursos humanos</p> <p>Atualização do parque tecnológico do Estado</p>
PR	Desenvolvimento de sistemática de acompanhamento e avaliação dos programas de

	<p>governo</p> <p>Desenvolvimento de modelo de gestão do processo logístico de suprimentos.</p> <p>Desenvolvimento do sistema informatizado de manutenção das estruturas organizacionais do Poder Executivo Estadual e-org</p> <p>Modernização da infraestrutura tecnológica para suportar os sistemas informatizados/Data Center</p>
PE	<p>Desenvolvimento de modelo de funcionamento integrado do ciclo de planejamento e gestão p/ apoio as decisões de Governo e monitoramento e avaliação dos programas Estratégicos</p> <p>Aperfeiçoamento dos atuais modelos de gestão de recursos humanos</p> <p>Desenvolvimento do modelo de gestão de serviços terceirizados e levantamento patrimonial do Estado</p> <p>Implantação da Ouvidoria da SAD</p> <p>Aquisição de equipamentos e sistemas e elaboração do plano diretor de informática da SEPLAG</p>
PI	<p>Consolidação da política de recursos humanos/atualização de sistemas</p> <p>Capacitação de servidores públicos em gestão estratégica de pessoas, gestão contábil e financeira e avaliação de políticas públicas</p> <p>Reestruturação e implantação de centrais de atendimento ao cidadão. Implantação das salas da cidadania em 60 municípios</p> <p>Aquisição de equipamentos de informática para as secretarias de administração e planejamento. Customização e implantação do sistema de gestão eletrônica de documentos/Plano Diretor de TI</p>
RJ	<p>Desenvolvimento e implantação do sistema integrado de gestão de recursos humanos – SIG-RH</p> <p>Mapeamento dos Processos da área de RH</p> <p>Aquisição de equipamentos de informática. Realização de capacitações</p> <p>Desenvolvimento de cultura de nova gestão pública na SEPLAG</p>
RN	<p>Desenvolvimento de metodologia de integração entre planejamento e execução orçamentária/financeira</p> <p>Formulação da política de recursos humanos</p> <p>Implementação do programa de capacitação</p> <p>Implantação do modelo organizacional da SEPLAN e SEARH</p> <p>Implantação do ambiente de atendimento ao servidor e do modelo de Ouvidoria</p> <p>Formulação da política de TI. Reforma e disponibilização de equipamentos para o órgão central de TI. Desenvolvimento do sistema de gestão estratégica. Implantação do portal do governo</p> <p>Implantação do programa de sensibilização para mudança</p>
RS	<p>Implementação do programa de desenvolvimento e capacitação da SARH</p> <p>Modernização do sistema de compras</p> <p>Redimensionamento do parque tecnológico para atendimento das demandas da SEPLAG e da SARH. Aquisição de equipamentos</p>
RO	<p>Integração, inovação, eficiência, efetividade e agilidade dos processos de planejamento e gestão governamental/atualização do SIPLAG em ambiente web</p> <p>Concepção e implantação do sistema de administração de recursos humanos</p> <p>Desenvolvimento e sistematização de diagnósticos e/ou intervenções nos modelos de gestão</p>
RR	
SC	<p>Implementação de políticas de planejamento e gestão/Gestão de Projetos</p> <p>Desenvolvimento e implantação do sistema informatizado de gestão de Recursos Humanos</p>

SE	<p>Monitoramento e avaliação dos programas do PPA</p> <p>Formulação da política de gestão de recursos humanos/customização de sistema</p> <p>Desenvolvimento do modelo de gestão de recursos humanos e plano de capacitação</p> <p>Implantação de Ouvidoria</p> <p>Desenvolvimento do sistema de patrimônio e de gestão de RH</p>
SP	<p>Sistema de apoio a gestão e ao monitoramento do programa de investimentos</p> <p>Revisão e atualização da legislação de recursos humanos</p> <p>Arquivamento da memória geográfica de SP</p> <p>Aquisição de sistemas e equipamentos</p>
TO	<p>Desenvolvimento de metodologia de gestão por resultados</p> <p>Desenvolvimento do sistema informatizado de gestão de recursos humanos</p>

### Anexo 3 – Execução Física por Componentes

<b>Componente 1 - Fortalecimento da Capacidade de Planejamento e Gestão</b>
Fortalecimento da estrutura de geoprocessamento do Estado (AL) Desenvolvimento e implantação de sistema informatizado para o ciclo de planejamento (AM) Redesenho do Sistema Estadual de Planejamento e Gestão Estratégica (BA) Desenvolvimento de modelo de gestão participativa para as ações do PPA/implantação do PPA regionalizado (CE) Implantação dos Núcleos de Inteligência e elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo - Goiás 2030 (GO) Desenvolvimento de metodologia de acompanhamento de programas/implantação do sistema de gestão estratégica (MG) Desenvolvimento e implantação da Rede de Planejamento Regional/Sistema Integrado de Planejamento de Longo Prazo com acompanhamento, controle e avaliação por programas (MS) Desenvolvimento de metodologia de planejamento territorial/Reformulação e implementação do Sistema de Planejamento do Governo do Estado (PA) Desenvolvimento de sistemática de acompanhamento e avaliação dos programas de governo (PR) Desenvolvimento de modelo de funcionamento integrado do ciclo de planejamento e gestão p/ apoio as decisões de Governo e monitoramento e avaliação dos programas Estratégicos (PE) Desenvolvimento de metodologia de integração entre planejamento e execução orçamentária/financeira (RN) Integração, inovação, eficiência, efetividade e agilidade dos processos de planejamento e gestão governamental/atualização do SIPLAG em ambiente web (RO) Implementação de políticas de planejamento e gestão/Gestão de Projetos (SC) Monitoramento e avaliação dos programas do PPA (SE) Sistema de apoio a gestão e ao monitoramento do programa de investimentos (SP) Desenvolvimento de metodologia de gestão por resultados (TO)
<b>Componente 2 - Desenvolvimento de Políticas e Gestão de Recursos Humanos</b>
<b><u>Política e Sistemas</u></b>  Política de gestão de pessoas e atualização do cadastro funcional (AC) Política de gestão de recursos humanos (BA) Desenvolvimento e implantação de modelo avaliação de desempenho, Banco de Talentos e digitalização de documentos da perícia médica (CE); Desenvolvimento de sistema de gestão por competências (GO) Implantação do Portal do Servidor (MG) Informatização do histórico funcional dos servidores (MT) Implantação do Fórum de Gestores em Recursos Humanos (MS) Revisão da legislação de recursos humanos; estruturação de Cargos e Carreiras e redesenho do modelo de gestão de recursos humanos (PA) Redesenho do sistema de recursos humanos (PB) Aperfeiçoamento dos atuais modelos de gestão de recursos humanos (PE) Consolidação da política de recursos humanos/atualização de sistemas (PI) Formulação da política de recursos humanos (RN) Desenvolvimento e implantação do sistema integrado de gestão de recursos humanos – SIG-RH (RJ) Desenvolvimento e implantação do sistema informatizado de gestão de Recursos Humanos (SC)

Formulação da política de gestão de recursos humanos/customização de sistema (SE)  
Concepção e implantação do sistema de administração de recursos humanos (RO)  
Revisão e atualização da legislação de recursos humanos (SP)  
Desenvolvimento do sistema informatizado de gestão de recursos humanos (TO)

### **Capacitação**

Desenvolvimento do programa de qualificação de servidores (AL)  
Implantação de Escola de Governo e Programa de educação e treinamento para área de planejamento e gestão (AM)  
Elaboração do plano de desenvolvimento e aperfeiçoamento de recursos humanos (AP)  
Elaboração do programa de desenvolvimento para Servidores Público (BA)  
Elaboração do programa de capacitação (CE)  
Reestruturação da Escola de Governo (DF)  
Capacitação de servidores (ES)  
Elaboração do programa de formação de multiplicadores (GO)  
Capacitação da equipe técnica de recursos humanos em gestão de pessoas (MA)  
Estruturação das Unidades setoriais de Recursos Humanos para implementação das políticas de RH (MG)  
Desenvolvimento de pessoas no serviço público (MS)  
Aperfeiçoamento da capacidade técnica da gestão de RH (PA)  
Capacitação de servidores públicos em gestão estratégica de pessoas, gestão contábil e financeira e avaliação de políticas públicas (PI)  
Implementação do programa de capacitação (RN)  
Implementação do programa de desenvolvimento e capacitação da SARH (RS)  
Desenvolvimento do modelo de gestão de recursos humanos e plano de capacitação (SE)

### **Componente 3 - Modernização de Estruturas Organizacionais e de Processos Administrativos**

Desenvolvimento do sistema de gestão de processos (AC)  
Implantação do modelo de gestão de logística, contratos e convênios (AP)  
Redesenho do Espaço Cidadão (AL)  
Desenvolvimento do sistema informatizado para gestão da qualidade (AM)  
Redesenho do Sistema Estadual de Administração (SEA). Implantação da Política de Logística de Suprimentos e Patrimônio. Desenvolvimento do modelo de gestão da qualidade do gasto público. Desenvolvimento de modelos de descentralização e de parcerias de gestão. Implantação de mecanismo de gestão de frota e sistemática de monitoramento e avaliação no âmbito do Programa Estadual de Organizações Sociais (BA)  
Desenvolvimento do modelo de Parceria Público-Privado (CE)  
Padronização e estruturação do processo de prestação e tomada de contas (GO)  
Virtualização de processos e trasladação de documentos (MA)  
Implementação do E-fatura (MG)  
Desenvolvimento de modelos de processos de gerenciamento e controle de materiais e centros de custos (MS)  
Implantação dos Núcleos da Administração Sistemática do Poder Executivo Estadual/produção de manuais técnicos (MT)  
Desenvolvimento de modelo de gestão organizacional. Sistema de Parceria Público-Privado. Política de logística e fortalecimento do controle interno (PA)  
Desenvolvimento do modelo de gestão de serviços terceirizados e levantamento patrimonial do Estado (PE)  
Reestruturação e implantação de centrais de atendimento ao cidadão. Implantação das salas da cidadania em 60 municípios (PI)



<p>Desenvolvimento de modelo de gestão do processo logístico de suprimentos.</p> <p>Desenvolvimento do sistema informatizado de manutenção das estruturas organizacionais do Poder Executivo Estadual e-org (PR).</p> <p>Mapeamento dos Processos da área de RH (RJ)</p> <p>Implantação do modelo organizacional da SEPLAN e SEARH (RN)</p> <p>Desenvolvimento e sistematização de diagnósticos e/ou intervenções nos modelos de gestão (RO)</p> <p>Modernização do sistema de compras (RS)</p> <p>Arquivamento da memória geográfica de SP (SP)</p>
<b>Componente 4 - Fortalecimento dos Mecanismos de Transparência e Comunicação</b>
<p>Melhoria da Infraestrutura Operacional da Controladoria Geral (AL)</p> <p>Capacitação do corpo técnico da Corregedoria (AP)</p> <p>Elaboração da política de transparência administrativa, comunicação, ética e participação social (BA)</p> <p>Reformulação do Portal da Transparência e implantação da central de atendimento telefônico (MG)</p> <p>Elaboração do plano estadual de comunicação (PA)</p> <p>Implantação da Ouvidoria da SAD (PE)</p> <p>Implantação do ambiente de atendimento ao servidor e do modelo de Ouvidoria (RN)</p> <p>Implantação de Ouvidoria (SE)</p>
<b>Componente 5 - Modernização da Gestão da Informação e Integração dos Sistemas de TI</b>
<p>Implantação e customização do Sistema de Cadastro Único e Plataforma de Integração (AC)</p> <p>Elaboração de Plano Diretor e modernização da infraestrutura do ITEC (AL)</p> <p>Disponibilização de estrutura tecnológica para o órgão central de processamento de dados (AP)</p> <p>Ampliação da infraestrutura da rede de comunicação estadual e da infraestrutura tecnológica do data center do Estado (AM)</p> <p>Elaboração de política de Tecnologia de Informação e Comunicação. Aquisição de equipamentos para a SAEB, SEPLAN e PGE. Capacitação de servidores. (BA)</p> <p>Atualização de banco de dados corporativo (CE)</p> <p>Aquisição de servidores de alto desempenho para expansão da capacidade de processamento de dados (DF)</p> <p>Aquisições de equipamentos e realização de capacitações (ES)</p> <p>Aquisição de equipamentos (GO)</p> <p>Aquisição de equipamentos, licenças e softwares. Customização de sistemas (MA)</p> <p>Desenvolvimento de novos módulos de sistema de gestão de concursos e armazém de informações/implementação do plano de gestão de TI (MG)</p> <p>Aquisição de equipamentos e desenvolvimento de sistemas de informações corporativas integrado (MS)</p> <p>Modernização de Infraestrutura de TI/Solução de rede segura e aquisição de equipamentos (MT)</p> <p>Desenvolvimento de modelo organizacional de gestão das TICs. Modernização tecnológica da Secretaria da Administração. Desenvolvimento de sistema integrado de RH, sistema de informações georeferenciadas e sistema integrado de planejamento (PA)</p> <p>Aquisição de equipamentos e sistemas e elaboração do plano diretor de informática da SEPLAG (PE)</p> <p>Aquisição de equipamentos de informática para as secretarias de administração e planejamento. Customização e implantação do sistema de gestão eletrônica de documentos/Plano Diretor de TI (PI).</p> <p>Atualização do parque tecnológico do Estado (PB)</p> <p>Modernização da infraestrutura tecnológica para suportar os sistemas informatizados/Data</p>

<p>Center (PR)</p> <p>Aquisição de equipamentos de informática. Realização de capacitações (RJ)</p> <p>Formulação da política de TI. Reforma e disponibilização de equipamentos para o órgão central de TI. Desenvolvimento do sistema de gestão estratégica. Implantação do portal do governo (RN)</p> <p>Redimensionamento do parque tecnológico para atendimento das demandas da SEPLAG e da SARH. Aquisição de equipamentos (RS)</p> <p>Desenvolvimento do sistema de patrimônio e de gestão de RH (SE)</p> <p>Aquisição de sistemas e equipamentos (SP)</p>
<b>Componente 6 - Desenvolvimento da Cultura de Promoção e Implantação de Mudança Institucional</b>
<p>Organização de seminários de integração do governo (DF)</p> <p>Elaboração do plano de mudanças/inteligência agregada as áreas de planejamento e gestão (GO)</p> <p>Capacitação do nível estratégico e corpo gerencial para o novo modelo de gestão pública (MG)</p> <p>Desenvolvimento de cultura de nova gestão pública na SEPLAG (RJ)</p> <p>Implantação do programa de sensibilização para mudança (RN)</p>
<b>Componente 7 – Componente Nacional</b>
<p>Aquisição de equipamentos de vídeo conferência para os 27 Estados</p> <p>Realização de dois seminários de compartilhamento de soluções com os Estados</p>

**PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO  
DO PLANEJAMENTO DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL – PNAGE  
(EMPRÉSTIMO Nº 1718/OC-BR)**

**AJUDA MEMÓRIA  
SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO  
17 de Abril de 2013**

Foi realizado, em 17 de abril de 2013, das 9h00 as 17h00, nas dependências do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Seminário de Encerramento do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal – PNAGE, com o objetivo de apresentar os resultados da pesquisa realizada com as Unidades Executoras Estaduais (UCE's) e obter uma avaliação compartilhada e participativa.

As contribuições deste seminário integrarão o Relatório Final do Programa (PCR).

**I. ANTECEDENTES**

Para a realização desse Seminário foi realizado um trabalho prévio da Direção Nacional do Programa e do BID de elaboração e distribuição de um questionário (formulário em anexo) para ser preenchido pelas Unidades de Coordenação Estaduais – UCE's.

Entre os meses de Março até Abril as UCE's enviaram suas respostas. Os resultados foram consolidados para que fosse preparada uma apresentação a fim de subsidiar as discussões no Seminário.

**II. O EVENTO**

**2.1 Participaram do Seminário (conforme lista de presença em anexo):**

- Representantes do BID – Claudete Camarano (Especialista Sênior ICS/CBR, Chefe de Projeto); Kátia de Oliveira Sousa (Analista de Operações Sênior COF/CBR); Ernesto Jeger (Consultor)
- Representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Heloisa Garcia Pinto (Diretora Nacional do PNAGE) e assessores;
- Representantes das UCE's (26 dos 27 Estados); e
- Representantes da Caixa Econômica Federal – CAIXA (Operador Financeiro)

**2.2 Na parte da manhã o consultor do BID fez uma apresentação dos resultados consolidados da pesquisa e facilitou a incorporação de contribuições dos participantes. Os temas abordados foram os seguintes:**



- Grau de atingimento dos objetivos do Programa;
- Principais fatores que contribuíram para a implantação dos componentes do PNAGE
- Fatores que afetaram negativamente a execução do PNAGE
- Medidas adotadas para o enfrentamento dos problemas
- Análise do desempenho da Direção Nacional e da CAIXA
- Análise da sustentabilidade
- Lições aprendidas
- Iniciativas exitosas passíveis de serem replicadas; e,

Na parte a tarde, foi realizada uma discussão sobre os principais problemas no desenho do PNAGE e as externalidades resultantes do Programa. Levantou-se ainda, as soluções compartilhadas entre os Estados.

Os resultados da pesquisa, incorporando as contribuições dos participantes do Seminário encontram-se em anexo a este ajuda memória.

A grande maioria das UCEs expressou interesse na prorrogação do prazo de último desembolso do Programa.

O Banco deixa registrado seu agradecimento aos representantes do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, aos representantes das UCE's e aos representantes da CAIXA pela contribuição no Seminário.

Brasília, 17 de abril de 2013



**Heleísa Garcia Pinto**  
Diretora Nacional do PNAGE  
Ministério do Planejamento, Orçamento e  
Gestão



**Claudete Camarano**  
Chefe de Projeto  
Representação do BID no Brasil

## ANEXO I

### PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL (PNAGE)

#### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL DO PNAGE

##### IDENTIFICAÇÃO

Unidade da Federação/UCE: \_\_\_\_\_

Nome do Respondente/Cargo: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo você trabalha no PNAGE? \_\_\_\_\_

##### 1. OBJETIVOS DO PNAGE

1.1. O PNAGE atingiu o objetivo geral de “melhorar a efetividade e a transparência institucional da Administração Pública estadual, a fim de alcançar uma maior eficiência do gasto público”?

Plenamente ☐ Parcialmente ☐ Não atingiu ☐

1.2. 2. Em que medida o PNAGE atingiu os seguintes objetivos específicos?

1.2.2.1. Fortalecer a capacidade de planejamento da Secretaria Estadual de Planejamento

Plenamente ☐ Parcialmente ☐ Não atingiu ☐

1.2.2.2. Fortalecer a capacidade de gestão e administração da Secretaria Estadual de Gestão e Administração

Plenamente ☐ Parcialmente ☐ Não atingiu ☐

1.2.2.3. Fortalecer os mecanismos de cooperação entre os Estados e o Governo Federal

Plenamente ☐ Parcialmente ☐ Não atingiu ☐

Comentários: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

##### 2. IMPLEMENTAÇÃO

2.1. Relacione os Produtos Concluídos, Inconclusos e os que não serão obtidos, por Componente do Programa:

Componente 1 - Fortalecimento da Capacidade de Planejamento e Gestão			
Produtos Concluídos	Produtos (contratados)	Inconclusos	Produtos que não serão obtidos
Componente 2 - Desenvolvimento de Políticas e Gestão de Recursos Humanos			
Produtos Concluídos	Produtos (contratados)	Inconclusos	Produtos que não serão obtidos

<b>Componente 3 - Modernização de Estruturas Organizacionais e de Processos Administrativos</b>			
Produtos Concluídos	Produtos (contratados)	Inconclusos	Produtos que não serão obtidos
<b>Componente 4 - Fortalecimento dos Mecanismos de Transparência e Comunicação</b>			
Produtos Concluídos	Produtos (contratados)	Inconclusos	Produtos que não serão obtidos
<b>Componente 5 - Modernização da Gestão da Informação e Integração dos Sistemas de TI</b>			
Produtos Concluídos	Produtos (contratados)	Inconclusos	Produtos que não serão obtidos
<b>Componente 6 - Desenvolvimento da Cultura de Promoção e Implantação de Mudança Institucional</b>			
Produtos Concluídos	Produtos (contratados)	Inconclusos	Produtos que não serão obtidos

2.2. Descreva quais foram os principais fatores que contribuíram à implantação dos componentes do PNAGE e a obtenção de seus produtos em termos de quantidade, qualidade e prazo, e analise o por quê:

---

---

---

---

---

---

---

---

2.3. Descreva quais foram os principais fatores que afetaram negativamente a execução em termos de quantidade, qualidade e prazo, e analise o por quê:

---

---

---

---

---

---

---

---



2.4. Com base em sua experiência neste Programa descreva quais medidas você adotou e quais recomendaria para enfrentar os problemas que possam surgir durante a implementação de futuros projetos similares a este.

---

---

---

---

---

---

---

---

2.5. Classifique o desempenho da Direção Nacional/MP em termos de sua contribuição para o desempenho geral do PNAGE e o alcance de seus objetivos.

Muito Satisfatório ☐ Satisfatório ☐ Insatisfatório ☐ Muito Insatisfatório ☐

Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

2.6. Classifique o desempenho do Agente Financeiro (CAIXA) em termos de sua contribuição para o desempenho geral do PNAGE e o alcance de seus objetivos.

Muito Satisfatório ☐ Satisfatório ☐ Insatisfatório ☐ Muito Insatisfatório ☐

Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. SUSTENTABILIDADE

3.1. Comente sobre a capacidade do Estado para sustentar os resultados do PNAGE. Existe evidência de que o PNAGE contribuiu para o fortalecimento da capacidade das instituições envolvidas? Se possível, descreva a situação anterior e posterior ao PNAGE.

---

---

---

---

---

---

---

---

3.2. Quais ações, serviços e/ou produtos deveriam seguir sendo apoiados e durante quanto tempo, a fim de assegurar a sustentabilidade dos resultados iniciados/obtidos pelo PNAGE?

---

---

---

---

---

---

---

---

3.3. Qual a probabilidade de que existam condições necessárias para manter as ações, serviços, produtos, efeitos e futuros impactos iniciados pelo PNAGE?

---

---

---

---

---

---

---

---

3.4. Quais os riscos/ameaças à continuidade que podem afetar a sustentabilidade dos resultados obtidos pelo PNAGE, e como os mesmos serão administrados?

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **4. OUTRAS LIÇÕES APRENDIDAS**

4.1. Descreva lições aprendidas, ao longo do processo de formulação e execução do PNAGE, que poderão ser utilizadas no desenho e execução de operações futuras.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4.2. Descreva as iniciativas realizadas no PNAGE que foram consideradas como exitosas, passíveis de serem replicadas.

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO II**  
**Lista de Presença**



## SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO

Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento  
dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – PNAGE  
Contrato de Empréstimo Nº 1718/OC-BR (BR0405)  
Lista de Presença – 17 de Abril de 2013

Nr.	Participantes	Cargo	E-mail	Telefone	Assinatura
01	Anderson Melquide	Analista de Planejamento e Orçamento	anderson.melquide@planejamento.gov.br	2020-4855	
02	Andréa Cristina dos Santos Silva	Coordenadora de Monitoramento e Avaliação PI	andrea.cristina@planejamento.gov.br	(61) 3232-2391	
03	Anna Cláudia dos Santos Nobre	Coordenadora Geral/RN	annaclaudia@rn.gov.br	(84) 3232-2391	
04	Antônio César Vieira de Lima	Coordenador Geral/AM	antonio.cesar@am.gov.br	(61) 3232-2391	
05	Claudete Camarano	Especialista Multisetorial/BID	claudete@bids.org	(61) 3317-4122	
06	Cristian Dourado Paiva Casas	Coordenadora Geral/AC	cristian.dourado@ac.gov.br	(61) 8113-1631	
07	Eduardo Seala	Caixa Econômica Federal	eduardo.seala@cef.gov.br	(61) 3268054	
08	Fernanda Souza	Coordenadora Geral/NG	fernanda.souza@ng.gov.br	(61) 2020-4772	
09	Helotisa Garcia Pinto	Diretora Nacional do PNAGE	helotisa.pinto@planejamento.gov.br	(61) 2020-4772	
10	José Roberto Generoso	Coordenadora Geral/SP	joseroberto@sp.gov.br	(61) 3317-4107	
11	José Roberto O. Albuquerque	Coordenador Geral/AL	joseroberto@al.gov.br	(62) 3315-1502	
12	Kátia Sousa	Analista de Operações/BID	katia@sousa.org	(61) 3317-4107	
13	Klycia Lis Melo de Lima	Coordenadora PNAGE/RO	klycia@ro.gov.br	(69) 3216-5016	
14	Luciane Soliano Pereira Bastos	Coordenadora Geral/BA	luciane@ba.gov.br	(35) 3159944	
15	Marcelo Teixeira	Coordenador Geral/RS	marcelo@rs.gov.br	(51) 3010-4045	
16	Maria Christina de Azevedo Costa Reis	Coordenadora Geral/GO	mariachristina@go.gov.br	62-32015732	
17	Maria Edileia de Souza Rocha	Coordenadora Geral/PA	mariaedileia@pa.gov.br	91-8815-2922	
18	Maria Joana Alves Lima	Coordenadora Geral/MT	mariajoana@mt.gov.br	(61) 3317-4280	
19	Marília Santos	Especialista em Aquisições/BID	marilias@bids.org	(61) 3317-4280	

Christiane Reis @ recepção de govt



## SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO

Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento  
dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – PNAGE  
Contrato de Empréstimo Nº 1718/OC-BR (BR0405)  
Lista de Presença – 17 de Abril de 2013

Nr.	Participantes	Cargo	E-mail	Telefone	Assinatura
20	Mauro Bubu	Coordenador Geral/MS	mauro.bubu@maui.gov.br	67-3315-7453	
21	Onair Borges do Prado Filho	Caixa Econômica Federal	onair.borges@cef.gov.br	96-2101-4621	
22	Oncide da Cruz Pinheiro	Coordenadora Geral/AP	onidecruz@ap.gov.br		
23	Oany Martinelli Pereira Alves	Coordenadora Geral/PR	oany.martinelli@pr.gov.br		
24	Rafael Leite	Caixa Econômica Federal	rafael.leite@cef.gov.br	61-3206-7513	
25	Ricardo de Almeida Santos	Consultor BID/PNAGE	ricardo.santos@planejamento.gov.br	(61) 2020-4627	
26	Roberto Carlos de Souza	Caixa Econômica Federal	roberto.carlos@cef.gov.br	(61) 3206-4120	
27	Roberto Carvalho Costa Filho	Coordenador Nacional do PNAGE - Substituto	roberto.carvalho@planejamento.gov.br	(61) 2020-4186	
28	Rodolfo Muniz Fernandes de Castro	Coordenador Geral/RJ	rodolfo.muniz@planejamento.gov.br	(21) 2332-7038	
29	Sandra dos Santos Barros	Coordenadora Geral/SE	sandra.santos@se.gov.br	48-3655-1523	
30	Silvana Souza Heidrich	Coordenadora Geral/SC	silvana.souza@sc.gov.br		
31	Tielana da Mota Gentil Parente	Coordenadora Geral/CE	tielana.mota@ce.gov.br		
32	Tullio Ponzi Netto	Coordenador Geral/PE	tullio.ponzi@pe.gov.br		
33	Vanderly de Caldas	Coordenador Geral/DF	vanderly.decaldas@df.gov.br	61-3966-6310	
34	Verônica Gonçalves Beato Venerano	Coordenadora Geral/ES	veronica.beato@es.gov.br	(21) 3636-5212	
35	Leusani dos Santos Batista		leusani.batista@se.gov.br	(41) 3331-6171	
36	Fernando Caldeira	Coordenador Geral/AC	fernando.caldeira@ac.gov.br		
37	Marcos Fernando Jacinto	Coordenador Geral/PA	marcos.fernando@pa.gov.br	(91) 9137-0301	
38	Luciene Ribeiro Soares	Coordenadora Técnica-MG	luciene.souza@planejamento.mg.gov.br	(31) 3415-0648	
39	Eduardo Henrique Scailia	CEF	eduardo.henrique@cef.gov.br		
40	Roberta Rodrigues Costa	Coord. Técnica-CE	roberta.rodrigues@ce.gov.br	(61) 3303-5105	





### SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO

Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento  
dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – PNAGE  
Contrato de Empréstimo Nº 1718/OC-BR (BR0405)  
Lista de Presença – 17 de Abril de 2013

Nr.	Participantes	Cargo	E-mail	Telefone	Assinatura
41	Alberto de Souza Melo Filho	Coordenador Administrativo	alberto.melo@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
42	José Cavalcanti de Almeida Junior	Coordenador Administrativo	joze.cavalcanti@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
43	Ágape Grace Coura de Faria	Coordenadora Técnica	agapegrace@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
44	Romário de Souza	Coordenador Administrativo	romario.souza@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
45	Gustavo Miguel Santos Daudt	Coordenador Técnico	gustavo.miguel@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
46	Samuel da Silva Espósito	UFE – M.A.	samuel@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
47	Robson dos Santos	Diretor da UFE/PNAGE	robson@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
48	Andréa Cristina dos Santos	Coordenadora de Planejamento e Avaliação	andrea.cristina@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
49	Marcos Figueira Fontes	Subcoordenador PNAGE	marcos.figueira@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
50	Flávia de Deus Vaz	Coord. ADM. Financeiro	flavia.vaz@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
51	Joel R. Gemboso	DIRETOR DE PLANEJAMENTO	joel.gemboso@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
52	Aureaza Tacon	Coord. Geral PNAGE/PB	aureaza@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
53	Deborah Wurguía Macedo Azeite	Supervisora de Modernização	deborah.wurguia@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
54	ERNESTO JEBER	CONSULTOR BID	ernesto.jeber@semaf.rj.gov.br (11) 3182.3830		
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					



### ANEXO III

Resultados da Pesquisa incorporando as contribuições dos participantes do Seminário



#### Seminário de Encerramento do PNAGE

Brasília, Abril de 2013

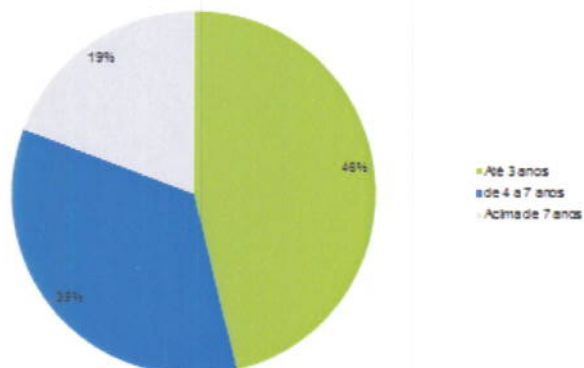


Instituciones para la gente



Numero de Respondentes: 26 (96,3%)

Tempo de Envolvimento com o PNAGE

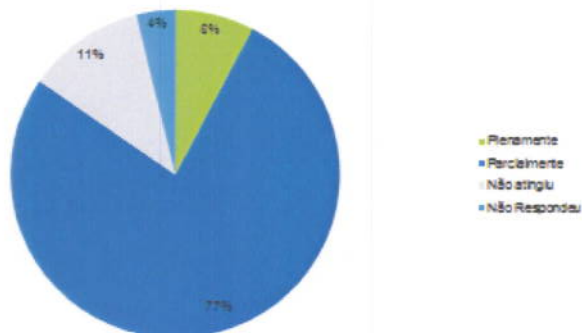


Instituciones para la gente



## Objetivo Geral

**Melhorar a efetividade e a transparência institucional da Administração Pública estadual, a fim de alcançar uma maior eficiência do gasto público**

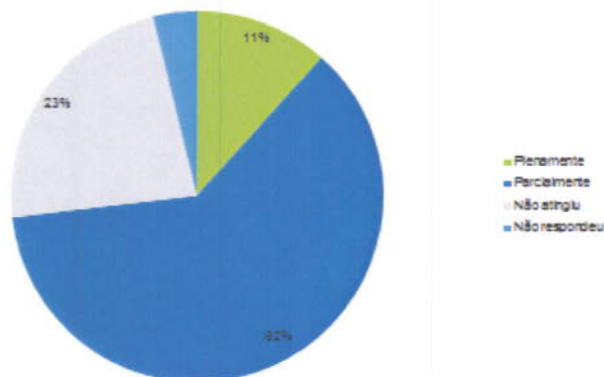


Instituciones para la gente



## Objetivos Específicos (I)

**Fortalecer a capacidade de planejamento da Secretaria Estadual de Planejamento**

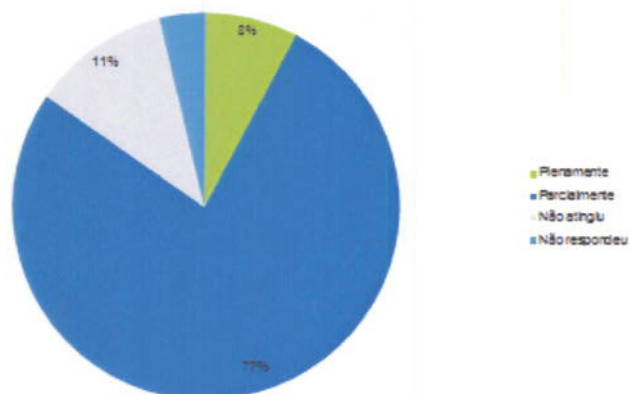


Instituciones para la gente



## Objetivos Específicos (II)

Fortalecer a capacidade de gestão e administração  
da Secretaria Estadual de Gestão e Administração

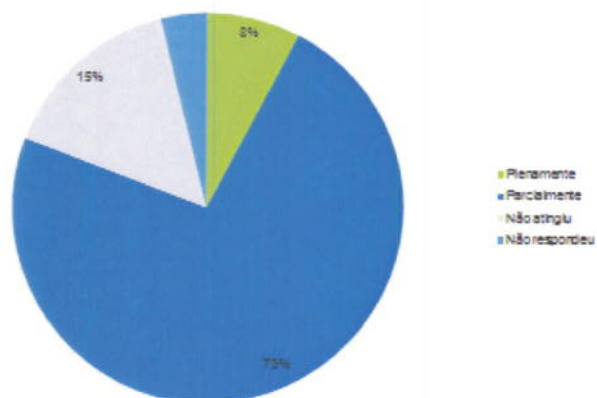


Instituciones para la gente



## Objetivos Específicos (III)

Fortalecer os mecanismos de cooperação entre  
os Estados e o Governo Federal



Instituciones para la gente



## Principais fatores que contribuíram à implantação dos componentes do PNAGE

- Baixa rotatividade da equipe da UCE;
- Parceria e articulação entre as Sec. de Adm./Gestão, Planejamento e outras unidades (Fazenda, Procuradoria, Controle Interno etc.);
- A revisão dos projetos possibilitou a concentração de recursos em um número menor de produtos;
- Projetos alinhados com as prioridades do governo;
- Elevada demanda, carência e necessidade do Estado em modernizar a gestão;
- Apoio dos Dirigentes Estaduais/Alta gestão; Participação do Programa nos fóruns apropriados (CONRAD/CONSEPLAN), e apresentação constante dos resultados pela alta administração;
- Apoio da Direção Nacional e boa relação/integração com a CAIXA;
- Empenho dos coordenadores de projetos;
- Troca de informações entre os Estados;
- Flexibilização nas regras de execução;
- Planejamento e monitoramento das ações na execução do Programa, incluindo a elaboração dos seus produtos; e,
- Capacitações nas normas de aquisição do BID.



## Fatores que afetaram negativamente a execução do PNAGE

- Ausência de um sistema/aplicativo informatizado de gestão do Programa *web-based*;
- Dificuldade na utilização das políticas e procedimentos de aquisição e contratação do Banco por parte das equipes estaduais;
- Constantes revisões nos valores dos contratos de repasse, consequentemente alteração dos projetos de cada estado decorrente da variação cambial;
- Mudanças de governo que ocasionaram mudanças nas prioridades dos Estados;
- Mudanças nas equipes das UCE's e da Direção Nacional. Equipes reduzidas;
- Demora na tramitação de informações e análise dos processos junto à DN. Falta de supervisão e monitoramento de forma periódica por parte da DN; Informações não uniformes;
- Falta de apoio dos dirigentes/alta administração;
- Forma como foram feitos os repasses (valores pequenos repassados aos estados no início do programa, atrelados à prestação de contas);
- Inadimplência de alguns Estados (CAUC), que impedia as transferências voluntárias da União para os Estados;
- Dificuldades de alguns Estados em alocar recursos de contrapartida;
- Contingenciamento linear de recursos por parte da STN em função da baixa prestação de contas de alguns Estados;
- Falta de comunicação para a implementação de soluções compartilhadas;
- Início do programa com projetos desatualizados, em função do longo prazo transcorrido entre a preparação do programa e o início de sua execução;
- Falta de alinhamento de informações entre a Direção Nacional do PNAGE, UCE's e CAIXA;
- Alguns Coordenadores das UCE's não tinham status de ordenador de despesa/autonomia; e,
- Coordenação e execução compartilhadas entre duas Secretarias de Estado.



## Medidas adotadas para o enfrentamento de problemas

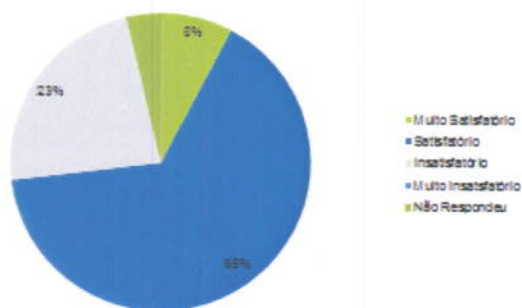
- Execução centralizada na UCE;
- Disponibilização de cursos para os servidores envolvidos nos processos do PNAGE (elaboração de editais, termos de referência etc);
- Adoção de mecanismos de monitoramento constante dos projetos;
- Designação de equipe dedicada ao programa;
- Estreitamento do relacionamento com as áreas envolvidas e beneficiadas;
- Utilização da planilha SIGPNAGE para mitigar problemas na execução e monitoramento do programa, por falta de um sistema informatizado;
- Exigência da Diretoria Nacional para realizar a revisão dos projetos dentro do Plano de Aquisição, alinhados com a agenda governamental e executáveis; e,
- Gestão de Conhecimento do Programa mitigou o problema da rotatividade na equipe técnica.



Instituciones para la gente



### Desempenho da Direção Nacional/MP em termos de sua contribuição para os resultados do PNAGE



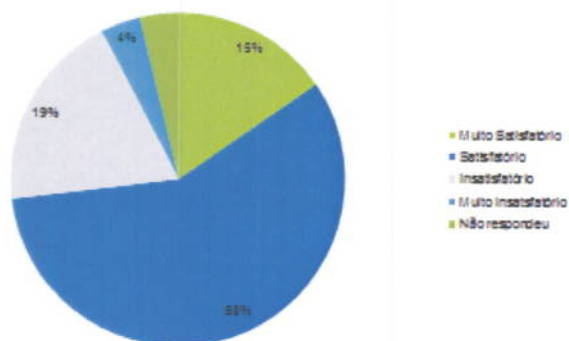
Equipe reduzida  
Morosidade nas respostas  
Falta de uniformidade na comunicação  
Ausência de ferramenta de gestão



Instituciones para la gente



**Desempenho da CAIXA em termos de sua  
contribuição para os resultados do PNAGE**



Falta de Capacitação/Desconhecimento do Programa  
Rotatividade de Pessoal  
Dedicação não exclusiva ao Programa



**Capacidade do Estado para sustentar os  
resultados do PNAGE**

- Capacitação em diversas áreas (planejamento, RH, TI, processos, M&A de programas, auditoria e controle interno, contábil, compras, patrimônio, atendimento ao cidadão)/fortalecimento das Escolas de Governo;
- Fortalecimento dos principais sistemas administrativos/corporativos do Estado (RH, aquisições, materiais, patrimônio etc.);
- Criação/fortalecimento de estruturas para a gestão dos sistemas (incluindo área de controle interno);
- Embasamento legal (estabelecimento de atos normativos para a modernização da gestão. Manuais, Leis, Decretos etc);
- Mecanismos de comunicação e trabalho colaborativo entre órgãos e servidores através da utilização de TICs (Intranet, Portais, Correio Eletrônico Digitalização de documentos, Redes de Dados etc);
- Modernização/Atualização do parque tecnológico das Secretarias. Plano Diretor de TI e Fundo de Informática;
- Plano de Carreiras, Cargos e Salários; e,
- Implantação de sistemática de monitoramento e avaliação de programas de governo.





## Iniciativas que devem continuar sendo apoiadas, a fim de assegurar a sustentabilidade dos resultados alcançados pelo PNAGE

- Capacitação dos servidores em tecnologia de gestão;
- Atualização do Parque Tecnológico (equipamentos e sistemas);
- Revisão/Redesenho de processos;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Ampliação da integração entre os sistemas de informação implantados;
- Avaliação e Monitoramento de Programas Governamentais;
- Utilização Geoprocessamento como ferramenta para o planejamento;
- Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão;
- Projetos relacionados aos componentes (4) – Fortalecimento de mecanismos de transparência e comunicação e (6) - Desenvolvimento da cultura de promoção e implantação de mudança institucional; e,
- Melhorar a prestação de serviço para as áreas finalísticas.

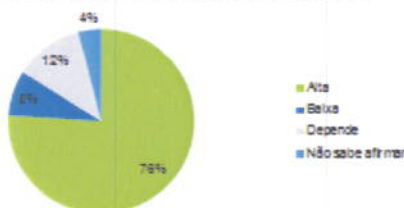


Instituciones para la gente



### Sustentabilidade

Probabilidade de que existam condições necessárias para manter as ações, serviços, produtos, efeitos e futuros impactos iniciados pelo PNAGE



### Riscos/ameaças que podem afetar a sustentabilidade

- Sem riscos (30%)
- Descontinuidade Administrativa
- Falta/Escassez de recursos no Estado
- Baixa execução/não finalização dos projetos em alguns Estados



Instituciones para la gente





## Lições Aprendidas

- Equipe permanentes, capacitadas e com dedicação exclusiva ao Programa. Autonomia e vinculação da UCE ao mais alto dirigente do órgão;
- Investimento em Comunicação: Manter contato permanente com os atores envolvidos no Programa para que os problemas que apareçam durante a execução do mesmo sejam solucionados com eficiência; Utilização de redes sociais para que o projeto ganhe visibilidade e apareça como uma agenda positiva de governo. Criação de um portal para intercâmbio de informações, com acesso aos projetos estaduais, soluções compartilhadas, banco de dados com empresas e soluções contratadas, disponibilização de documentos das licitações realizadas/atas de registro de preço de aquisições, termos de referência, contratos, empenhos, fórum de discussão, acesso aos números PRISM, comunicados e manuais do programa, contato das UCEs;
- Conhecimento das regras de aquisição do BID, e capacitação específica às necessidades de aquisição para cada Estado;
- Flexibilização das regras do Banco com relação às revisões *ex-ante* e *ex-post*;
- Importante participação de representantes da CAIXA nos eventos do Programa (oficinas, capacitação e reuniões)
- Necessidade de uma ferramenta gerencial informatizada do Programa com plataforma WEB desde o início do Programa;
- Focar os investimentos em poucos projetos/componentes, que sejam prioritários para a gestão, evitando a excessiva fragmentação de ações, projetos que sejam exequíveis;
- Atentar-se para a necessidade de atualização dos Diagnósticos, Metas e Indicadores, Planos e Procedimentos;
- Necessidade de monitoramento para garantir o alinhamento de informações e a intervenção quando da ocorrência de problemas; e,
- Respeitar o perfil de cada Estado. Avaliação individualizada e não utilização de critérios nacionais.



Instituciones para la gente



## Iniciativas exitosas passíveis de serem replicadas

- Programas de capacitação oferecidos;
- Reuniões do CTC. Compartilhamento de soluções entre os Estados;
- Simplificação de tramites e procedimentos para contratação;
- Visitas técnicas da DNP/MP e do BID aos Estados/UCE's;
- Implantação de sistemas corporativos;
- Gestão eletrônica de documentos; e,
- Monitoramento dos projetos.



Instituciones para la gente



## Numero de Estados com Produtos por Componentes

Componente	Numero de Estados com produtos concluidos	Numero de Estados com produtos a concluir	Numero de Estados com produtos que não serão concluidos
Fortalecimento da capacidade de planejamento e gestão	17	5	6
Desenvolvimento de políticas e gestão de RH	23	7	6
Modernização de estruturas organizacionais e processos administrativos	17	6	6
Fortalecimento de mecanismos de transparência e comunicação	9	-----	4
Modernização da gestão da informação e integração dos sistemas de TI	22	5	8
Desenvolvimento da cultura de promoção e implantação de mudança institucional	4	-----	2



Instituciones para la gente



## PROBLEMAS NO DESENHO DO PROGRAMA

- Repasse de recursos aos Estados por transferências voluntárias (regras de convênio);
- Comitê Deliberativo pouco atuante;
- CTC se caracterizou mais como uma reunião de UCE's do que uma instância de assessoramento ao CD e não se articulou como previsto com o CONSAD e CONSEPLAN;
- Metas/Indicadores do Marco Lógico e posteriormente do PMR não condizentes com a realidade;
- Obrigação dos Estados desenvolverem produtos em todos os componentes no início do programa; e,
- O desenho contemplou muito componentes e a divisão de competências na execução dos produtos em duas secretarias de Estado, demandando esforço adicional de coordenação e articulação.



Instituciones para la gente



## EXTERNALIDADES

- Criação da Sala de Situação do Orçamento do Estado com recursos próprios (Maranhão);
- Implementação do Escritório de Projetos (Pará);
- Criação da Rede de Consultores (Bahia);
- Institucionalização de uma Área de Modernização da Gestão (Sergipe);
- Transformação das capacitações realizadas pelo PNAGE em cursos de pós-graduação (Rondônia);
- Profissionalização, aprendizado, expertise e credibilidade das equipes estaduais para o gerenciamento de outros projetos na área de gestão e com financiamento internacional;
- Comparação do desempenho entre os Estados (Benchmark) da Gestão Pública;
- Benefícios aos servidores municipais por meio da participação destes nos programas de capacitação oferecidos pelo PNAGE;
- A organização de processos administrativos realizados no âmbito do PNAGE foram estendidas a outras áreas do Poder Executivo estadual; e,
- Incorporação do debate sobre modernização da gestão nas agendas governamentais (criação de *Momentum* favorável na Agenda Federativa)



Instituciones para la gente



## SOLUÇÕES COMPARTILHADAS

- O Estado de Mato Grosso compartilhou o Sistema Integrado de Planejamento Contabilidade e Finanças (FIPLAN) com o Estado da Bahia;
- O Estado do Mato Grosso do Sul compartilhou seu sistema de Perícia Médica/Saúde do Servidor com a União e com os Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais;
- O Estado do Paraná compartilhou o sistema de Controle, Acompanhamento e Resultados (e-CAR) com o Estado da Bahia;
- O Estado do Paraná compartilhou a ferramenta de correio eletrônico institucional (EXPRESSO) com o Estado do Amazonas;
- O Estado de Minas Gerais compartilhou Plano de Cargos e Salários com o Estado do Rio Grande do Norte;
- O Estado do Maranhão, através do Programa Gespública, capacitou servidores do Estado de Rondônia; e,
- De maneira geral os estados compartilharam Termos de Referência.



Instituciones para la gente







## Dados Básicos

### Fundos Disponíveis (US\$)

	Empréstimo
Atual	93.000.000,00
Desembolsado	40.042.041,68
% Desembolsado	43,06
Saldo	52.957.958,32

### Datas

Data Aprovação:	15-feb-2006	Prazo Último Desembolso Original:	31-may-2011
Data Assinatura:	31-may-2006	Prazo Último Desembolso Vigente:	31-may-2013
Data Efetivação:	31-may-2006	Extensão acumulada (meses):	24
Data Elegibilidade:	12-dic-2007	Extensão especial (meses):	
Data Primeiro Desembolso:	19-feb-2008		

### Dados Gerais

Número da Operação:	1718/OC-BR		
Executor:	MINISTERIO DE PLANIFICACION PRESUPUESTO Y GESTION		
Chefe de Equipe:	Camarano, Claudete		
Tipo Operação:	INV - Investimento	Operação Relacionada:	
Subtipo de Operação:	PFM - Multi-Phase Lending Project		
Instrumento de Crédito:	Investment		
Mutuário:	REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL		
Setor:	REFORM / MODERNIZATION OF THE STATE-DECENTRALIZATION & INTERGOVERNMENTAL RELATIONS		
Estágio:	Approved	Status de Projeto:	DI

### IDB-8 Mandatos de Financiamento

- ( ) Investimentos áreas pobres  
( ) Reforço na igualdade social

### IDB-9 Metas de Empréstimos

- ( ) Países pequenos e vulneráveis  
( ) Redução da pobreza e aumento da equidade  
( ) Alterações climáticas, energia sustentável e sustentabilidade ambiental  
( ) Cooperação e integração regional

### Categoria do impacto social

Categoria do impacto social: B13(R)

### Avaliação (dados importados do DEM)

- ( ) Reflexivo (antes/depois)

### Fonte

Original BID:	93.000.000,00
Corrente BID:	93.000.000,00
Pari-passu:	60,00
Cofinanciamento/País:	62.000.000,00
Período de Amortização (meses):	174

### Custo Total do Projeto

Original Estimado: 155.000.000,00

### Reformulação

- ( ) Os objetivos do projeto foram reformulados?  
Data da Aprovação pela Diretoria:

### Desempenho Econômico

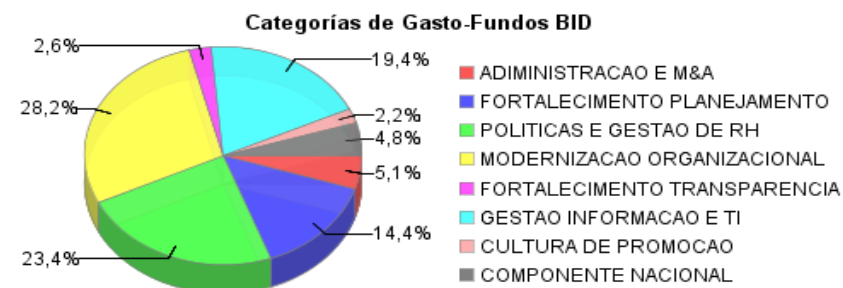
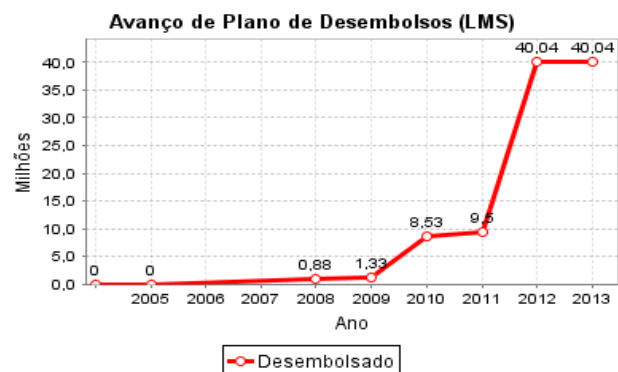
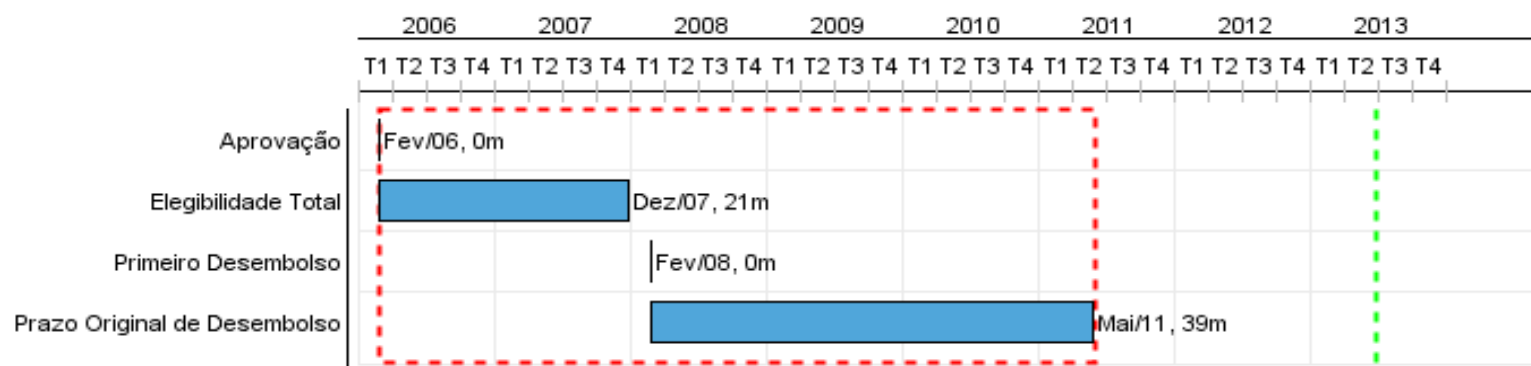
( ) Pouco experimental

( ) Experimental

( ) Custo-eficácia

( ) Taxa de retorno econômico

## Dados Básicos



### Objetivo do Projeto:

Melhorar a efetividade e a transparência institucional das administrações públicas estaduais e do DF

## Impactos

**Impacto:** Eficiência do gasto público melhorada

Indicador	Unidade Medida	Linha Base	Ano Linha Base		Final do Projeto
Relação investimento público / despesas de pessoal	Índice		2004	P A	0,20

**Impacto:** Governos subnacionais apoiados (Indicador RF)

Indicador	Unidade Medida	Linha Base	Ano Linha Base		Final do Projeto
Governo subnacional apoiado	Unidade		2004	P A	27,00

## Meios de verificação e observações de indicadores de Impactos

<b>Impacto:</b>	Eficiência do gasto público melhorada
-----------------	---------------------------------------

Indicador	Unidade Medida	Meios de Verificação	Observações
Relação investimento público / despesas de pessoal	Índice		

<b>Impacto:</b>	Governos subnacionais apoiados (Indicador RF)
-----------------	---

Indicador	Unidade Medida	Meios de Verificação	Observações
Governo subnacional apoiado	Unidade	Relatório Semestral de Progresso	

## Resultados

<b>Resultado:</b>	Capacidade de planejamento das Secretarias Estaduais de Planejamento fortalecida
-------------------	--

Indicador	Unidade Medida	Linha Base	Ano Linha Base		2008	2010	2011	Final do Projeto
Recursos da Lei Orçamentária Anual Aprovada executados	%	110,00	2006	P A		107,00 107,00	103,00 107,00	100,00

<b>Resultado:</b>	Capacidade de gestão e administração pública fortalecida nas Secretarias Estaduais de Gestão e Administração
-------------------	--

Indicador	Unidade Medida	Linha Base	Ano Linha Base		2008	2010	2011	Final do Projeto
Relação gastos de investimento / gastos correntes aumentada	%	14,00	2006	P A		14,00 14,00	14,00 14,00	16,00

<b>Resultado:</b>	Mecanismos de cooperação interinstitucional fortalecidos
-------------------	--

Indicador	Unidade Medida	Linha Base	Ano Linha Base		2008	2010	2011	Final do Projeto
Soluções compartilhadas disponibilizadas a Estados	solução		2006	P A				27,00

## Meios de verificação e observações de indicadores de Resultados

<b>Resultado:</b>	Capacidade de planejamento das Secretarias Estaduais de Planejamento fortalecida
-------------------	--





Relatório de Avaliação Intermediária e Final	relatório	P				1		1	2
		A				1			
Relatórios estaduais de avaliação intermediária e final (insumos aos relatórios consolidados)	relatório	P				27		27	54
		A				27			

## Custos

(US\$ 000)									
Produtos	Custo Total US\$		Acumulado 2006 - 2008	2009	2010	2011	2012	2013	Progresso até a Data
<b>Título Componente: Componente Nacional</b>									
Soluções de gestão transferidas entre Estados	4.500	P				500	3.000	3.752	
		A				748			748
<b>Título Componente: Fortalecimento da Capacidade de Planejamento e Gestão</b>									
Sistemas de planejamento revisados e/ou implantados	20.500	P	640	731	1.538	2.165	7.331	10.099	
		A		631	622	6.899	2.249		10.402
<b>Título Componente: Desenvolvimento de Políticas e Gestão de Recursos Humanos</b>									
Planos de Capacitação de Pessoal implementados	5.448	P	1.934	888	1.320	4.128	1.200	1.429	
		A	595	584	856	1.134	850		4.020
Sistemas de gestão de RH desenvolvidos ou atualizados	27.952	P	690	1.917	7.770	20.000	8.940	6.573	
		A	2.038	2.434	3.736	8.804	4.367		21.379
<b>Título Componente: Modernização de Estruturas Organizacionais e de Processos Administrativos</b>									
Estruturas Organizacionais redesenhadas	40.100	P	253	3.204	5.958	13.123	13.000	19.634	
		A	108	2.766	1.992	11.191	4.409		20.465
<b>Título Componente: Fortalecimento dos Mecanismos de Transparência e Comunicação</b>									
Códigos de ética no setor público implantados	3.700	P				1.000	1.826	1.108	
		A				1.874	718		2.592
<b>Título Componente: Modernização da Gestão da Informação e Integração dos Sistemas de TI</b>									
Planos de gestão de TI desenvolvidos e implementados	2.600	P	73	456	1.178	1.998	1.920	1.358	
		A			526	154	562		1.242
Postos de Trabalho equipados com TI	25.000	P	2.683	3.684	10.162	16.883	6.000	1.929	
		A	3.532	4.151	8.435	1.534	5.419		23.071
<b>Título Componente: Desenvolvimento da Cultura de Promoção e Implantação de Mudança Institucional</b>									
Plano de Mudança da Cultura Institucional implantado	3.100	P	8	247	697	10.000	2.000	840	
		A	8	229	434		1.589		2.260
<b>Título Componente: Outros</b>									
Relatório de Avaliação Intermediária e Final	2.000	P				1.000	1.500	1.831	
		A				155	14		169
Relatórios estaduais de avaliação intermediária e final (insumos aos relatórios consolidados)	6.500	P				2.000	3.000	4.002	
		A				2.376	122		2.498
Imprevistos	4.900	P					2.000	4.790	
		A					110		110
Custos Financeiros e Juros	8.700	P					1.300	6.912	
		A				686	1.102		1.788
<b>Total</b>									
	155.000	P	6.280	11.128	28.625	72.797	53.017	64.257	0
		A	6.280	10.796	16.602	35.555	21.511	0	90.744



Planos de gestão de TI desenvolvidos e implementados	plano	11,00	8,00		27,00	1.920.000,00	562.000,00		2.600.000,00
Postos de Trabalho equipados com TI	postos de trabalho	4.000,00	1.562,00		16.914,00	6.000.000,00	5.419.000,00		25.000.000,00
<b>Desenvolvimento da Cultura de Promoção e Implantação de Mudança Institucional</b>									
Plano de Mudança da Cultura Institucional implantado	plano	13,00			27,00	2.000.000,00	1.589.000,00		3.100.000,00
<b>Outros</b>									
Relatório de Avaliação Intermediária e Final	relatório				2,00	1.500.000,00	14.000,00		2.000.000,00
Relatórios estaduais de avaliação intermediária e final (insumos aos relatórios consolidados)	relatório				54,00	3.000.000,00	122.000,00		6.500.000,00
Imprevistos	N/A					2.000.000,00	110.000,00		4.900.000,00
Custos Financeiros e Juros	N/A					1.300.000,00	1.102.000,00		8.700.000,00
<b>TOTAL</b>						<b>53.017.000,00</b>	<b>21.511.000,00</b>		<b>155.000.000,00</b>

### Correlação com os resultados

Produtos/Resultados	Capacidade de planejamento das Secretarias Estaduais de Planejamento fortalecida	Capacidade de gestão e administração pública fortalecida nas Secretarias Estaduais de Gestão e Administração	Mecanismos de cooperação interinstitucional fortalecidos
Soluções de gestão transferidas entre Estados	X		
Sistemas de planejamento revisados e/ou implantados	X		
Planos de Capacitação de Pessoal implementados		X	
Sistemas de gestão de RH desenvolvidos ou atualizados		X	
Estruturas Organizacionais redesenhadas		X	
Códigos de ética no setor público implantados		X	
Planos de gestão de TI desenvolvidos e implementados		X	
Postos de Trabalho equipados com TI		X	
Plano de Mudança da Cultura Institucional implantado	X		
Relatório de Avaliação Intermediária e Final			X
Relatórios estaduais de avaliação intermediária e final (insumos aos relatórios consolidados)			X

### Desempenho de Produtos

#### Gráfico de Índice de Performance (PI)

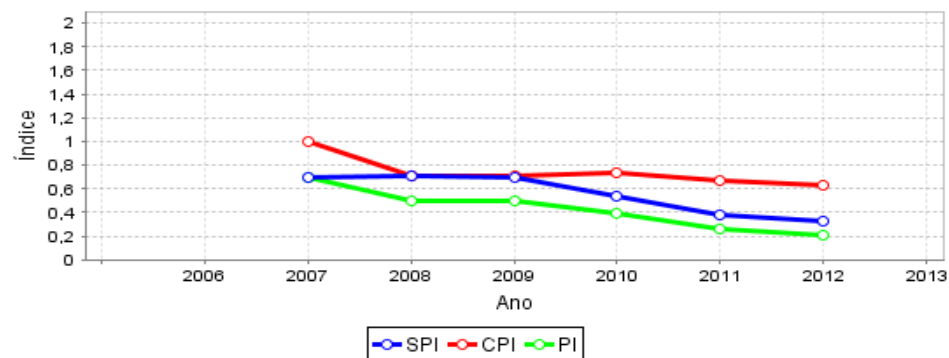
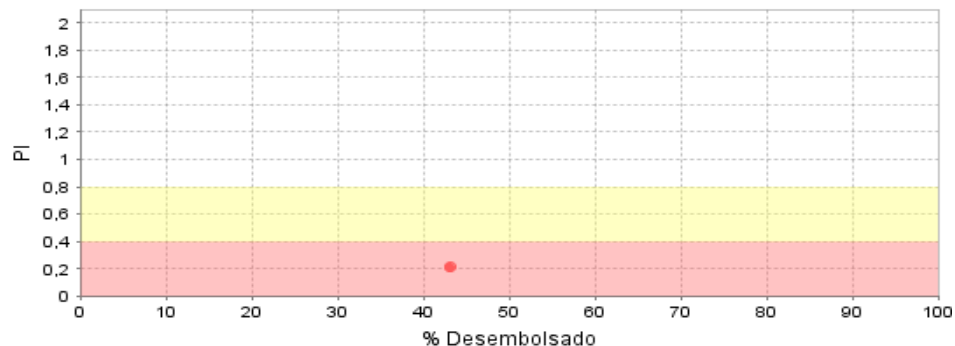
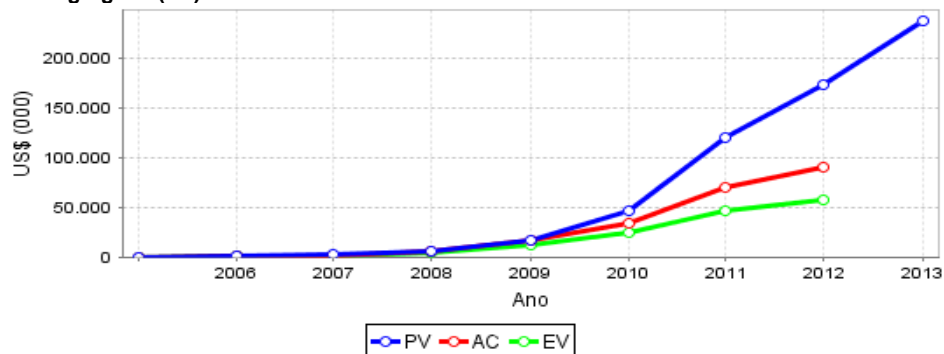


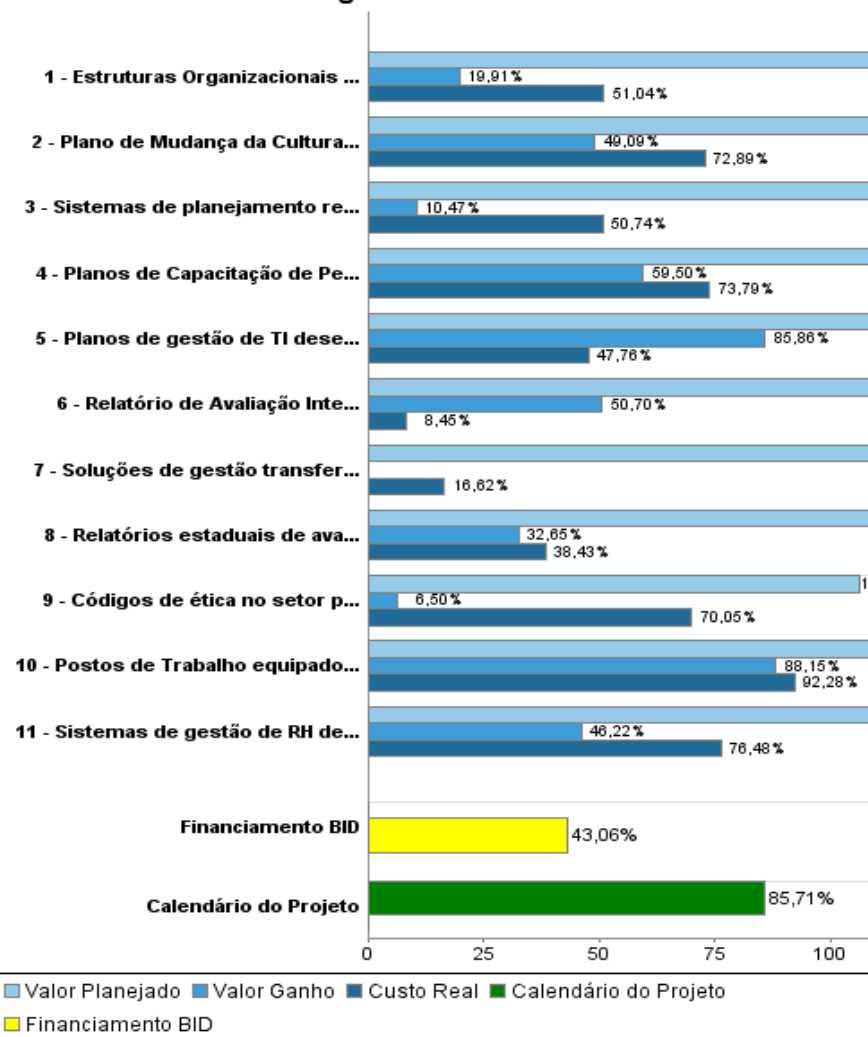
Gráfico de PI X % Desembolsado



Valor Agregado (EV)



Progresso Acumulado



## Problemas

## Produtos

Produto:	Soluções de gestão transferidas entre Estados	
Problema		Comentários

Defasagem entre planejado e realizado	O Ministério do Planejamento não conseguiu a adesão de todos os Estados para o cruzamento da base de dados de RH
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>

<b>Produto:</b>	<b>Sistemas de planejamento revisados e/ou implantados</b>	
<b>Problema</b>		<b>Comentários</b>
Defasagem entre planejado e realizado		Sistemas complexos que demandam grande esforço de desenvolvimento e validação para serem considerados concluídos
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>	

<b>Produto:</b>	<b>Planos de Capacitação de Pessoal implementados</b>	
<b>Problema</b>		<b>Comentários</b>
Defasagem entre planejado e realizado		Metas físicas e financeiras superadas pelo maior interesse estadual neste produto
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>	

<b>Produto:</b>	<b>Estruturas Organizacionais redesenhadas</b>	
<b>Problema</b>		<b>Comentários</b>
Defasagem entre planejado e realizado		As frequentes mudanças nos quadros diretivos estaduais comprometem a prioridade deste produto
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>	
Defasagem entre planejado e realizado		As frequentes mudanças nos quadros diretivos estaduais comprometeram a prioridade para este produto
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>	

<b>Produto:</b>	<b>Planos de gestão de TI desenvolvidos e implementados</b>	
<b>Problema</b>		<b>Comentários</b>
Defasagem entre planejado e realizado		Planos dependentes da estrutura organizacional cuja alta direção foi cambiante durante o período
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>	

<b>Produto:</b>	<b>Sistemas de gestão de RH desenvolvidos ou atualizados</b>	
<b>Problema</b>		<b>Comentários</b>
Defasagem entre o planejado e realizado		Sistemas complexos que demandam prazos longos para desenvolvimento e validação
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>	

## Geral

<b>Problema</b>		<b>Comentários</b>
Complexidade do desenho e prazo otimista de execução do Programa		Realização de Missão de Administração em agosto de 2008 para flexibilizar procedimentos e ajustar sub-projetos e indicadores do Marco Lógico segundo as prioridades das administrações estaduais. Flexibilizada revisão dos processos de aquisições. Prorrogação do prazo de último desembolso.
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>	

<b>Problema</b>		<b>Comentários</b>
Mudança de prioridade na agenda pública e administração de riscos		Se fará um seminário de riscos para sua mitigação e reprogramação de produtos, se necessário
<b>Período:</b>	<b>2011 2º período com fechamento em (31-Mar-2012)</b>	

<b>Problema</b>		<b>Comentários</b>
Diferença entre recursos desembolsados e custos dos produtos realizados		Os produtos são realizados com adiantamento dos recursos do Tesouro Nacional que, só após longo processo de checagem e consolidação, são apresentados para reembolso pelo Banco.
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>	

Problema	Comentários
Ausência de gastos administrativos	No PMR estão refletidos nos produtos de monitoria e avaliação
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>

Problema	Comentários
Não há linha de base do indicador de impacto	será levantada: 2013
<b>Período:</b>	<b>2011 2º período com fechamento em (31-Mar-2012)</b>

Problema	Comentários
Diferença entre custos do programa e custo dos produtos	O quadro geral de custos dos produtos está compatível com o custo do Programa, embora o sistema PMR acuse diferença
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>

Problema	Comentários
Baixa ou nula execução do Programa no 1º semestre de 2011	O Programa esteve sem coordenação e equipe técnica de janeiro até meados de 2011
<b>Período:</b>	<b>Anteriores a 2010 2º período com encerramento em (31-Mar-2011)</b>

Problema	Comentários
Deafsaagem entre o planejado e executado	Durante quase todo o ano de 2011, o Programa ficou sem coordenação nacional, o que impediu a tramitação pelos Estado dos processos de contratação junto ao Banco.
<b>Período:</b>	<b>2011 2º período com fechamento em (31-Mar-2012)</b>

Problema	Comentários
Custos de Imprevistos	O item: Custos de imprevistos foi inserido este ano no PMR, e os valores a serem inseridos no sistema foi solicitado à SDP por não termos autorização. Ano 2011 - Planejado: 540 e Alcançado: 0
<b>Período:</b>	<b>2011 2º período com fechamento em (31-Mar-2012)</b>

Problema	Comentários
Custos Financeiros e Juros	O item: Custos financeiros e juros foi inserido este ano no PMR, os valores a serem inseridos no sistema foi solicitado à SDP por não termos autorização. Ano 2006 - 2008 - Planejado: 250 e Alcançado: 189 Ano 2009 - Planejado: 300 e Alcançado: 276 Ano 2010 - Planejado: 300 e Alcançado: 287 Ano 2011 - Planejado: 1.159 e Alcançado: 686
<b>Período:</b>	<b>2011 2º período com fechamento em (31-Mar-2012)</b>

Problema	Comentários
Relação Produto x Custos	Por dificuldades de recebimento dos dados dos Estados, será informado no 2º Relatório Semestral de Progresso de 2012 os produtos realizados, em relação aos custos informados neste 1º semestre de 2012.
<b>Período:</b>	<b>2012 1º período com fechamento em (30-Sep-2012)</b>

Problema	Comentários
Diferença do valor do Contrato de Empréstimo e o apresentado no PMR	Os valores do Programa contam com recursos oriundos das aplicações financeiras dos mesmos, conforme determinação legal.
<b>Período:</b>	<b>2012 1º período com fechamento em (30-Sep-2012)</b>

Problema	Comentários
----------	-------------



Baixo nível de desembolso	Encontra-se em processamento uma solicitação de desembolso por US\$ 14 milhões, o que elevará a porcentagem em relação ao valor do empréstimo para 37,4% comparativamente aos 11% registrados em 2011. Por outro lado, dados financeiros dos Estados demonstram que estes já aplicaram 61,7% dos recursos do empréstimo, faltando apenas apresentar as respectivas prestações de contas ao Banco. Pode-se comentar que 2012 está se constituindo no ano do efetivo "take off" do Programa, mesmo que tardio.
<b>Período:</b>	<b>2012 1º período com fechamento em (30-Set-2012)</b>

<b>Problema</b>	<b>Comentários</b>
Progresso em termos de output	Como o financiamento BID se verifica através de reembolso de gastos, o aumento dos desembolsos deveu-se a gastos ocorridos anteriormente. Como as consultorias contratadas atualmente são de relativa complexidade, os contratos não foram concluídos e mais OUTPUTS são esperados para 2013.
<b>Período:</b>	<b>2012 2º período com fechamento em (7-Mai-2013)</b>

## Riscos

Id	Tipo	Descrição	Probabilidade	Impacto	Gravidade
1	Environmental and Social Sustainability	O Programa não impacta estas variáveis	1	1	Low
2	Fiduciary	As equipes locais de execução e sua permanente mudança afetam o conhecimento de gestão fiduciária, mas o Banco tem promovido frequente capacitação	2	2	Moderate
3	Development	Que não se atinjam os objetivos de desenvolvimento do Programa	1	3	Moderate
4	Monitoring and Accountability	Implantou-se o sistema SIGPNAGE para apoiar a monitoria e o Programa tem prioridade	1	1	Low
5	Macroeconomic and Fiscal Sustainability	Não há escassez de recursos para o Programa, mas a taxa cambial fez reduzir suas metas	1	1	Low
6	Reputational	O nome do Banco poderia estar associado a um projeto de lenta execução	1	1	Low
7	Public Management and Governance	Recentes mudanças de equipes de coordenação central e de execução local têm retardado sua execução	3	3	High

## Lições Aprendidas

### Gerenciamento de Projetos

<b>Lição Aprendida</b>
Foi subestimado o prazo de execução do Programa e considerou-se que as equipes locais conheciam as Políticas de Aquisições do Banco
O prazo de execução foi insuficiente e os processos de aquisições não avançavam conforme previsto
Prorrogou-se o prazo de execução, flexibilizou-se procedimentos e foi realizado treinamento para os executores
Prever prazos de execução mais realistas, preparar as Especificações Técnicas e Termos de Referência antes da assinatura do Contrato de Empréstimo e treinar as equipes executoras.