

Inspere
Programa Avançado em Gestão Pública

Rafael Pereira da Silva

Ensaio para melhoria contínua: gestão dos contratos de repasse na Prefeitura
Municipal de São Paulo.

São Paulo

2019

Rafael Pereira da Silva

Ensaio para melhoria contínua: gestão dos contratos de repasse na Prefeitura Municipal de São Paulo.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa Avançado em Gestão Pública como requisito parcial para a obtenção do título de título Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Marques

São Paulo

2019

Silva, Rafael Pereira da.

Ensaio para melhoria contínua: gestão dos contratos de repasse na Prefeitura Municipal de São Paulo.

Rafael Pereira da Silva – São Paulo, 2019.

52 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Insper, 2019.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Marques

1. Emenda parlamentar. 2. Contratos de repasse; 3. Gestão pública. 4. Gestão de processos. 5. Orçamento público I. Rafael Pereira da Silva. II. Ensaio para melhoria contínua: gestão dos contratos de repasse na Prefeitura Municipal de São Paulo

Resumo

Este Trabalho de Conclusão de Curso trata da melhoria de processo referente à execução de contratos de repasse oriundos de emendas parlamentares federais. Inicia-se apresentando um cenário do planejamento e da execução orçamentária dos recursos federais voltados a investimentos. Posteriormente, apresenta um diagnóstico da Prefeitura Municipal de São Paulo, através do mapeamento do processo e sua análise. Por fim, são apresentados possíveis produtos para melhoria contínua do processo, assim como considerações finais.

Palavras-chave: emenda parlamentar; contratos de repasse; orçamento público; gestão pública; gestão de processos.

Abstract

This article aims to analyze São Paulo City Hall management contracts with Federal Government. It starts with planning and budget execution scenario. Lately, shows the diagnosis of São Paulo City Hall contracts through process mapping. At the end, some products to improvement of the process are shown, as well as final appointments.

Keyword: public contracts; public budget; public management; process management.

Sumário

1. Introdução.....	7
2. Transferências Intergovernamentais: desafios para a execução orçamentária	7
2.1. Instrumentos de planejamento orçamentário	8
2.2. Execução orçamentária do Governo Federal em investimentos	9
3. Emendas Parlamentares Federais: cenário da execução orçamentária na Prefeitura Municipal de São Paulo	12
4. Mapeamento e análise da execução das emendas parlamentares na Prefeitura Municipal de São Paulo.....	14
4.1 Gerenciamento dos stakeholders.....	14
4.2. Aspectos da Arquitetura Organizacional	15
4.3 Implicações da arquitetura organizacional	16
4.4 Mapeamento do Processo e suas criticidades	17
5. Buscando a melhoria contínua: propostas iniciais e seus resultados	21
6. Novos caminhos: indicações de novos produtos	25
7. Considerações Finais	26
8. Referências.....	27

1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de melhoria de processos para a gestão dos contratos de repasse, especialmente aqueles oriundos de emenda parlamentar federal. O cenário de execução dos contratos tem se mostrado insatisfatório à Prefeitura Municipal de São Paulo e aos parlamentares federais.

Para contextualização, é apresentado um diagnóstico da execução orçamentária do governo federal em investimentos. O diagnóstico apresenta uma concentração de restos a pagar, inclusive nas transferências intergovernamentais.

Para analisar o processo, é estudada a gestão destes contratos na Prefeitura Municipal de São Paulo. Através do mapeamento do processo, foi possível destacar pontos críticos antes mesmo da execução do objeto do contrato. Então, são apresentadas algumas propostas de melhoria incremental e contínua para desenvolvimento da gestão dos contratos.

Ao fim, algumas considerações pertinentes à melhoria contínua do processo são apresentadas.

2. Transferências Intergovernamentais: desafios para a execução orçamentária

As transferências intergovernamentais são instrumentos que buscam a alocação eficiente de arrecadação e de despesas entre os níveis de governo. Ocorrem devido, por exemplo, à grande extensão territorial do país, heterogeneidade das regiões e divisões de tarefas entre os diferentes níveis de governo para garantia de políticas públicas descentralizadas e capilarizadas.

A seguir, é apresentado brevemente os instrumentos de planejamento orçamentário previstos na administração pública brasileira para, posteriormente, apresentar a capacidade do governo federal em executar o orçamento. Os dados propõem uma reflexão sobre um possível hiato entre o planejamento e a execução no governo federal para recursos destinados a investimentos¹. Destaca-se as transferências intergovernamentais, uma vez que o processo a ser analisado

¹ Por investimentos, entende-se a definição prevista no Manual do Orçamento 2019: “despesas orçamentárias com softwares e com o planejamento e a execução de obras, inclusive com a aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, e com a aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.”

posteriormente refere-se aos contratos de repasse oriundos de emendas parlamentares federais ao município de São Paulo.

2.1. Instrumentos de planejamento orçamentário

O Modelo Orçamentário Brasileiro possui um conjunto de procedimentos padronizados para todos os entes da federação em relação às suas arrecadações e despesas. A Constituição Federal de 1988 (CF/88), a Lei nº 4320/1964 e a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF) são normas legais que regem esse modelo. A CF/88 estabelece o arcabouço legal entre o planejamento e o orçamento e possui instrumentos, como: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). A LRF atrela o planejamento ao controle das Contas Públicas, ao estabelecer critérios de Planejamento, Dívida e Endividamento Públicos, Gestão Patrimonial e *Accountability* (Transparência, Controle e Fiscalização). Por sua vez, a Lei nº 4320/1964 fundamenta a base para a implantação do Orçamento Programa no Brasil.

No quesito Planejamento, o PPA é concebido como instrumento capaz de estabelecer diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes, assim como, para os programas de duração continuada no período de quatro anos. A LDO define as metas e prioridades da administração para o exercício subsequente no prazo de dois anos, sendo despesas de capital ou corrente, e orienta a elaboração da LOA – buscando criar um mecanismo de ligação claro entre o PPA e a LOA. Por sua vez, a LOA dispõe sobre a alocação dos recursos previstos na composição dos programas, projetos, e atividades, de acordo com a LDO. Este é um instrumento de execução de planos e programas, de realização de obras e serviços (BIDERMAN e AVARTE, 2004).

A CF/88, em seu Modelo Orçamentário, ampliou as prerrogativas do Poder Legislativo, assegurando sua participação em todo planejamento orçamentário. Também permite apresentação de emendas em todo o processo, exceto àquelas que incidam sobre as dotações orçamentárias de pessoal, serviço da dívida e transferências constitucionais (BIDERMAN e AVARTE, 2004, p. 370). Serão justamente, as emendas parlamentares parte do nosso escopo de análise posteriormente.

Para definir os critérios de planejamento, foi instituída a LRF. Nela é estabelecida normas de finanças públicas voltadas à responsabilidade da gestão fiscal, conceituando-a como

“ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas [...]”
(BRASIL, 2000).

A LRF ratifica o quesito planejamento, buscando suprir algumas lacunas da CF/88 que geram uma dissociação entre os instrumentos de planejamentos propostos - PPA, LDO, LOA (BIDERMAN e AVARTE, 2004, p. 371).

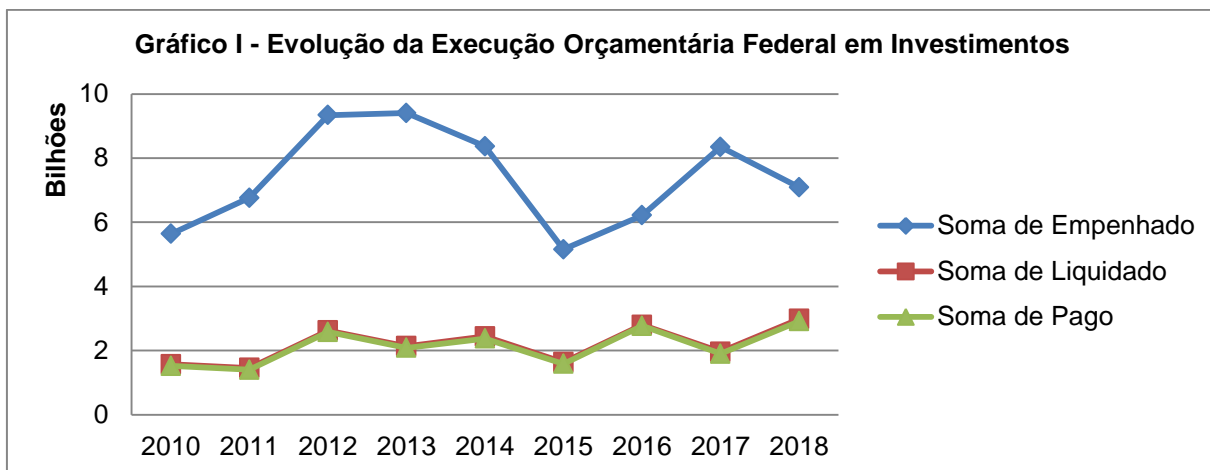
2.2. Execução orçamentária do Governo Federal em investimentos

Os avanços no planejamento orçamentário brasileiro fortaleceram critérios de *accountability*, como visto anteriormente, entretanto, o planejamento deve ser sucedido da execução orçamentária. Sua capacidade de execução é reflexo de diversos fatores (diretos ou contingenciais) ao mesmo tempo em que reflete a capacidade do Estado em gerar valor aos cidadãos.

Por execução orçamentária, entende-se como

“a somatória das ações, apropriadas nos instrumentos de programação, destinadas à realização dos programas estabelecidos para alcançar objetivos definidos quando da elaboração do orçamento, [...] é nessa etapa que a realização dos fins do Estado se torna efetiva, por meio da execução dos serviços públicos destinados ao atendimento das necessidades coletivas.” (BIDERMAN e AVARTE, 2004, p. 377)

O Gráfico I apresenta a execução orçamentária do Governo Federal entre 2010-2018, os dados referem-se ao trâmite orçamentário de: empenho, liquidação e pagamento.

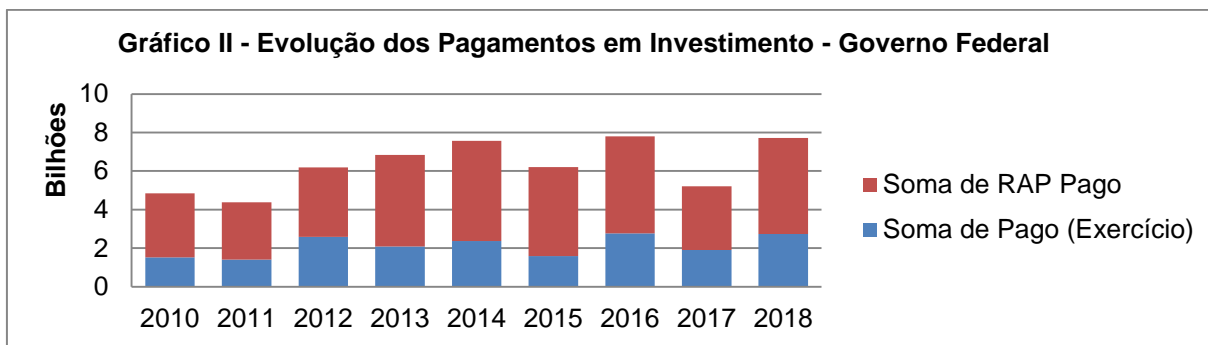


Fonte: Painel do Orçamento Federal (elaboração própria)

A relação entre as despesas previstas (empenho) e sua execução (pagamento) para investimentos apresenta uma situação conceituada por Almeida (2000) como “paradoxo do investimento público no Brasil”.

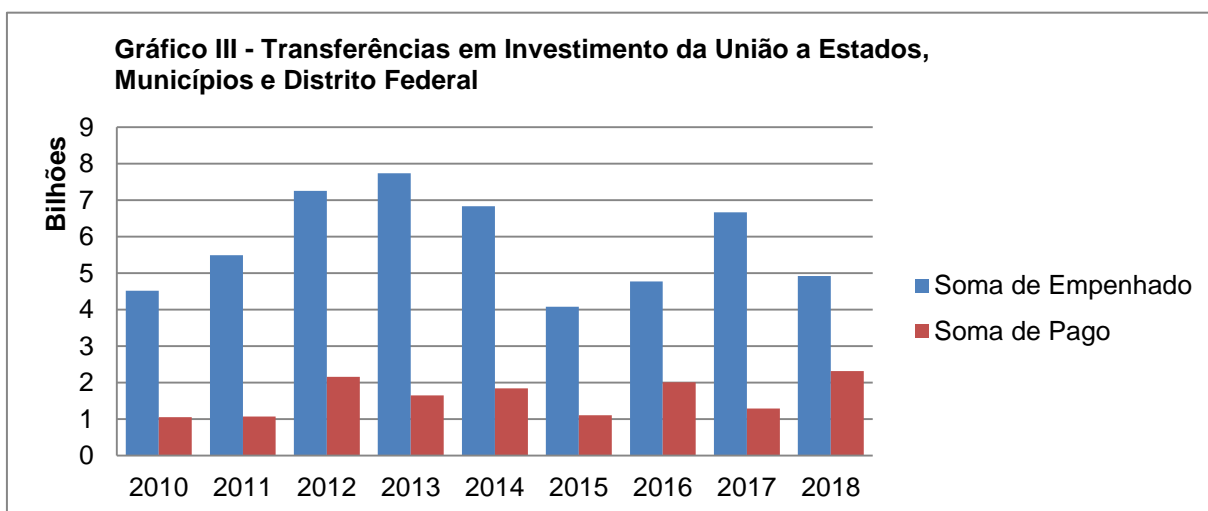
De acordo com Almeida (2000), há três motivos para a execução ser menor em relação ao orçamento empenhado. Primeiro, é comum que o orçamento para investimento público seja aprovado acima da capacidade real de execução do Governo Federal e, assim, acomodar as emendas parlamentares. Segundo, o contingenciamento é recorrente no orçamento aprovado. O grande percentual de despesas obrigatórias reflete a capacidade do Governo em executar políticas através de despesas discricionárias. A PEC 241 (PEC do Teto dos Gastos) é um fator que pode causar impactos ao ajustar as despesas à inflação do ano anterior, restringindo as despesas públicas. O terceiro ponto refere-se ao crescimento de restos a pagar (RAP) na execução de investimento público. O problema encontra-se no procedimento de liberação de empenho, criação de restos a pagar e baixo cancelamento no ano seguinte, tornando-se uma “bola de neve”. O contingenciamento acaba se tornando a causa de discrepância entre valores planejados inicialmente no orçamento e valores pagos ao mesmo tempo em que se torna efeito, pois os restos a pagar comprometem o orçamento (Almeida, 2000).

O Gráfico II refere-se à evolução dos pagamentos em investimentos do Governo Federal. Os pagamentos foram destacados entre os executados no exercício e os restos a pagar.



Fonte: Painel do Orçamento Federal (elaboração própria)

Os dados apresentam uma execução orçamentária atrasada, onde os restos a pagar representam um montante significativo nas despesas em investimento do Governo Federal. Ao analisar a modalidade de aplicação, conforme Gráfico III, é possível perceber que as transferências a estados, distrito federal e municípios possuem, igualmente, um cenário de baixa execução.



Fonte: Painel do Orçamento Federal (elaboração própria)

Almeida (2000), já havia apontado que Ministérios com maior relação de restos a pagar inscritos, são aqueles que o investimento ocorre através de transferência voluntária aos estados e municípios. Entre 2010 e 2018, os Ministérios da Saúde, Educação e Cidades, os ministérios com maiores restos a pagar inscritos, são os que possuem maior modalidade de aplicação em transferências a estados e municípios (PAINEL DO ORÇAMENTO FEDERAL, 2019)

O cenário brasileiro demonstra fragilidade na execução orçamentária mesmo após instituição de instrumentos de planejamento que buscam fornecer diretrizes para uma execução fiscal de acordo com os princípios da administração pública. O Estado brasileiro demonstra ter dificuldades em executar seu orçamento para

investimentos, mesmo quando os recursos são transferidos a outros níveis de governo. Existe um hiato entre seu planejamento e sua execução orçamentária.

Almeida (2000) apresenta algumas razões ao cenário:

(I) o pagamento do investimento no exercício orçamentário passou a concorrer com o pagamento do investimento em restos a pagar, tornando o saldo aprovado para o investimento acima da capacidade financeira e gerencial do governo federal;

(II) a parte de valores inscritos em restos a pagar representa uma margem de garantia na formação de base de coalizão, obtendo um cunho de negociação política mais do que recursos disponíveis para o crescimento do investimento público; e

(III) problemas relacionados a questões administrativas estão entre os principais identificados. Assim, a olhar para a gestão pode contribuir para melhorias na execução do investimento, como, por exemplo: treinamento de funcionários públicos; ou melhor coordenação e controle entre órgãos do governo.

Será através da terceira razão a qual esse trabalho propõe a melhoria de processo em Transferência Voluntária da União, com o objetivo de contribuir, de forma incremental, para a redução de gargalos na execução orçamentária e garantia de melhorias na eficiência e efetividade das políticas públicas da Prefeitura Municipal de São Paulo.

3. Emendas Parlamentares Federais: cenário da execução orçamentária na Prefeitura Municipal de São Paulo

Dentre as transferências intergovernamentais, as Emendas Parlamentares Federais à LOA, que podem ser classificadas como Transferências Voluntárias da União são o escopo dessa análise. A motivação para rever os processos se dá ao diagnóstico realizado e apresentado inicialmente no trabalho: atraso na execução orçamentária de investimentos públicos. As Transferências Voluntárias são parte das transferências intergovernamentais discutidas e apresentam cenário semelhante.

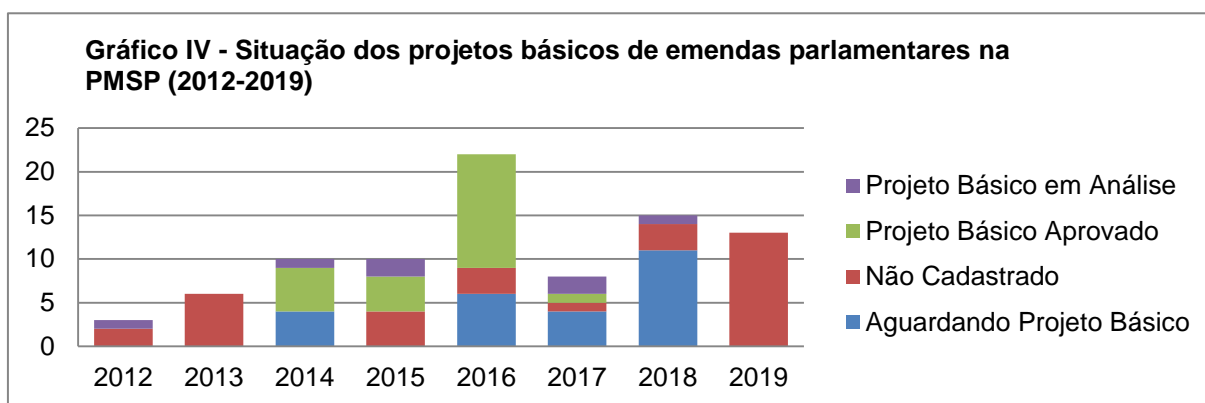
As Transferências Voluntárias da União (TVUs) são definidas pelo art. 25, Capítulo V, da LRF como

“[...] a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de

determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde.” (BRASIL, 2000)

Entre 2012 e 2019, foram destinadas à Prefeitura 92 emendas parlamentares para investimento neste período, onde 77% não obtiveram seus projetos básicos² aprovados. Em 2019, das 92 emendas, aproximadamente 38% já haviam sido canceladas.

Em março de 2019, a Prefeitura Municipal de São Paulo dispunha de 57 contratos de repasse³ vigentes e oriundos de emendas parlamentares enquadradas como TVUs, cujo valor total de repasse refere-se à aproximadamente R\$ 42 milhões de reais.

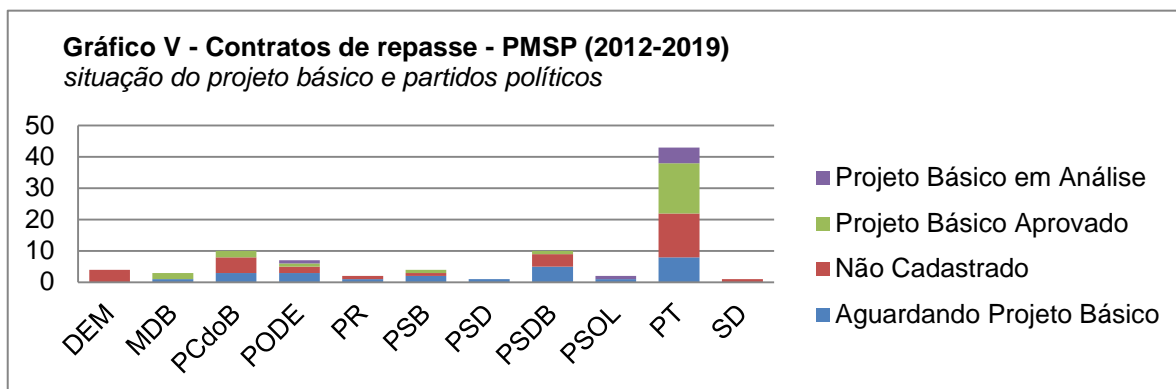


Fonte: SICONV (elaboração própria)

O Gráfico V demonstra a relação dos partidos que destinaram emendas entre 2012 e 2019 e o andamento do contrato de repasse através do projeto básico. Partidos com maiores quantidades de emendas parlamentares, obtiveram uma proporção semelhante de andamento do contrato. Em 57% das emendas parlamentares, o Partido dos Trabalhadores (PT) não conseguiu iniciar a licitação; enquanto o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), 60%.

² De acordo com a Seção III - Das Obras e Serviços, art. 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, é obrigatório projeto básico aprovado por órgão competente para iniciar o processo licitatório.

³ Contrato de repasse, de acordo com a Portaria Interministerial nº 424, 30 de dezembro de 2016, é um “instrumento administrativo, de interesse recíproco, por meio do qual a transferência dos recursos financeiros se processa por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, que atua como mandatário da União”. Ou seja, o instrumento administrativo das emendas parlamentares analisadas neste estudo é o contrato de repasse.



Fonte: SICONV (elaboração própria)

Vale ressaltar que, referentes às 92 emendas destinadas entre 2012 e 2019, os 77% dos projetos básicos não aprovados também é reflexo da morosidade do processo. Os contratos que não são cancelados encontram dificuldade em finalizar, prorrogando prazos e aumentando os restos a pagar do governo federal. Além disso, suscita desgaste político da Prefeitura frente aos parlamentares. Este desgaste, inclusive, fragiliza sua capacidade em adquirir recursos desta fonte, comprometendo a maximização de recursos financeiros além do Tesouro Municipal.

Também vale ressaltar que os contratos que chegam na fase de execução da obra também encontram entraves para seu andamento. O cenário da execução de obras motivou o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo a gerar um relatório sobre Obras Paralisadas e Atrasadas, em 2019. Foram mapeadas 1.360 obras paralisadas ou atrasadas no município de São Paulo, sendo que aproximadamente 42% da fonte de recurso destas obras é do Governo Federal. O relatório aponta para a fragilidade da gestão de obras públicas independentemente da origem do recurso.

4. Mapeamento e análise da execução das emendas parlamentares na Prefeitura Municipal de São Paulo

4.1 Gerenciamento dos stakeholders

A legislação pertinente que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse é o Decreto Federal nº 6.170, de 25 de julho de 2007. A Portaria Interministerial 424/2016 regulamenta este decreto e será o referencial para construção do desenho do processo.

Os *stakeholders*, categorizados como *players*, são: as Secretarias Municipais

e Subprefeituras (Convenientes/Tomadores); a Caixa Econômica Federal (Mandatária); os Ministérios (Concedentes); os Parlamentares; e a Coordenadoria de Assuntos Federativos e Metropolitanos (monitoramento-articulação das transferências voluntárias).

Enquanto os recursos são disponibilizados pelos Ministérios e Parlamentares, as Secretarias Municipais e Subprefeituras executam os contratos de repasse (gestão descentralizada), enquanto a Mandatária analisa o cumprimento das legislações pertinentes e o andamento das obras. A Coordenadoria de Assuntos Federativos e Metropolitanos (CAFM) atua no monitoramento-articulação de demandas específicas dos atores envolvidos.

O Apêndice I ilustra o gerenciamento dos *stakeholders* pela Prefeitura.

i) Empoderamento das Subprefeituras e Secretarias Municipais através da compreensão de suas demandas para articulação com a Bancada Paulista através da CAFM;

ii) Envolvimento da Bancada Paulista para compreensão do cenário de execução dos contratos e destinação de emendas parlamentares de acordo com demandas municipais previstas pela Prefeitura.

iii) Envolvimento da Mandatária para compreensão das legislações pertinentes e qualificação da informação para que os processos se tornem mais ágeis.

iv) Informar órgãos-chave para andamento do processo como Secretaria Municipal da Fazenda, do Verde e Meio Ambiente e CETESB.

v) Aprimoramento da *accountability* informando a sociedade civil sobre o andamento dos processos através da Lei de Acesso à Informação.

4.2. Aspectos da Arquitetura Organizacional

Para iniciar a análise da execução das emendas parlamentares federais na Prefeitura Municipal de São Paulo, algumas observações sobre impactos de sua Arquitetura Organizacional são feitas a fim de contextualizar o processo *as-is* descrito posteriormente. Primeiro, será discutido aspectos referentes ao direito de decisão; segundo, mensuração de desempenho; e terceiro, aos incentivos criados.

Todo o processo de execução das emendas parlamentares é descentralizado na Prefeitura. Desde a articulação para obtenção de emendas até a prestação de contas final fica a cargo das Secretarias Municipais e Subprefeituras. Nos últimos dois anos, foi criada a Coordenadoria de Assuntos Federativos e Metropolitanos (CAFEM) cuja atribuição refere-se à articulação e monitoramento das Transferências Voluntárias da União, com o objetivo de centralizar informação sobre o andamento dos contratos de repasse e convênios. Mesmo com a centralização de informação, o poder de decisão do contrato continua descentralizado. Isso significa que as Secretarias Municipais e Subprefeituras possuem a prerrogativa de executar ou não um contrato de repasse. Apenas de emendas diretamente ligadas às estratégias do governo, o direito de decisão está sob o Gabinete do Prefeito.

Sobre a mensuração de desempenho destes contratos, a Prefeitura analisa apenas se o contrato de repasse tramita conforme legislações pertinentes. O único critério de baixo desempenho é o cancelamento do contrato devido à sua incapacidade de execução. Outras possíveis métricas como tempo, por exemplo, não são mensuradas como critério de desempenho.

Por outro lado, o contrato de prestação de serviço da Caixa, como Mandatária, junto aos Ministérios, prevê indicadores e metas de desempenho. Previstos na Instrução Normativa nº 02 do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, referem-se a prazos para análise e aprovação de etapas do contrato. Embora sejam os prazos previstos pela PI 424/2016 que possuem caráter obrigatório-legal, estimulam a Mandatária a agilizar o processo.

O andamento do contrato demanda a atuação de funcionários de diversos departamentos, como licitação, obras, administração e finanças, gabinete, entre outros. E nenhum deles possui incentivos contratuais relacionados ao desempenho dos contratos de repasse.

4.3 Implicações da arquitetura organizacional

i) A coordenação dos contratos de repasse pela Prefeitura possui alto custo devido à descentralização (28 Secretarias Municipais e 32 Subprefeituras), cada uma com suas particularidades de recursos humanos, recursos financeiros e

competências; a falta de mensuração de desempenho dos contratos impossibilita a criação de parâmetros para sua avaliação.

ii) Por outro lado, a descentralização possibilita a utilização de conhecimentos específicos de cada pasta. Um projeto de engenharia de um hospital possui particularidades diferentes de um projeto de implementação de gramado sintético em um campo de futebol. A especialização contribui para garantir projetos de engenharia qualificados.

iii) A falta de mensuração de desempenho para os contratos não estimula os funcionários a executar eficientemente. Devido às múltiplas demandas de cada setor, cada qual com sua particularidade, os contratos de repasse podem não serem vistos como prioridade. A PI 424/2016 estipula 18 meses para atendimento das pendências que impedem o início da obra após assinatura do contrato. Quando a Secretaria Municipal ou Subprefeituras não entendem esse contrato como prioridade, a tendência é atender as pendências próximas ao fim do prazo, ao invés de concentrar esforços para iniciar a obra em poucos meses. Métricas de desempenho talvez pudessem dar mais agilidade à execução dos contratos.

4.4 Mapeamento do Processo e suas criticidades

O Apêndice II apresenta o macroprocesso referente à execução de emendas. Este macroprocesso foi subdividido em processos de:

i) Seleção: inicia-se na abertura dos programas federais no SICONV para cadastro de propostas pelos Proponentes (prefeituras, estados, entidades enquadradas no Marco Regulatório da Sociedade Civil). Encerra-se após a aprovação do Ministério e encaminhamento para Mandatária. É neste momento em que o Proponente sabe da existência da emenda oficialmente. Este processo dura em média 30 dias.

ii) Contratação: inicia-se na solicitação, pela Mandatária, de documentações para assinatura do contrato. Encerra-se quando ocorre a aprovação dos documentos necessários para iniciar a obra. Este processo atualmente dura 18 meses (prazo máximo previsto pela PI 424/2016).

iii) Execução & Acompanhamento: processo em que ocorre a obra e o acompanhamento do contrato. No caso dos contratos de repasse, os prazos tendem

a variar de acordo com o objeto. Por exemplo, reformas em centros esportivos tendem a ser mais rápidos do que em hospitais. Como muitos dos contratos não chegaram nesse momento, faltam dados para avaliação mais precisa.

iv) Prestação de Conta Final: neste processo encerra-se o contrato. Como a prestação de contas ocorre durante as medições para desbloqueio financeiro parcial do governo federal, torna-se uma compilação de prestação de conta parciais.

O mapeamento do processo foi focado nos processos de Seleção e Contratação, momento em que a maioria dos contratos se encontra e onde atualmente é cancelada. O Apêndice III é uma adaptação da matriz SIPOC⁴. Através dessa ferramenta foi possível analisar o trâmite interno da Prefeitura para solicitação dos documentos previstos na PI 424/2016, assim como a complexidade dos processos.

A análise do mapeamento é apresentada através das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Esta forma de análise permite analisar os processos através da organização como um todo e entender as relações de causa-efeito que surgem da através de quatro perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Procedimentos Internos Orçamentária-Financeira e do Cidadão.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

De acordo com o *Balanced Scorecard*, a perspectiva voltada ao Aprendizado e Crescimento preocupa-se em analisar a capacidade de inovação e a garantia de funcionários capacitados e motivados. Capital organizacional, capital informacional e capital humano são considerados essenciais para procedimentos internos de qualidade.

Em relação à execução das transferências voluntárias da União, há pouco esforço concentrado ao Aprendizado e ao Crescimento.

O capital organizacional da Prefeitura demonstra-se frágil, uma vez que não há cultura de maximização na eficiência de despesas de recursos extraorçamentários (sejam transferências voluntárias ou outras modalidades). Não há estratégias de captação de recursos extraorçamentários disseminadas na Prefeitura, impactando a relação entre a fonte da receita e seu alinhamento com a

⁴ Matriz SIPOC é uma forma de modelar processos através da sequência Fornecedor-Entrada-Processo-Saída-Cliente, ajudando a verificar as entradas e saídas. Ela foi adaptada para entender o trâmite interno da Prefeitura para obtenção dos documentos necessários à Seleção e Contratação.

estratégia.

O alinhamento reflete nos incentivos para sua execução orçamentária. A Prefeitura não possui competência para realizar alterações na fonte de recursos federais, deste modo, sua discricionariedade para execução do recurso é baixa. Se não houver possibilidade de alinhar, mesmo que posteriormente a destinação da emenda, à sua estratégia, serão os incentivos político-partidários que determinarão esforço para execução da emenda parlamentar. Sendo assim, a comunicação da Prefeitura com o Congresso Nacional é essencial para alinhamento.

Em relação ao capital informacional, a Prefeitura possui alguns sistemas que não estão integrados, gerando retrabalho para o acesso à informação integral. O SICONV é o sistema do governo federal onde ocorre toda a gestão da transferência voluntária, nele é possível o *upload* de informações para acesso e acompanhamento dos Ministérios. Para realização dos trâmites documentais internos é utilizado o Sistema Eletrônico de Informações - SEI e para gestão interna do orçamento e das finanças é utilizado o Sistema de Orçamento e Finanças - SOF. Entretanto, não há um sistema vigente para gestão de contratos de repasse. Deste modo, a centralização de informação torna-se complexa, gerando custo relativamente alto para analisar o andamento dos contratos.

O capital humano também possui fragilidades. A Prefeitura não ofereceu capacitações nos últimos anos. Devido à alta rotatividade de funcionários - comissionados que são exonerados ou servidores que são alocados em novas funções - torna-se difícil mantê-los capacitados e estimulados para excelência na execução dos contratos. A falta de compreensão sobre estes contratos inclusive gera atrasos processuais, pois não são definidos como prioridades ao estarem desalinhados com as estratégias da Prefeitura.

Deste modo, a CAFM atua na gestão do conhecimento, através da centralização da informação e suporte aos contratos, buscando potencializar o capital humano e o capital organizacional.

Perspectiva Interna

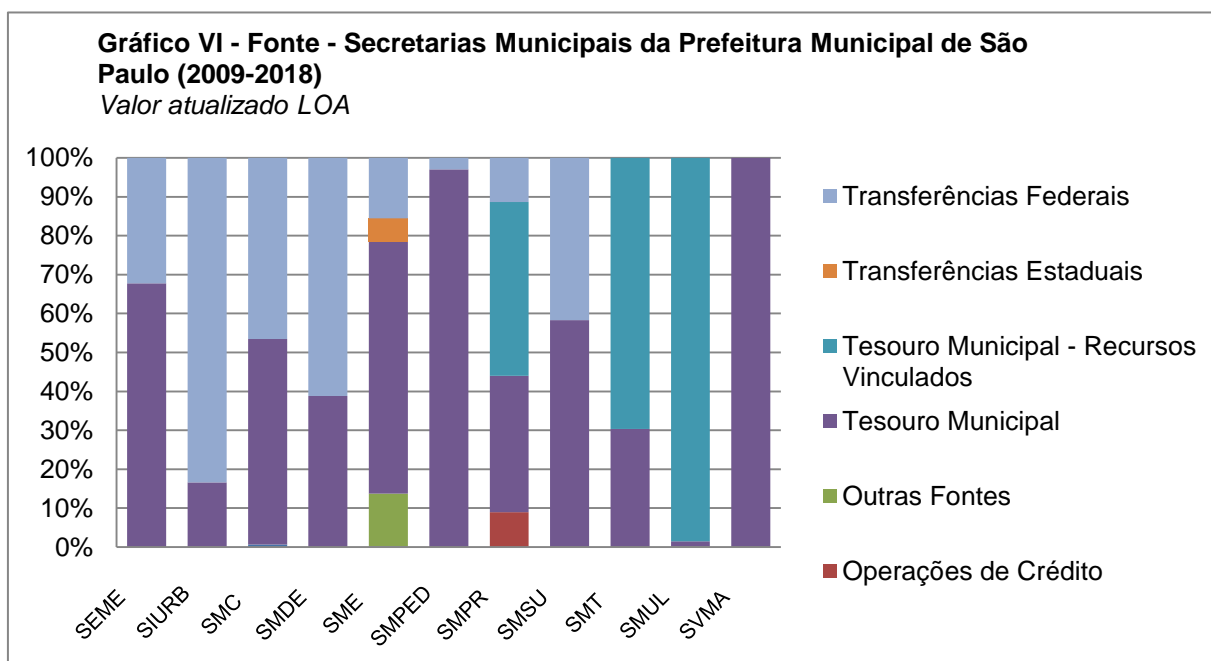
O mapeamento demonstrou fragilidade nos procedimentos internos, uma vez que não estão desenhados e a Prefeitura não oferece capacitações. A falta de um material que pudesse esclarecer quais são os setores responsáveis pelas

documentações, assim como modelos de documentação para solicitação, gera atrasos. A concorrência dos funcionários com outras atividades (inclusive do alto escalão) desestimula esforços para compreensão do contrato e a particularidade em sua tramitação.

Os documentos previstos no art. 23 da PI 424/2016 demonstraram ser os mais morosos: comprovação da titularidade da área, licenciamento ambiental e plano de trabalho.

Perspectiva Orçamentária-Financeira

As transferências federais para investimento possuem destaque em algumas secretarias. O Gráfico VI, apresenta a relação das fontes das Secretarias Municipais. As Secretarias Municipais de Esporte e Lazer, Infraestrutura Urbana e Obras, Cultura, Desenvolvimento Econômico e Trabalho e Segurança Urbana possuem destaque. É importante ressaltar que cada uma tem suas particularidades. Em Infraestrutura Urbana e Obra, por exemplo, as transferências federais mais expressivas são referentes ao Programa de Aceleração ao Crescimento – PAC; enquanto a Esporte e Lazer são as transferências voluntárias federais.



Fonte: Contas Públicas da Prefeitura Municipal de São Paulo (elaboração própria)

Deste modo, a atenção para as fontes de recursos e suas particularidades de execução é essencial para a Prefeitura, mesmo que Secretarias Municipais e Subprefeituras não possuam as mesmas características de fonte em suas receitas.

Essas particularidades precisam estar refletidas em sua estrutura organizacional, a fim de garantir seu alinhamento para geração de valor.

Perspectiva do Cidadão

Estar atento ao impacto e resultados dos programas executados é essencial para garantir a geração de valor. Neste caso, a relação entre Ministério, Caixa e Prefeitura reflete diretamente na geração de valor, portanto, neste tópico é analisado o relacionamento da Prefeitura com estes *stakeholders*.

Durante a Seleção, foram analisados alguns processos críticos. Durante o processo de destinação de emendas parlamentares federais (emendas à LOA), os parlamentares não entram em contato com a Prefeitura para avaliar sua capacidade de execução do projeto e, posteriormente, causando alguns entraves, seja na obtenção de documentação, garantia de recurso para contrapartida ou tempo para elaboração de um projeto de engenharia de qualidade. Geralmente, outubro é o mês onde encerra-se o período de destinação das emendas parlamentares, sendo possível revisão em dezembro. Parte dos parlamentares opta por destinar a emenda de forma genérica, ou seja, sem um proponente específico, para em dezembro ajustar. Deste modo, os parlamentares ganham tempo para articulação. Sendo assim, em fevereiro do ano seguinte, o proponente é notificado sobre a emenda durante a abertura do SICONV com uma média de 20 dias para elaborar um plano de trabalho para ser aprovado pelo Ministério – um prazo curto para elaboração de um projeto de qualidade. A falta de tempo para levantar a demanda de acordo com a emenda, assim como a elaboração de um projeto de engenharia de qualidade, impacta negativamente todo o processo.

Já na Contratação, o problema de relacionamento ocorre junto à Mandatária. A falta de conhecimento da legislação pertinente para compreensão das particularidades do contrato; de um processo desenhado para nortear sua tramitação interna; de estrutura organizacional capaz com outras fontes de recursos; assim como a rotatividade de funcionários são agravantes para capacidade da Prefeitura em lidar com os processos, refletindo diretamente na qualidade do relacionamento com o Ministério e a Caixa.

5. Buscando a melhoria contínua: propostas iniciais e seus resultados

Entre 2017 e 2019, a CAFM propôs implementar melhorias incrementais para sanar alguns dos problemas apontados anteriormente, a descrição a seguir é apresentada em duas rodadas. Na primeira, a CAFM não havia realizado o mapeamento de processos, obtinha apenas a informação do cenário de baixa execução dos contratos e alguns pontos críticos. Já a segunda, reflete o período em que se começou a esboçar os pontos críticos descritos anteriormente.

Primeira rodada

Em 2017, os esforços foram concentrados no planejamento das emendas parlamentares da LOA 2018.

Foi proposto pela CAFM o levantamento de demandas municipais passíveis de execução pelo Orçamento Geral da União, em seus programas orçamentários, através das Secretarias Municipais e Subprefeituras. Foram realizadas reuniões com cada Secretaria Municipal e uma geral com os Subprefeitos, onde a CAFM explicou as Transferências Voluntárias da União, principais aspectos da PI 424/2016 e principais entraves atuais para execução desses contratos. A ideia era que os órgãos se antecipassem a possíveis problemas na hora de levantar suas demandas-

Para evitar os problemas recorrentes dos contratos vigentes naquele momento, foi apresentada a importância: i) da titularidade do imóvel; ii) do planejamento para recurso financeiro de contrapartida; iii) particularidades dos projetos de engenharia frente à mandatária; iv) prazos; e v) destaque para regionalização da demanda. Em conversas com alguns assessores parlamentares, ficou perceptível que a região é uma variável forte para destinação de emendas, uma vez que tendem a ser destinadas à regiões com melhor desempenho eleitoral. Foram levantadas aproximadamente 360 demandas municipais, representando um montante de aproximadamente R\$ 600 milhões (seiscentos milhões de reais). Houve boa capilaridade, sendo SEME, SMDET e Subprefeitura de Butantã os órgãos que mais levantaram demandas.

Paralelamente, foi levantado o desempenho eleitoral da bancada paulista, explicitando quais parlamentares foram mais votados no município de São Paulo e a expressividade dos votos nas regiões do município, utilizando os limites das Subprefeituras como referencial. Este documento deveria ser integrado às demandas municipais, a fim de explicitar potenciais demandas aos parlamentares de

acordo com a região. Inicialmente, a afinidade por área temática também foi proposta neste levantamento, mas não foi possível obter informações suficientes.

Segunda rodada

Embora o esforço para planejamento da primeira rodada tenha gerado resultados positivos para a reputação da Prefeitura e um esboço de cultura organizacional atenta aos recursos extraorçamentários, a execução dos contratos ainda se demonstraram morosas. No ano seguinte, a CAFM optou por realizar o levantamento novamente e atuar na melhoria dos processos para melhorar o fluxo dos contratos vigentes. Ou seja, continuar o planejamento para novas emendas parlamentares, mas também compreender mais a fundo e sanar problemas dos contratos vigentes no momento.

A atuação de monitoramento-articulação da CAFM em relação aos contratos vigentes estava voltada em “apagar incêndios”, então foi proposto um levantamento de processos críticos para proposição de possíveis melhorias.

A seguir são apresentadas algumas iniciativas da CAFM para melhoria contínua e incremental do processo identificadas nesta segunda rodada:

Caso: comprovação de titularidade da área.

Para exemplificar, é descrito o caso da comprovação da titularidade da área.

Parte das áreas em posse da Prefeitura tem origem em desapropriações ou doações. Por vezes, a Prefeitura não faz a transferência do imóvel no Cartório de Registro de Imóveis devido ao custo financeiro associado. Deste modo, há áreas que são da Prefeitura, mas não consta como proprietária na matrícula – apenas na averbação.

Geralmente isso não é um problema quando se trata de políticas públicas executadas com recurso municipal, entretanto, no caso das transferências voluntárias da união, é necessária comprovação da área pública. A situação causou reiteraões diversas da Mandatária que, ao analisar a matrícula, não constava o nome da Prefeitura como proprietária. A dificuldade em comprovar a área gera risco de devolução de repasse ao Ministério, caso não haja comprovação até a prestação de contas final. Isto gera incentivos para não andamento do contrato até sua aprovação pela Mandatária.

Para evitar as reiterações da Mandatária, a CAFM explicou a situação e acordou nova documentação - pertinentes à legislação - que pudessem comprovar a titularidade da área. Deste modo, modelos foram criados de acordo com a particularidade do imóvel e enviados às Secretarias Municipais e Subprefeituras. Isto diminui as reiterações da Caixa e agilizou a comprovação.

Caso: suplementação/descongelamento para iniciar Licitação

Como previsto pela Lei nº 8.666/93, para dar início ao processo licitatório é necessário que a Prefeitura possua recursos previstos para pagamento do serviço contratado.

Entretanto, o recurso é depositado na conta corrente pelo governo federal após a licitação, proporcionalmente à medição da obra. Deste modo, as Secretarias Municipais ou Subprefeituras precisam solicitar a suplementação ou o descongelamento de recurso orçamentário à Secretaria Municipal da Fazenda para adequar ao valor global do serviço contratado.

A CAFM percebeu para os casos de contrato de repasse, o processo demorava mais do que comum, uma vez que a Secretaria da Fazenda não atendia a solicitação, pois não havia na conta corrente o valor global, apenas o valor da contrapartida. Ao analisar o problema, ficou constatado que a morosidade ocorria por problemas de instrução do processo, não ficava claro nele que o recurso era referente a um contrato de repasse e que, por sua particularidade, não haveria o valor global em conta neste momento; por vezes, o termo de aditamento também não era instruído. Deste modo, a Secretaria Municipal da Fazenda não atendia a solicitação, pois não conseguia saber do que se tratava.

Para solucionar o problema, um modelo de instrução foi elaborado pela Secretaria e distribuído para as Secretarias Municipais e Subprefeituras.

Caso: gestão de documentos relacionados aos contratos de repasse

Algumas Secretarias Municipais que possuem alta rotatividade de funcionários encontram dificuldades em manter a memória do processo. Isto gera entraves graves para andamento do contrato, pois as próximas etapas ficam comprometidas.

Embora a Prefeitura possua o SEI!, falta uma proposta de organização do macroprocesso para que seja possível avaliar a tramitação de todas as

documentações pertinentes. Como não há treinamento para os novos funcionários, a gestão de documentos é essencial para dar continuidade. A falta de gestão dos documentos impacta negativamente a CAFM, pois aumenta o custo da centralização de informação.

A CAFM está estudando as funcionalidades do SEI! para gerar uma forma mais eficiente de organização das documentações pertinentes aos contratos.

Caso: capacitação no SICONV

Todo o trâmite externo é sistematizado no SICONV, sendo a capacitação essencial para o andamento do processo. A Prefeitura não oferece capacitação devido ao alto custo associado para contratar o serviço e pela falta de profissionais para propor uma capacitação através da Escola de Administração Pública da Prefeitura de São Paulo - EMASP.

A CAFM estuda a possibilidade de assinar um termo de cooperação técnico junto à Secretaria de Gestão do Ministério da Economia para ingresso na Rede SICONV. A Rede SICONV oferece capacitações gratuitas e um painel de gerenciamento dos contratos.

6. Novos caminhos: indicações de novos produtos

Embora durante a segunda roda tenha sido possível resolver de forma incremental alguns problemas no processo, há possíveis novos produtos capazes de potencializar a capacidade da Prefeitura em gerir os contratos.

Em síntese, há possíveis soluções que precisam ser estudadas, mas já são utilizadas na PMSP. Precisaríamos de adaptações para adequar às particularidades dos contratos de repasse:

(i) Utilização do SEI! para melhor controle e transparência dos processos. Padronizar a tramitação dos documentos e criar um *template*. No SEI! seria possível relacionar a tramitação de todos os documentos referentes a um contrato, isso aumenta a transparência e a capacidade de centralizar informações sobre o andamento de cada contrato.

Há APIs do SEI! que possibilitam o *download* de relatórios gerenciais e criação de *dashboards* para dar agilidade à tomada de decisão.

(ii) Reformulação de sistema de gestão de contratos já vigentes para melhorar

o andamento das obras. A Prefeitura de São Paulo busca investir em sistemas para gestão de contratos, Secretarias Municipais como Saúde e Gestão já estão em fase final de elaboração. Aproveitar iniciativas como essas ajudariam na gestão mais eficiente do contrato, uma vez que facilitaria às partes interessadas o acesso às informações e a tramitação de documentos.

(iii) Manual para orientação da Seleção e Contratação relacionando as documentações necessárias de acordo com a tramitação interna da Prefeitura para aquisição dos documentos pertinentes.

(iv) Assinatura de um Termo de Cooperação Técnica com o Ministério da Economia para acesso à rede SICONV. A cooperação facilitaria o acesso à capacitação dos funcionários e a um painel gerencial dos convênios e contratos de repasse.

Como o cenário de execução orçamentária das transferências do governo federal parecem estar generalizada no país, produtos como estes podem ser úteis a outros municípios que podem enfrentar as mesmas dificuldades.

7. Considerações Finais

Este trabalho buscou analisar o cenário de execução dos contratos de repasse na Prefeitura Municipal de São Paulo através da execução orçamentária do governo federal e do mapeamento de processos no município. Foram apontados alguns pontos críticos, propostas que foram implementadas para qualificar o processo, assim como possíveis novos produtos a serem implementados - buscando a melhoria contínua por meio de ações incrementais no processo de Seleção e Contratação.

Buscar a melhoria contínua na administração pública pode ser uma boa alternativa quando a reengenharia de processos (*Business Process Reengineering*) mostra-se como uma alternativa inviável.

Entretanto, alguns requisitos são necessários para que mudanças incrementais sejam positivamente introduzidas. O comprometimento do alto escalão com as propostas de mudança é essencial para dar segurança e engajamento do nível técnico nas novas atividades. Caso o contrário, as medidas tornam-se frágeis.

A comunicação para explicitar como as mudanças estão atreladas ao alinhamento estratégico também é essencial. A estrutura departamental da

Prefeitura, onde os funcionários são especializados em parte do processo (licitação, obras e serviços, gabinete, entre outros) dificulta a visão do todo. Para trâmites que possuem particularidades de prazos ou documentos, como o caso dos contratos de repasse, a falta de compreensão do processo como um todo confunde os departamentos e atrasa devido a erros. Centralizar informação e garantir funcionários que sejam capazes de entender todo o processo, assim como os subprocessos, contribui para sanar problemas de comunicação - entretanto, é difícil encontrar funcionários com esse nível de conhecimento.

A gestão do conhecimento e documental contribuem para a transparência e eficiência do processo, e as inovações tecnológicas são grandes aliadas. A Prefeitura de São Paulo busca investir em desenvolvimento tecnológico para qualificação da gestão. A comunicação contribui para que essas inovações sejam compartilhadas em órgãos da Prefeitura e ajuda em casos particulares, como a execução de emendas parlamentares, a garantir o desenvolvimento contínuo para qualidade.

O foco nos resultados ainda pode ser um campo nebuloso para a administração pública. No caso dos contratos de repasse que possui um trâmite moroso e complexo, é difícil garantir a motivação para manter funcionários engajados.

Pro fim, as melhorias incrementais possuem limites. Em relação aos restos a pagar, ainda não demonstra ser a melhor ferramenta para sanar os atrasos de execução orçamentária. As medidas propostas não conseguiram acelerar o processo o suficiente para execução do contrato em exercício proposto. Entretanto, essas medidas abrem espaço para analisar esta questão de novas formas conforme novas medidas são implementadas.

8. Referências

ARVATE, Paulo; BIDERMAN, Ciro. Economia do setor público no Brasil. Elsevier Brasil, 2013.

ALMEIDA, MANSUETO. O Paradoxo do Investimento Público. In: OLIVEIRA, Gesner; DE OLIVEIRA FILHO, Luiz Chrysostomo. Parcerias público-privadas: experiências, desafios e propostas. Grupo Gen-LTC, 2000.

BRICKLEY, James; SMITH, Clifford; ZIMMERMAN, Jerold. Managerial economics

and organizational architecture. McGraw-Hill Education, 2015.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília,DF, 2000. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 14/06/2019.

BRASIL. Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 1993. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 14/06/2019

BRASIL. Portaria Interministerial 424, de 30 de dezembro de 2016. Estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 507/MP/MF/CGU, de 24 de novembro de 2011 e dá outras providências. Brasília, DF, 2016. Disponível em:

<<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-424-de-30-de-dezembro-de-2016>> Acesso em: 14/06/2019

BRASIL. Painel do Orçamento Federal. Acesso em: 14/06/2019. Disponível em:

<https://www1.siof.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=IAS%2FExecucao_Orcamentaria.qvw&host=QVS%40pqlk04&anonymous=true>

BRASIL. SICONV. Acesso em: 14/06/2019. Disponível em: <<http://siconv.com.br/>>

SÃO PAULO, TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO. Levantamento de Obras Paralisadas ou Atrasadas Todas as obras informadas. São Paulo, SP, 2019.

Disponível em:

<https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/noticias/Relat%C3%B3rio%20TCESP-Global%20-1677_ObrasParalisada.pdf>

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO.

Instrução Normativa nº 02 de janeiro de 2018. Estabelece regras e diretrizes para a execução de contrato de prestação de serviço a ser celebrado entre a União e instituições financeiras oficiais federais, para atuação como Mandatárias da União, na gestão operacional de contratos de repasse, nos termos do Decreto 6.170, de 25 de julho de 2007. Brasília, DF, 2018. Acesso em: 14/06/2019. Disponível em:

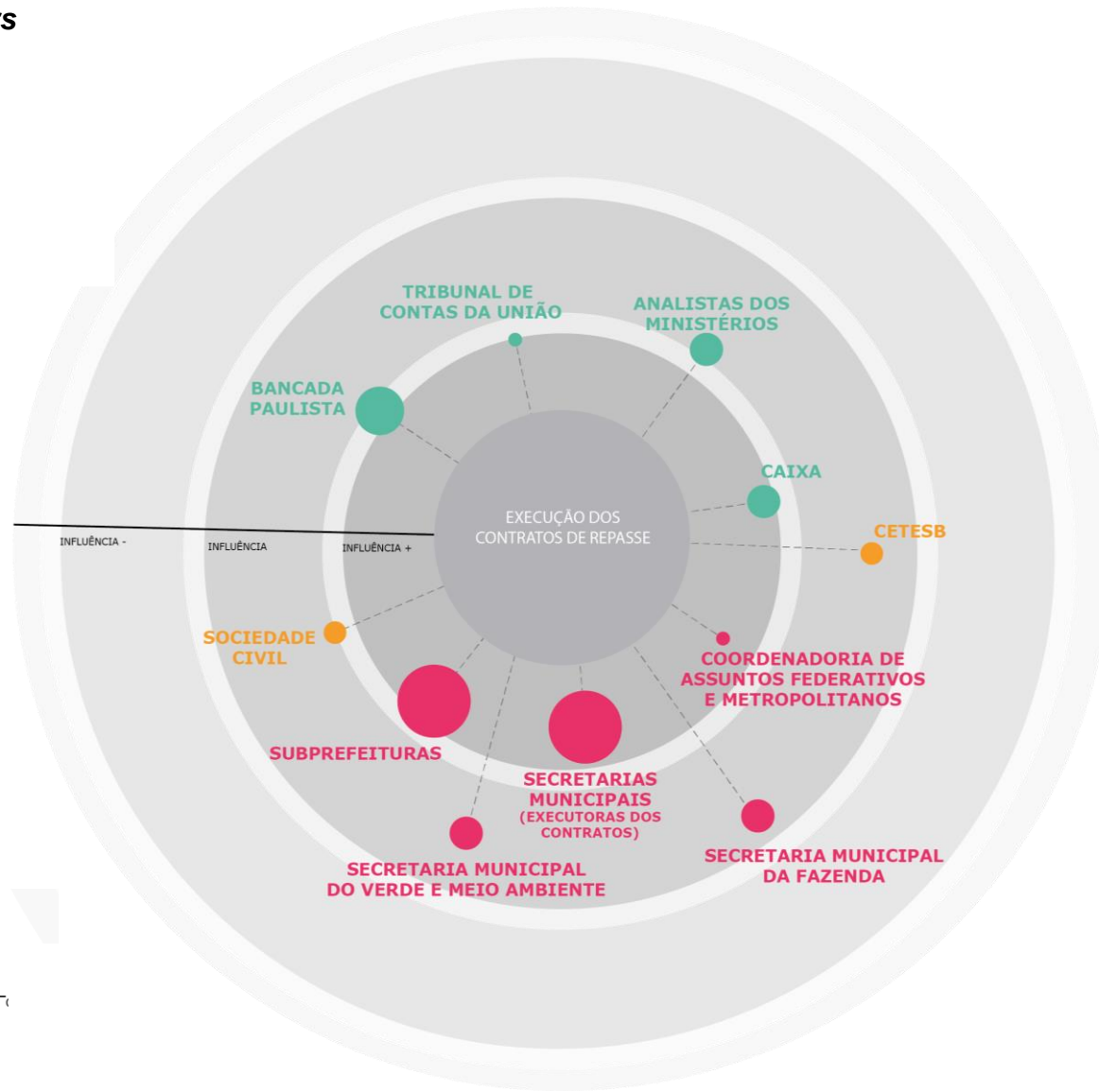
<<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa->

[mp-n-2-de-24-de-janeiro-de-2018](#)>

Apêndice I – Mapa de stakeholders

MAPA DE STAKEHOLDERS

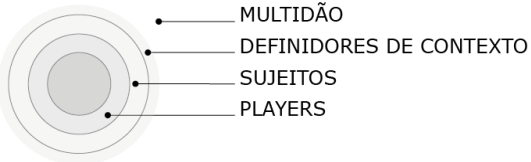
EXECUÇÃO DE CONTRATOS DE REPASSE ORIUNDOS DE EMENDAS PARLAMENTARES FEDERAIS



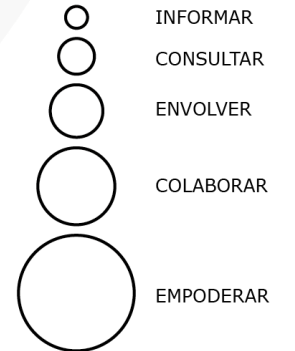
CATEGORIAS

- ATORES DA ADMINSTRAÇÃO DIRETA MUNICIPAL
- ATORES EXTERNOS DA UNIÃO
- OUTROS ATORES EXTERNOS

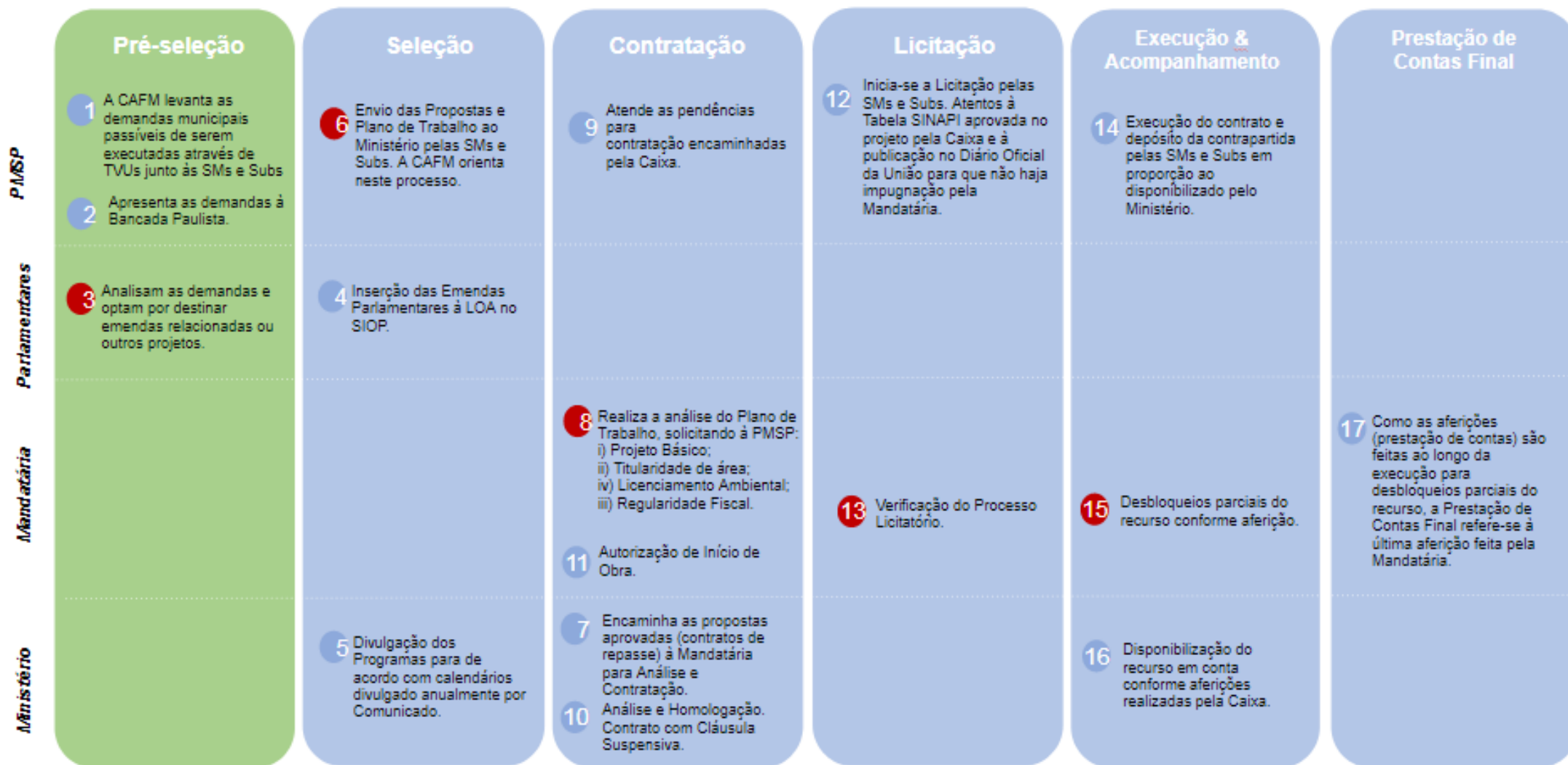
ÍNDICE DE INFLUÊNCIA



AÇÕES ESTRATÉGICAS



Apêndice II – Macroprocesso de execução de emendas parlamentares na Prefeitura Municipal de São Paulo



Legenda

SM: Secretaria Municipal

Sub: Subprefeituras

CAFM: Coordenadoria de Assuntos Federativos e Metropolitanos

SINAPI: Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil.

SIOP: Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Gov. Federal

TVU: Transferência Voluntária da União

LOA: Lei Orçamentária Anual

Apêndice III – Mapeamento dos Processos de Seleção e Contratação

Matriz SIPOC - Etapa Contratação					
Fornecedor	Determinação Legal	Entrada	Processo	Saída	Destinatário
Documentos de Comprovação da Regularidade Fiscal do Município					
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2017	I - exercício da plena competência tributária	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2018	II - regularidade previdenciária	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2019	III - regularidade quanto a Tributos Federais, a Contribuições Previdenciárias e à Dívida Ativa da União	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2020	IV - regularidade perante o Poder Público Federal, conforme consulta ao Cadastro Informativo dos Créditos não Quitados do Setor Público Federal - CADIN	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2021	V - regularidade quanto a Contribuições para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS,	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal

Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2022	VI - regularidade quanto à Prestação de Contas de Recursos Federais recebidos anteriormente	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2023	VII - regularidade em relação à Adimplência Financeira em Empréstimos e Financiamentos concedidos pela União	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2024	VIII - aplicação mínima de recursos na área da Educação, em atendimento ao disposto no art. 212, da Constituição Federal, e no art. 25, § 1º, inciso IV, alínea "b", da Lei Complementar nº 101, de 2000,	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2025	IX - aplicação mínima de recursos na área da Saúde, em atendimento ao disposto no art. 198, § 2º, da Constituição Federal, nos arts. 6º e 7º da Lei Complementar nº 141, de 13 de janeiro de 2012, e no art. 25, § 1º, inciso IV, alínea "b", da Lei Complementar nº 101, de 2000,	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2026	XI - inexistência de vedação ao recebimento de transferência voluntária por descumprimento de limites, em atendimento ao disposto no art. 23, § 3º, e art. 25, § 1º, inciso IV, alínea "c", da Lei Complementar nº 101, de 2000,	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor do Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2027	XIV- comprovação de que as Despesas de Caráter Continuado Derivadas do Conjunto das Parcerias Público-Privadas já contratadas no ano anterior limitam-se a 5% (cinco por cento) da receita corrente líquida do exercício e se as despesas anuais dos contratos	Consulta ao Relatório Resumido de Execução Orçamentária - RREO, de acordo com as orientações previstas no Manual de Demonstrativos Fiscais da Secretaria do Tesouro	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal

		vigentes nos 10 (dez) anos subsequentes limitam-se a 5% (cinco por cento) da receita corrente líquida projetada para os respectivos exercícios, conforme disposto no art. 28, da Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2005	Nacional, enviado por meio do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro - SICONFI. No site da própria Prefeitura Municipal de São Paulo o RREO pode ser averiguado através do sítio: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/fazenda/contaspublicas/index.php?p=3214 .		
Secretaria Municipal da Fazenda	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2028	XV - comprovação da regularidade quanto ao Pagamento de Precatórios Judiciais, comprovado por meio de certificado emitido pelo Cadastro de Inadimplentes do Conselho Nacional de Justiça - CEDIN	A Prefeitura, para a comprovação desse item, elabora uma declaração com a assinatura do Secretário Municipal da Fazenda, Subsecretário do Tesouro Municipal e Procurador-Geral do Município, na qual declara-se que o Município está em situação regular com pagamento dos precatórios judiciais. Consta encartado em folhas nº 51 e 52 a declaração proveniente do exercício de 2015, em folhas nº 53 e 54, a do exercício de 2016 e folhas nº 55 a 59, a do presente exercício.	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Secretaria Municipal da Fazenda	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2029	XVI - comprovação de divulgação da execução orçamentária e financeira por meio eletrônico de acesso ao público e de informações pormenorizadas relativas à receita e à despesa em atendimento ao disposto no art. 73-C da Lei Complementar nº 101, de 2000, comprovado por meio de declaração de	A Prefeitura, para a comprovação desse item, elabora declaração mensal para a assinatura do Secretário Municipal da Fazenda, na qual consta que são atendidos pelo Município de São Paulo os requisitos	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal

		cumprimento, com validade no mês da assinatura, juntamente com a remessa da declaração para o respectivo Tribunal de Contas por meio de recibo do protocolo, aviso de recebimento ou carta registrada;	necessários para ser uma entidade transparente. A declaração do mês de abril está anexada em folha nº 61, a de maio em folha nº 65 e a de junho em folha nº 69.		
Secretaria Municipal da Fazenda (SUTEM)	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2030	XVII - inexistência de situação de vedação ao recebimento de transferências voluntárias nos termos do art. 33, combinado com o inciso I do § 3º do art. 23, ambos da Lei Complementar nº 101, de 2000, comprovado por meio de declaração, com validade no mês da assinatura, de que não realizou operação de crédito enquadrada no § 1º do art. 33 da Lei Complementar nº 101, de 2000, juntamente com o comprovante de remessa da declaração para o respectivo Tribunal de Contas por meio de recibo do protocolo, aviso de recebimento ou carta registrada; (Alterado pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 101, DE 20 DE ABRIL DE 2017).	A comprovação desse item é realizada mediante declaração firmada pelo Secretário Municipal da Fazenda, fundamentada em manifestações do Departamento de Dívidas Públicas (SF/SUTEM/DEDIP) e do Departamento de Contadoria (SF/SUTEM/DECON). Posteriormente à assinatura do Secretário, a declaração é encaminhada ao Tribunal de Contas do Município. Segue em folha nº 62 a declaração do mês de abril, em folhas nº 66 a de maio, e em folha nº 70 a de junho.	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Secretaria Municipal da Fazenda (SUTEM)	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2031	XVIII - fornecimento da relação das empresas públicas e das sociedades de economia mista ao Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins de que trata o Decreto nº 1.800, de 30 de janeiro de 1996, consoante o prescrito no art. 92 da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, comprovado por meio de declaração, com validade no mês da assinatura, juntamente com o comprovante de remessa da declaração para o respectivo Tribunal de Contas por meio de recibo do protocolo, aviso de recebimento ou carta registrada;	A comprovação desse item é realizada mediante declaração firmada pelo Secretário Municipal da Fazenda, fundamentada em manifestação do Departamento de Haveres e de Defesa de Capitais (SF/SUTEM/DECAP). Posteriormente à assinatura do Secretário, a declaração é encaminhada ao Tribunal de Contas do Município.	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal

		(Alterado pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 101, DE 20 DE ABRIL DE 2017).			
Gestor de Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2032	XIX - disponibilização das informações e dados contábeis, orçamentários e fiscais conforme periodicidade, formato e sistema estabelecidos em normativo específico do órgão central de contabilidade da União, nos termos do § 2º do art. 48 da Lei Complementar nº 101, de 2000, alterado pela Lei Complementar nº 156, de 2017	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor de Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2033	Relatórios de Gestão Fiscal – RGF; (Incluído pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 451, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2017)	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor de Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2034	Relatórios Resumidos de Execução Orçamentária – RREO; (Incluído pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 451, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2017)	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor de Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2035	Declarações das Contas Anuais – DCA; (Incluído pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 451, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2017)	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor de Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2036	Matrizes de Saldos Contábeis – MSC; e (Incluído pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 451, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2017)	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor de Convênio -	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I,	Atualizações e alterações posteriores de formato definido no referido ato	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de	Documentos de Regularidade	Caixa Econômica

SM/Sub	DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2037	normativo vigente. (Incluído pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 451, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2017).	Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Fiscal aprovado	Federal
Gestor de Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2038	XX - encaminhamento das informações necessárias para a constituição do registro eletrônico centralizado e atualizado das dívidas públicas interna e externa de que trata o § 4o do art. 32 da Lei Complementar nº 101, de 2000, conforme termos e periodicidade definidos em instrução específica do Ministério da Fazenda; e (Incluído pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 101, DE 20 DE ABRIL DE 2017).	Consulta através do CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias - https://sti.tesouro.gov.br/cauc/index.jsf)	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Secretaria Municipal da Fazenda (SUTEM)	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2039	XXI - ausência de concessão ou de manutenção de incentivos fiscais, por Estados ou Distrito Federal, em desacordo à Lei Complementar nº 24, de 7 de janeiro de 1975, comprovada mediante informação de adimplência prestada pelo Ministério da Fazenda, conforme disposto no art. 6º da Lei Complementar nº 160, de 7 de agosto de 2017. (Alterado pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 235, DE 23 DE AGOSTO DE 2018)	Consulta através da SUTEM.	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal
Gestor de Convênio - SM/Sub	art. 22, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2040	XXII - apresentação de declaração expressa atestando que o conveniente possui setor específico com atribuições definidas para gestão, celebração, execução e prestação de contas dos instrumentos celebrados com a União, com lotação de, no mínimo, um servidor ou empregado público efetivo. (Incluído pela PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 114, DE 7 DE MAIO DE 2018).	Modelo elaborado pela CAFM.	Documentos de Regularidade Fiscal aprovado	Caixa Econômica Federal

Outras documentações previstas no art. 23 da PI 424/2016					
Setor de Obras da SM/Sub	art. 23, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2040	II - Plano de Trabalho	Compreensão da demanda; elaboração no padrão do manual de engenharia da Caixa; encaminhamento físico para a GIGOV; e upload no SICONV.	Plano de Trabalho aprovado	Caixa Econômica Federal
Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente ou CETESB (órgão competente)	art. 23, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2041	III - licença ambiental prévia, quando o instrumento envolver obras, instalações ou serviços que exijam estudos ambientais, na forma disciplinada pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA;	Solicitação ao órgão competente a avaliação para concessão ou dispensa ambiental; encaminhamento físico para GIGOV; e upload no SICONV.	Licença ambiental aprovada	Caixa Econômica Federal
Secretaria Municipal de Licenciamento (GCGPATRI) (?)	art. 23, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2042	IV - comprovação do exercício pleno dos poderes inerentes à propriedade do imóvel, mediante certidão emitida pelo cartório de registro de imóveis competente, quando o instrumento tiver por objeto a execução de obras ou benfeitorias no imóvel.	Solicitação registro à CGPATRI; encaminhar documentos físicos à caixa de acordo com o padrão estabelecido entre PMSP e Caixa; upload no SICONV.	Titularidade da área aprovada	Caixa Econômica Federal
Plano de Trabalho					
Gestor de Convênio - SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	http://www.caixa.gov.br/site/paginas/dowloads.aspx	Leitura do Manual de Orientação para o Tomador da Caixa para orientação da elaboração do projeto de engenharia; encaminhamento à Caixa; upload SICONV; atendimento de pendências.	Plano de Trabalho Aprovado	Caixa Econômica Federal
Documentação necessária para emissão do Laudo de Análise de Engenharia (LAE)					

Gestor de Convênio - SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Plano de Trabalho	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Quadro de Composição de Investimento - QCI (MO41211)	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Planta de localização da área de intervenção com coordenadas geográficas, no caso de obras	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Relatório de Sondagem	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Elementos gráficos de engenharia (croquis, plantas, cortes, fachadas, projeções e detalhes) que permitam a caracterização da intervenção e a conclusão sobre sua viabilidade técnica	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Memorial Descritivo	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal

Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Especificações Técnicas: para aquisição de bens, equipamentos e insumos	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Planilha Orçamentária Detalhada (MO27476)	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Cronograma Físico-Financeiro (MO27476)	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Memória de cálculo de quantidades dos serviços indicados na planilha orçamentária	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	ART/RRT, quando for o caso	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
SMVA/CETES B/Vigilância Sanitária/Corpo de Bombeiros	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Licença Prévia ou outra manifestação do órgão ambiental aplicável à intervenção	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal

Setor de Obras da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Declarações de viabilidade de fornecimento de energia elétrica, água potável, esgotamento sanitário e coleta de resíduos sólidos urbanos emitidas pelas Concessionárias ou outras declarações de viabilidade necessárias à funcionalidade do empreendimento	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Gestor de Convênio da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Planejamento das licitações: indicar as metas que serão licitadas conjuntamente e as que serão licitadas separadamente	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Gestor de Convênio da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Declaração de execução por empreitada por preço global para CR Nível I assinados a partir de 02/01/2017	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Gestor de Convênio da SM/Sub	De acordo com Manual de Orientação da Caixa para projetos de engenharia. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	PLE - aba eventograma (MO27477), documento obrigatório para CR Nível I e opcional para os Níveis II e III, quando existir a previsão de realização da licitação no regime de empreitada por preço global, empreitada integral e contratação integrada.	Elaboração; encaminhamento à Caixa via processo físico; atendimento de pendências; upload no SICONV.	LAE	Caixa Econômica Federal
Documentação Verificação do Resultado do Processo Licitatório - VRPL					
Setor de Licitação	Lei n 8.666/93	Publicação do Resumo do Edital	Procedimentos Internos no Setor de Licitação; encaminhamento à Caixa; upload no SICONV.	Autorização de Início de Obra	Caixa Econômica Federal
Setor de Licitação	Lei n 8.666/94	Planilha Orçamentária proposta pela empresa vencedora	Procedimentos Internos no Setor de Licitação;	Autorização de Início de Obra	Caixa Econômica

			encaminhamento à Caixa; upload no SICONV.		Federal
Setor de Licitação	Lei n 8.666/95	Cronograma-físico financeiro proposto pela empresa vencedora	Procedimentos Internos no Setor de Licitação; encaminhamento à Caixa; upload no SICONV.	Autorização de Início de Obra	Caixa Econômica Federal
Setor de Licitação	Lei n 8.666/96	Contrato de Execução e/ou Fornecimento (CFET) ou outro instrumento hábil: carta-contrato, nota de empenho de despesas, autorização de compra ou ordem de execução de serviço, com a publicação do respectivo extrato	Procedimentos Internos no Setor de Licitação; encaminhamento à Caixa; upload no SICONV.	Autorização de Início de Obra	Caixa Econômica Federal
Setor de Licitação	Lei n 8.666/97	Ordem de Serviço e/ou Fornecimento	Procedimentos Internos no Setor de Licitação; encaminhamento à Caixa; upload no SICONV.	Autorização de Início de Obra	Caixa Econômica Federal
Setor de Licitação	Lei n 8.666/98	Declaração de Atendimento ao Processo Licitatório, inclusive quanto à forma de publicação	Procedimentos Internos no Setor de Licitação; encaminhamento à Caixa; upload no SICONV.	Autorização de Início de Obra	Caixa Econômica Federal
Setor de Licitação	Lei n 8.666/99	Declaração emitida pela empresa vencedora da licitação ou pelo Contratado atestando que a empresa vencedora da licitação não possui em seu quadro societário servidor público da ativa, ou empregado de empresa pública ou de sociedade de economia mista.	Procedimentos Internos no Setor de Licitação; encaminhamento à Caixa; upload no SICONV.	Autorização de Início de Obra	Caixa Econômica Federal
Setor de Licitação	Lei n 8.666/100	Publicação no Diário Oficial da União	Procedimentos Internos no Setor de Licitação; encaminhamento à Caixa; upload no SICONV.	Autorização de Início de Obra	Caixa Econômica Federal

Problemas Encontrados - Contratação						
Problema (Efeito Indesejado)	Relevância	Unidade	Causa possível (preliminar e apenas para melhor entendimento)	Determinação Legal	Mensuração Possível	Solução Discutida
1. Dificuldade em obtenção da titularidade da área	5	CGPATRI-SML	A maioria das áreas da prefeitura é recebida em desapropriações ou doações. Então, após o término desses processos a prefeitura não faz a transferência do imóvel no cartório de registro de imóveis, pois isso há um custo envolvido. Para a PMSP, não há necessidade deste registro porque ela mesma que lança o pagamento dos impostos, ou seja, ela não precisa comprovar pra ela mesma que a área é dela. Mas para Caixa, há a necessidade da matrícula em nome da PMSP.	inciso IV, art. 23, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2041	Tempo para obtenção da titularidade da área	Aproximação da CAFM junto à CGPATRI para compreensão do problema e possível solução.
2. Dificuldade em obtenção do licenciamento ambiental	5	SMVA/CETESB	SMVA/CETESB é muito demandada por outras áreas, gerando fila.	inciso III, art. 23, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2041	Tempo para obtenção do licenciamento ambiental	Aproximação da CAFM junto à SMVA/CETESB para compreensão do problema e possível solução.
3. Dificuldade em atendimento do padrão referencial da Caixa para projetos de engenharia	5	Setor Obras - SM/Sub	Os setores de obras estão acostumados a realizar projetos executados com recursos municipais que possuem outra padronização. A falta de capacitação pela PMSP potencializa o problema.	inciso II, art. 23, TÍTULO III, DA CELEBRAÇÃO, CAPÍTULO I, DAS CONDIÇÕES PARA A CELEBRAÇÃO da PI 424/2041	Tempo para obtenção do Laudo Análise de Engenharia (LAE)	Orientação pontual da CAFM para garantir andamento do contrato.
4. Dificuldade em obter a suplementação/descongelamento para iniciar	5	SUPOM/SUTEM - SF	De acordo com a Lei 8.666/93, é necessário que a PMSP possua empenho para garantir o pagamento ao fornecedor.	Art. 18, CAPÍTULO III DA CONTRAPARTIDA	Tempo para obtenção da suplementação/descongelamento	Aproximação da CAFM junto à SF para compreensão

licitação (algumas secretarias)			Entretanto, o recurso federal geralmente chega após a primeira medição da obra, ou seja, após a Licitação. Caso isso não esteja explícito no processo, a SF não realiza a suplementação ou descongelamento do recurso (valor global), pois ao analisar o extrato da conta bancária não encontra o recurso.		ngelamento	do problema e possível solução.
5. Contratos cancelados	5	PMSP	A junção dos problemas citados. A morosidade faz com que os contratos sejam cancelados por não cumprimento de prazos das Portarias Ministeriais.	§ 3º, art. 21, CAPITULO V, DO PROJETO BÁSICO E DO TERMO DE REFERÊNCIA	Quantidade de contratos cancelados/quantidade e de contratos disponibilizados no exercício orçamentário	Revisão dos processos para encontrar pontos críticos e tentar solucioná-los.
6. Rotatividade de funcionários	4	PMSP	Cultura organizacional. A rotatividade está atrelada à mudanças no alto escalão que troca os cargos comissionados ou realoca servidores públicos.	Não se aplica	Difícil mensuração	Não se encontrou solução.
7. Falta de diretriz/priorização sobre a importância do contrato de repasse no contexto da SM ou Sub	4	PMSP	A PMSP possui um histórico de alta arrecadação em comparação à outros municípios, sendo as Transferências Voluntárias da União vistas sem relevância para manutenção de suas políticas públicas.	Não se aplica	Difícil mensuração	Reforçar ao alto escalão a importância das Transferências Voluntárias para potencializar sua capacidade de execução e efetividade das políticas públicas municipais.
8. Funcionários que desconhecem a legislação pertinente (PI 424/2016)	4	PMSP	Falta de capacitação e compreensão dos contratos como parte das prioridades ou importantes para PMSP.	Não se aplica	Data da última capacitação	Orientação através da CAFM junto às SMs e Subs. Assinatura do Termo de Cooperação Técnica - Rede

						SICONV
9. Comunicação ineficiente junto à Caixa	4	PMSP/Caixa	<p>A Caixa, para solicitar atendimento das pendências, envia as pendências por e-mail - chegando reiterar o mesmo e-mail 10 vezes em alguns casos. A rotatividade dos funcionários impacta, pois o mailing da Caixa fica desatualizado.</p> <p>A PMSP não possui desenhado um meio de comunicação junto à Caixa.</p>	Não se aplica	Difícil de mensuração	Renovação do Convênio junto à Caixa para garantir funcionários dedicados à PMSP.
10. Falta de comunicação interna (entre os setores da SM ou Sub)	5	PMSP	Falta de mecanismos de comunicação eficientes para compreensão das particularidades do processo.	Não se aplica	Difícil mensuração	Fortalecimento da comunicação da CAFM através de pontos focais nas Secretarias.

Problemas					
1. Dificuldade em obtenção da titularidade da área					
2. Dificuldade em obtenção do licenciamento ambiental					
3. Dificuldade em atendimento do padrão referencial da Caixa para projetos de engenharia					
4. Dificuldade em obter empenho para iniciar licitação (algumas secretarias)					
5. Contratos cancelados					
Metas					
1. Acelerar a andamento do processo					
Causas					
Processos mal instruídos					
Soluções					
Mapeamento do processo para construção de um manual					
Plano de Ação 1					
O que (Ação)	Como	Quem	Quando	Porque	Riscos/Tratamento
Desenho do processo	Contato com as SMs e Subs e leitura da legislação pertinente	Assuntos Federativos e Metropolitanos (Gabinete do Prefeito)	1º semestre 2019	Orientação de funcionários novos e antigos sobre o andamento da fase de Seleção e Contratação.	Falta de tempo por não reconhecimento como prioridade pelo alto escalão
Construção do manual	Orientado pelo Desenho do Processo	Assuntos Federativos e Metropolitanos (Gabinete do Prefeito)	1º semestre 2019	Orientação de funcionários novos e antigos sobre o andamento da fase de Seleção e Contratação.	Falta de tempo por não reconhecimento como prioridade pelo alto escalão
Oportunidades de melhoria	Através das conversas com os funcionários e do mapeamento	Assuntos Federativos e Metropolitanos (Gabinete do Prefeito)	1º semestre 2019	Orientação de funcionários novos e antigos sobre o andamento da fase de Seleção e Contratação.	Falta de tempo por não reconhecimento como prioridade pelo alto escalão

Problemas					
9. Comunicação ineficiente junto à Caixa					
7. Falta de diretriz/priorização sobre a importância do contrato de repasse no contexto da SM ou Sub					
8. Funcionários que desconhecem a legislação pertinente (PI 424/2016)					
Metas					
Agilidade no atendimento das pendências					
Causas					
Problemas de comunicação entre PMSP e Caixa					
Soluções					
Renovação do Convênio junto à Caixa para manutenção de equipe dedicada à PMSP					
Plano de Ação 2					
O que (Ação)	Como	Quem	Quando	Porque	Riscos/Tratamento
Renovação do Convênio junto à Caixa para manutenção de equipe dedicada à PMSP	Assinatura pela GIGOV e Secretário Municipal (ou Executivo)	Secretário-Executivo	1º semestre	Comunicação mais eficiente	Falta de interesse pelo alto escalão.

Matriz SIPOC - Etapa Seleção					
Fornecedor	Determinação Legal	Entradas	Processo	Saídas	Destinatário
Gestor de Convênio - SM/Sub	inciso IV, art. 16, CAPÍTULO II DA PROPOSTA DE TRABALHO na PI 424/2016	Modelo	Preenchimento do Modelo; Assinatura do Gabinete SM/Sub; Upload SICONV; Encaminhamento para Concedente	Declaração de Contrapartida aprovado	Concedente (Ministérios)
Gestor de Convênio - SM/Sub	inciso III, art. 16, CAPÍTULO II DA PROPOSTA DE TRABALHO na PI 424/2016; e CAPÍTULO III DA CONTRAPARTIDA da PI 424/2016; Decreto Municipal XXX	Modelo	Preenchimento do Modelo; Assinatura do Gabinete SM/Sub; Upload SICONV; Encaminhamento para Concedente	Declaração de Capacidade Técnica aprovado	Concedente (Ministérios)
Setor de Obras - SM/Sub	CAPÍTULO II DA PROPOSTA DE TRABALHO da PI 424/2016	Os projetos de engenharia devem estar de acordo com o Manual de Orientação aos Tomadores elaborado pela Caixa. Cada tipo de obra possui suas particularidades.	Levantamento da Demanda Municipal; Elaboração do PT; Assinatura do Gabinete; Upload SICONV; Encaminhamento para Concedente	Proposta de Trabalho aprovada	Concedente (Ministérios)

Problemas Encontrados - Seleção						
Problema (Efeito Indesejado)	Relevância (1 a 5)	Unidade	Causa possível (preliminar e apenas para melhor entendimento)	Determinação Legal	Mensuração Possível	Solução Discutida
1. Prazo inexecutável para elaboração das propostas/plano de trabalho	5	SM/Sub	i) Curto Prazo (entre 7 a 30 dias) para levantar as emendas destinadas à SP e elaboração do plano de trabalho; ii) Falta de comunicação entre Legislativos (parlamentares) e Executivo (Prefeito/Secretários) para que as emendas reflitam a capacidade técnica da PMSP de executar.	Comunicados da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia com determinação de prazos para o Concedente, Conveniente e Mandatária.	Quantidade de Contratos de Repasses assinados em Cláusula Suspensiva	Levantamento das Demandas Municipais de acordo com o Orçamento Geral da União para apresentação e articulação com os parlamentares antes da destinação da emenda parlamentar à LOA. Em outubro haveria uma resposta sobre a destinação da emenda e haveria aproximadamente 4 meses para elaboração do projeto.
2. Dificuldade em obter informação sobre destinação da emenda parlamentar de forma ágil	2	SM/Sub	i) O SICONV não é muito "amigável" para obtenção de informações relevantes neste momento do processo; ii) A PMSP não disponibiliza capacitação para utilização do SICONV aos funcionários.	art. 4 , TÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS da PI 424/2016.	Tempo gasto para encontrar informação (8h aproximadamente)	
3. Propostas cadastradas em desacordo com a intenção do parlamentar	5	SM/Sub	i) Falta de comunicação entre Legislativo (parlamentares) e Executivo (Prefeito/Secretários) sobre as intenções das emendas, capacidade de execução da PMSP e demanda municipal.	LOA; LDO; Manual Técnico de Orçamento - MTO (Governo Federal); Lei nº 4.320/64 (Orçamento Programa).	Quantidade de reclamação do parlamentar	
4. Classificações orçamentárias erroneamente cadastradas nas emendas parlamentares	4	Assessoria Parlamentar	i) Assessoria parlamentar com dificuldade em associar a demanda da emenda com a classificação de despesa pertinente.	LOA; LDO; Manual Técnico de Orçamento - MTO (Governo Federal); Lei nº 4.320/64 (Orçamento Programa).	Quantidade de contratos em Impedimento Técnico pelo motivo.	

5. Pessoas não capacitadas para utilizar o SICONV	3	SM/Sub	i) Falta de capacitação para utilização do SICONV; ii) Falta de compreensão como prioridade para boa gestão dos recursos.	Art. 14, CAPÍTULO I DO CADASTRAMENTO, TÍTULO II DO CADASTRAMENTO, DA PROPOSTA DE TRABALHO, DA CONTRAPARTIDA, DO PLANO DE TRABALHO E DO PROJETO BÁSICO E TERMO DE REFERÊNCIA da PI 424/2016	Quantidade de pessoas que utilizam o SICONV sem capacitação	Assinatura do Termo de Cooperação Técnica (Rede SICONV) com o Ministério da Economia. O convênio permitiria capacitação gratuita e disponibilidade de um painel gerencial.
---	---	--------	--	--	---	--

Problemas					
1. Prazo inexecuível para elaboração das propostas/plano de trabalho					
2. Dificuldade em obter informação sobre destinação da emenda parlamentar de forma ágil					
3. Propostas cadastradas em desacordo com a intenção do parlamentar					
4. Classificações orçamentárias erroneamente cadastradas nas emendas parlamentares					
Metas					
1. Alinhar as emendas parlamentares com a demanda municipal					
2. Aprovar todas as propostas no SICONV					
Causas					
1. Problemas de comunicação para destinação de emendas parlamentares					
2. Falta de capacitação no SICONV					
Soluções					
1. Levantar demandas para o Orçamento Geral da União e articulá-las junto ao Congresso					
Plano de Ação 1					
O que (Ação)	Como	Quem	Quando	Porque	Riscos/Tratamento
Levantar demandas municipais	Reuniões com SM/Sub para explicar o OGU; Construção de uma planilha com os programas OGU para preenchimento das SM/Sub; Criar um banco de dados; Gerar um portfólio de demandas	Assuntos Federativos e Metropolitanos (Gabinete do Prefeito)	2º trimestre	A organização das demandas de acordo com o OGU garante a possibilidade de ser executada através de recurso federal. Sua sistematização colabora para articulação e avaliação das possibilidades junto aos parlamentares.	Falta de engajamento das SM/Sub
Levantar o desempenho eleitoral da Bancada Paulista em nível	Download dos dados através do STE; Sistematização através	Assuntos Federativos e Metropolitanos	2º trimestre	A experiência de alguns funcionários constatou que uma variável de grande peso na destinação de emendas refere-se ao desempenho eleitoral do parlamentar. Por ser uma	Disponibilidade dos dados; Prazos.

municipal e regional da cidade de São Paulo	de planilha.	(Gabinete do Prefeito)		moeda política forte, a tendência é que sejam destinadas para as regiões onde foram mais votados para cumprimento de promessas ou articulação política com a sociedade. As demandas foram regionalizadas para que pudessem ser indicadas de acordo com o perfil parlamentar.	
Ir à Brasília para apresentação das demandas e articulação junto aos parlamentares	Viagem à Brasília.	Gabinete (Secretário)	3º trimestre	A comunicação é essencial para garantir confiança e melhorar a reputação da PMSP.	Falta de engajamento do alto escalão da PMSP e Congresso Nacional.

Problemas					
1. Pessoas não capacitadas para utilizar o SICONV					
Metas					
1. Capacitar ao menos 2 multiplicadores					
Causas					
1. Falta de compreensão como prioridade para boa gestão dos recursos					
Soluções					
1. Assinar o Termo de Cooperação Técnica - Rede SICONV					
Plano de Ação					
O que (Ação)	Como	Quem	Quando	Porque	Riscos/Tratamento
Assinatura do Termo de Cooperação Técnica - Rede SICONV	Sanar dúvidas com Ministério; Encaminhar para o setor jurídico; e solicitar a assinatura.	Gabinete do Prefeito (Secretário-Executivo)	O quanto antes	Através deste convênio será possível capacitar multiplicadores apenas com o custo da passagem e estadia para BSB. Além de adquirir um painel gerencial e uma rede para troca de experiência	Falta de engajamento do alto escalão da PMSP.

