

**FORÇA-TAREFA
DIAGNÓSTICO DE AÇÕES CRÍTICAS
IDENE
Relatório Executivo**

Belo Horizonte
19 de junho de 2019

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS

Nilson Pereira Borges – Diretor-Geral

CHEFIA DE GABINETE

Frederico S. Tescarolo – Chefe de Gabinete

UNIDADE SECCIONAL DE CONTROLE INTERNO

Alexandre Gorgulho Cunningham – Auditor-Seccional

PROCURADORIA DE ESTADO – ASSESSORIA JURÍDICA

Fabiola Peluci Monteiro – Procuradora-Chefe

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E INCLUSÃO REGIONAL

Guilherme Augusto Duarte de Faria - Diretor

DIRETORIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS

Valdeir Belfort dos Santos Marques – Diretor

DIRETORIA REGIONAL DO NORTE DE MINAS

Márcia Genoveva Rafael Versiani – Diretora Regional

DIRETORIA REGIONAL DOS VALES

Marcos Alves Lima – Diretor Regional

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Reginaldo Cangussu – Assessor-Chefe

Belo Horizonte, 19 de junho de 2019.

Sumário

1.	APRESENTAÇÃO	5
2.	INSTRUMENTOS JURÍDICOS (2004-2022)	8
3.	Considerações finais e apontamentos à luz das novas diretrizes de gestão.....	18

APRESENTAÇÃO

1. APRESENTAÇÃO

A Portaria IDENE nº 06, de 30 de abril de 2019, instituiu a Força-Tarefa para a realização do Diagnóstico de Ações Críticas do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE), bem como da Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais (SEDINOR), cujo objetivo é demarcar o início de um novo ciclo de gestão no órgão, orientado pela ética, transparência, eficiência das ações e compromisso com resultados.

Para isso, foram objeto de análise pela Força-Tarefa:

I – As ações e os programas desenvolvidos até 31.12.2018 pelo IDENE e pela SEDINOR, considerando o cumprimento do objeto, o estágio de desenvolvimento/implantação, bem como a respectiva documentação necessária para prestação de contas;

II – Os contratos e os convênios (entrada e saída) celebrados no âmbito do IDENE e da SEDINOR sem prestação de contas; com prestação de contas em análise e com prestação de contas não aprovadas, observando o cumprimento do objeto e relacionando as pendências documentais;

III – Inventário de Transferência de Responsabilidade da Carga Patrimonial conforme art. 37 do Decreto nº 45.242/2009.

Dessa forma, o presente Relatório Executivo resume as principais informações do Diagnóstico de Ações Críticas, destacando os principais achados e encaminhamentos já realizados. Este documento está divulgado nos sítios eletrônicos do IDENE (www.idene.mg.gov.br) e o extrato publicado no Diário Oficial de Minas Gerais.

Belo Horizonte, 30 de junho de 2019

Composição da Força –Tarefa do IDENE de acordo com as atribuições e as frentes de trabalho

Atribuição	Responsável	Cargo/Setor	Órgão
Coordenação-Geral	Frederico de Santana Tescarolo	Chefe de Gabinete	IDENE
Coordenação	Guilherme Augusto Duarte de Faria	Diretor de Desenvolvimento e Inclusão Regional	IDENE
	Marcia Genoveva Rafael Versiani	Diretora Regional do Norte de Minas	IDENE
	Marcos Alves Lima	Diretor Regional dos Vales	IDENE
	Valdeir Belfort dos Santos Marques	Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças	IDENE

INSTRUMENTOS JURÍDICOS 2004-2022

2. INSTRUMENTOS JURÍDICOS (2004-2022)

Com o intuito de demarcar o novo ciclo de gestão, estão englobados nesse relatório tanto os instrumentos vigentes como os instrumentos encerrados com algum tipo de pendência, como por exemplo:

- Pendência de prestação de contas pelo Conveniente (Estadual, Municipal, Associação, dentre outras);
- Pendência de aprovação de contas pelo Concedente (Estadual ou Federal); ou
- Medidas Administrativas Internas (Tomada de Contas Especial, Sindicância, Processo Administrativo Punitivo, Processo Administrativo Disciplinar, Cobrança Extrajudicial, entre outros).

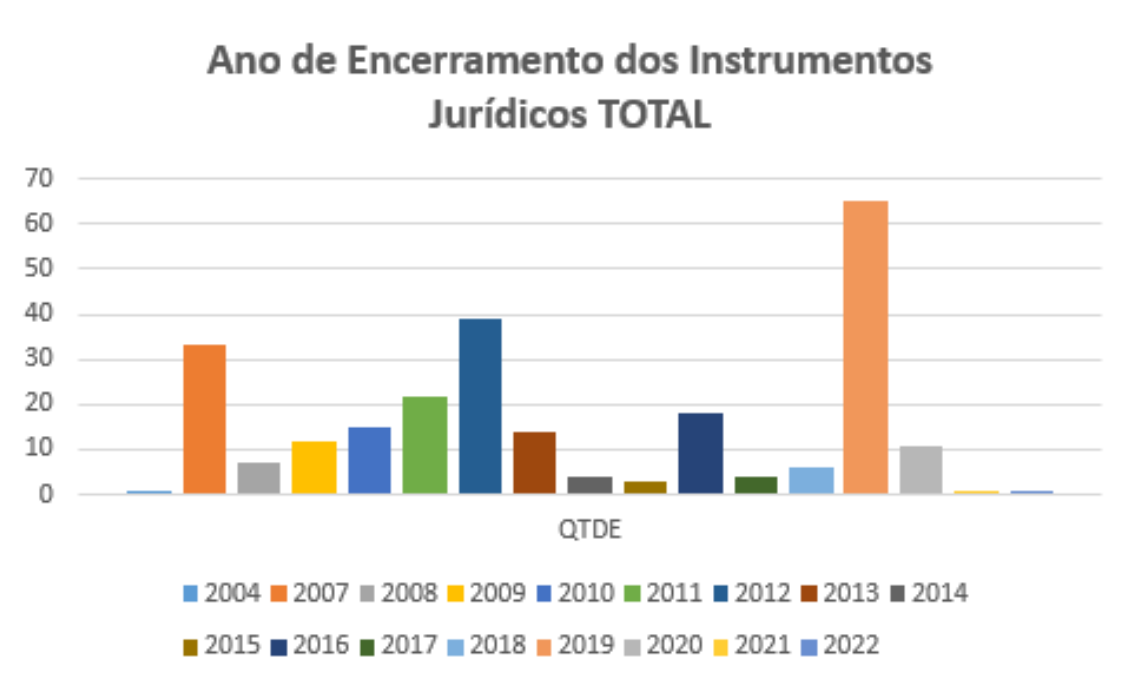
Vale ressaltar que entre os instrumentos avaliados com pendências, remontam a processos com data de conclusão desde 2004, conforme detalhado abaixo:

Tabela 1: Ano de Encerramento dos Instrumentos Jurídicos TOTAL

ANO	QTDE
2004	1
2007	33
2008	7
2009	12
2010	15
2011	22
2012	39
2013	14
2014	4
2015	3
2016	18
2017	4
2018	6
2019	65
2020	11
2021	1
2022	1
TOTAL	256

Fonte: Força-Tarefa.

Gráfico 1: Ano de Encerramento dos Instrumentos Jurídicos TOTAL



Fonte: Força-Tarefa.

O Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE) possui atualmente os seguintes instrumentos jurídicos, com respectivas quantidades e valores:

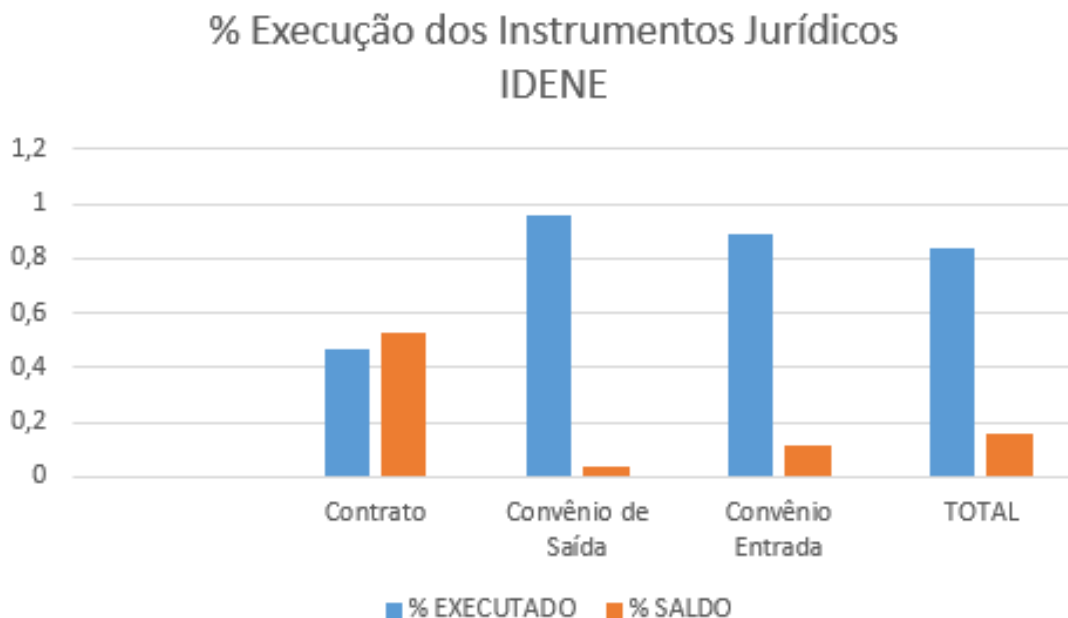
Tabela 2: Tipos de Instrumentos Jurídicos IDENE

TIPO DE INSTRUMENTO JURÍDICO	QTDE	VALOR GLOBAL + RENDIMENTOS	VALOR EXECUTADO/ DESPESA TOTAL	SALDO	% EXECUTADO	% SALDO
Contrato	48	R\$ 115.636.526,22	R\$ 54.465.465,04	R\$ 61.171.061,18	47,10%	52,90%
Convênio de Saída	138	R\$ 59.285.901,32	R\$ 56.836.220,04	R\$ 2.449.681,28	95,87%	4,13%
Convênio Entrada	37	R\$ 713.652.739,75	R\$ 633.931.070,39	R\$ 79.721.669,36	88,83%	11,17%
TOTAL	223	R\$ 888.575.167,29	R\$ 745.232.755,47	R\$ 143.342.411,82	83,87%	16,13%

Fonte: Força-Tarefa.

A instrumentalização dos programas e ações do IDENE/SEDINOR é realizada por meio de convênios e contratos. É importante destacar que os valores financeiros analisados pela Força-Tarefa implicam dupla contagem, pois os recursos recebidos são contabilizados como instrumentos de entradas e sua execução se dá por contratos ou convênios de saída, cujos valores dos objetos são novamente contados quando da análise do instrumento de saída.

Gráfico 2: Percentual de Execução dos Instrumentos Jurídicos IDENE



Fonte: Força-Tarefa.

Na função de apoio operacional à Secretaria de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais (SEDINOR), o IDENE também gerencia os seguintes instrumentos pactuados com a SEDINOR:

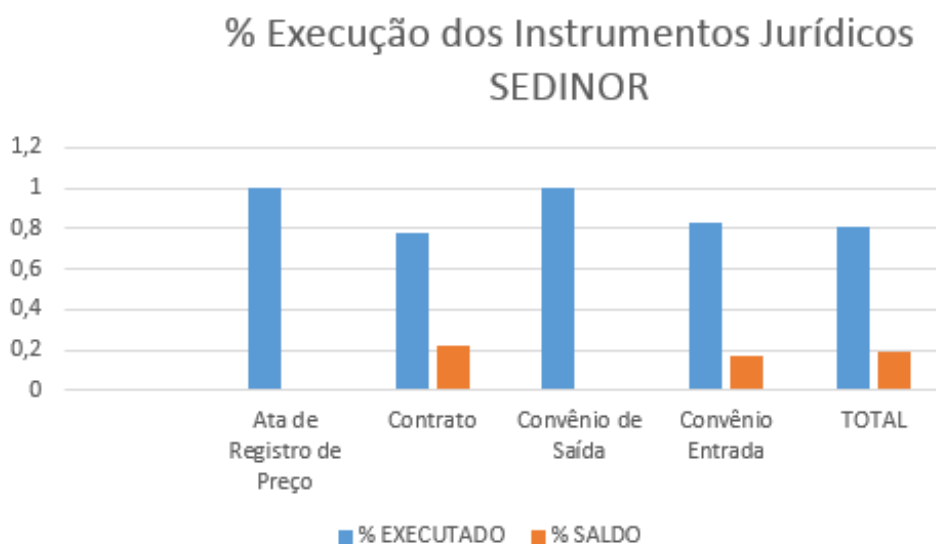
Tabela 3: Tipos de Instrumentos Jurídicos SEDINOR

TIPO DE INSTRUMENTO JURÍDICO	QTDE	VALOR GLOBAL + RENDIMENTOS	VALOR EXECUTADO/ DESPESA TOTAL	SALDO	% EXECUTADO	% SALDO
Ata de Registro de Preço	1	R\$ 191.222,00	R\$ 191.222,00	R\$ 0,00	100,00%	0,00%
Contrato	23	R\$ 240.769.773,80	R\$ 188.333.145,60	R\$ 52.436.628,20	78,22%	21,78%
Convênio de Saída	1	R\$ 26.257,25	R\$ 26.257,25	R\$ 0,00	100,00%	0,00%
Convênio Entrada	8	R\$ 321.364.989,91	R\$ 265.976.951,53	R\$ 55.388.038,38	82,76%	17,24%
TOTAL	33	R\$ 562.352.242,96	R\$ 454.527.576,38	R\$ 107.824.666,58	80,83%	19,17%

Fonte: Força-Tarefa.

A instrumentalização dos programas e ações do IDENE/SEDINOR é realizada por meio de convênios e contratos. É importante destacar que os valores financeiros analisados pela Força-Tarefa implicam dupla contagem, pois os recursos recebidos são contabilizados como instrumentos de entradas e sua execução se dá por contratos ou convênios de saída, cujos valores dos objetos são novamente contados quando da análise do instrumento de saída.

Gráfico 3: Percentual de Execução dos Instrumentos Jurídicos SEDINOR



Fonte: Força-Tarefa.

De forma consolidada, este relatório aborda todos os instrumentos listados acima, cujos dados são totalizados na tabela abaixo:

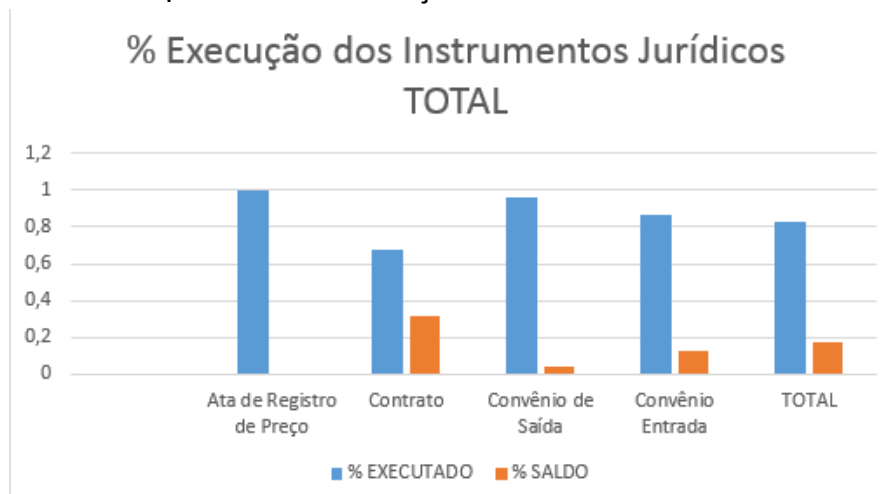
Tabela 4: Tipos de Instrumentos Jurídicos (TOTAL)

TIPO DE INSTRUMENTO JURÍDICO	QTDE	VALOR GLOBAL + RENDIMENTOS	VALOR EXECUTADO/ DESPESA TOTAL	SALDO	% EXECUTADO	% SALDO
Ata de Registro de Preço	1	R\$ 191.222,00	R\$ 191.222,00	R\$ 0,00	100,00%	0,00%
Contrato	71	R\$ 356.406.300,02	R\$ 242.798.610,64	R\$ 113.607.689,38	68,12%	31,88%
Convênio de Saída	139	R\$ 59.312.158,57	R\$ 56.862.477,29	R\$ 2.449.681,28	95,87%	4,13%
Convênio Entrada	45	R\$ 1.035.017.729,66	R\$ 899.908.021,92	R\$ 135.109.707,74	86,95%	13,05%
TOTAL	256	R\$ 1.450.927.410,25	R\$ 1.199.760.331,85	R\$ 251.167.078,40	82,69%	17,31%

Fonte: Força-Tarefa.

A instrumentalização dos programas e ações do IDENE/SEDINOR é realizada por meio de convênios e contratos. É importante destacar que os valores financeiros analisados pela Força-Tarefa implicam dupla contagem, pois os recursos recebidos são contabilizados como instrumentos de entradas e sua execução se dá por contratos ou convênios de saída, cujos valores dos objetos são novamente contados quando da análise do instrumento de saída.

Gráfico 4: Percentual de Execução dos Instrumentos Jurídicos TOTAL



Fonte: Força-Tarefa.

Na análise do status de execução dos instrumentos jurídicos, tem-se a seguinte divisão entre encerrados (com pendências) e vigentes. A parcela de instrumentos jurídicos celebradas com o IDENE:

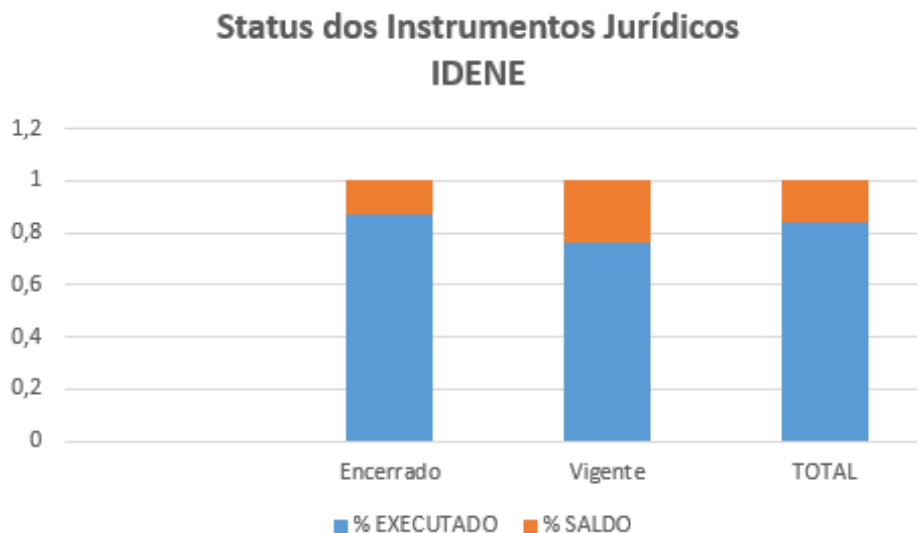
Tabela 5: Status dos Instrumentos Jurídicos IDENE

TIPO DE INSTRUMENTO JURÍDICO	QTDE	VALOR GLOBAL + RENDIMENTOS	VALOR EXECUTADO/ DESPESA TOTAL	SALDO	% EXECUTADO	% SALDO
Encerrado	169	R\$ 618.257.853,79	R\$ 539.233.129,00	R\$ 79.024.724,79	87,22%	12,78%
Vigente	54	R\$ 270.317.313,50	R\$ 205.999.626,47	R\$ 64.317.687,03	76,21%	23,79%
TOTAL	223	R\$ 888.575.167,29	R\$ 745.232.755,47	R\$ 143.342.411,82	83,87%	16,13%

Fonte: Força-Tarefa.

A instrumentalização dos programas e ações do IDENE/SEDINOR é realizada por meio de convênios e contratos. É importante destacar que os valores financeiros analisados pela Força-Tarefa implicam dupla contagem, pois os recursos recebidos são contabilizados como instrumentos de entradas e sua execução se dá por contratos ou convênios de saída, cujos valores dos objetos são novamente contados quando da análise do instrumento de saída.

Gráfico 5: Status dos Instrumentos Jurídicos (IDENE)



Fonte: Força-Tarefa.

A parcela de instrumentos jurídicos celebradas com a SEDINOR:

Tabela 6: Status dos Instrumentos Jurídicos SEDINOR

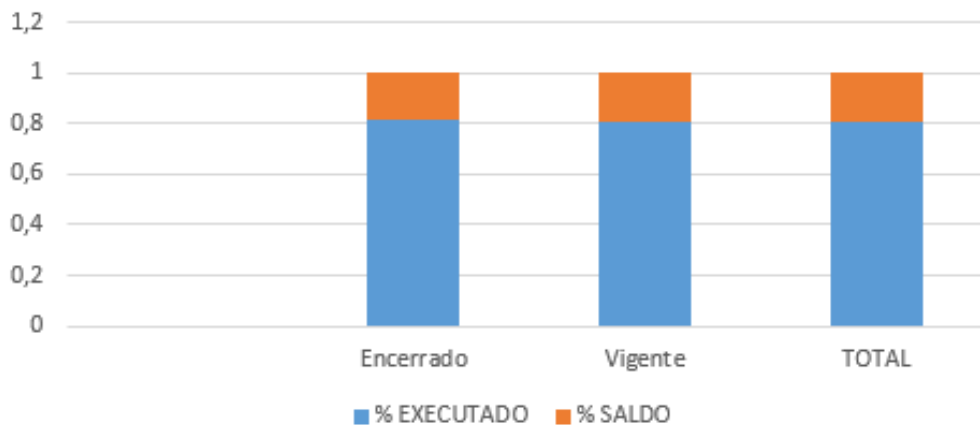
TIPO DE INSTRUMENTO JURÍDICO	QTDE	VALOR GLOBAL + RENDIMENTOS	VALOR EXECUTADO/ DESPESA TOTAL	SALDO	% EXECUTADO	% SALDO
Encerrado	21	R\$ 215.452.192,79	R\$ 175.901.247,37	R\$ 39.550.945,42	81,64%	18,36%
Vigente	12	R\$ 346.900.050,17	R\$ 278.626.329,01	R\$ 68.273.721,16	80,32%	19,68%
TOTAL	33	R\$ 562.352.242,96	R\$ 454.527.576,38	R\$ 107.824.666,58	80,83%	19,17%

Fonte: Força-Tarefa.

A instrumentalização dos programas e ações do IDENE/SEDINOR é realizada por meio de convênios e contratos. É importante destacar que os valores financeiros analisados pela Força-Tarefa implicam dupla contagem, pois os recursos recebidos são contabilizados como instrumentos de entradas e sua execução se dá por contratos ou convênios de saída, cujos valores dos objetos são novamente contados quando da análise do instrumento de saída.

Gráfico 6: Status dos Instrumentos Jurídicos SEDINOR

Status dos Instrumentos Jurídicos SEDINOR



Fonte: Força-Tarefa.

A totalidade de instrumentos jurídicos celebradas com o IDENE e SEDINOR:

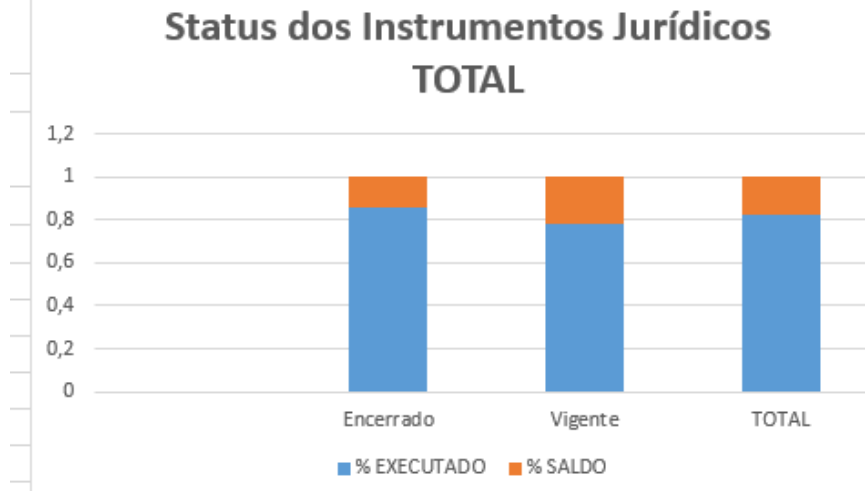
Tabela 7: Status dos Instrumentos Jurídicos TOTAL

TIPO DE INSTRUMENTO JURÍDICO	QTDE	VALOR GLOBAL + RENDIMENTOS	VALOR EXECUTADO/ DESPESA TOTAL	SALDO	% EXECUTADO	% SALDO
Encerrado	190	R\$ 833.710.046,58	R\$ 715.134.376,37	R\$ 118.575.670,21	85,78%	14,22%
Vigente	66	R\$ 617.217.363,67	R\$ 484.625.955,48	R\$ 132.591.408,19	78,52%	21,48%
TOTAL	256	R\$ 1.450.927.410,25	R\$ 1.199.760.331,85	R\$ 251.167.078,40	82,69%	17,31%

Fonte: Força-Tarefa.

A instrumentalização dos programas e ações do IDENE/SEDINOR é realizada por meio de convênios e contratos. É importante destacar que os valores financeiros analisados pela Força-Tarefa implicam dupla contagem, pois os recursos recebidos são contabilizados como instrumentos de entradas e sua execução se dá por contratos ou convênios de saída, cujos valores dos objetos são novamente contados quando da análise do instrumento de saída.

Gráfico 7: Status dos Instrumentos Jurídicos TOTAL



Fonte: Força-Tarefa.

Na classificação por programas, a distribuição entre encerrados (com pendências) e vigentes, a distribuição é:

Tabela 8: Status dos Instrumentos Jurídicos por Programas TOTAL

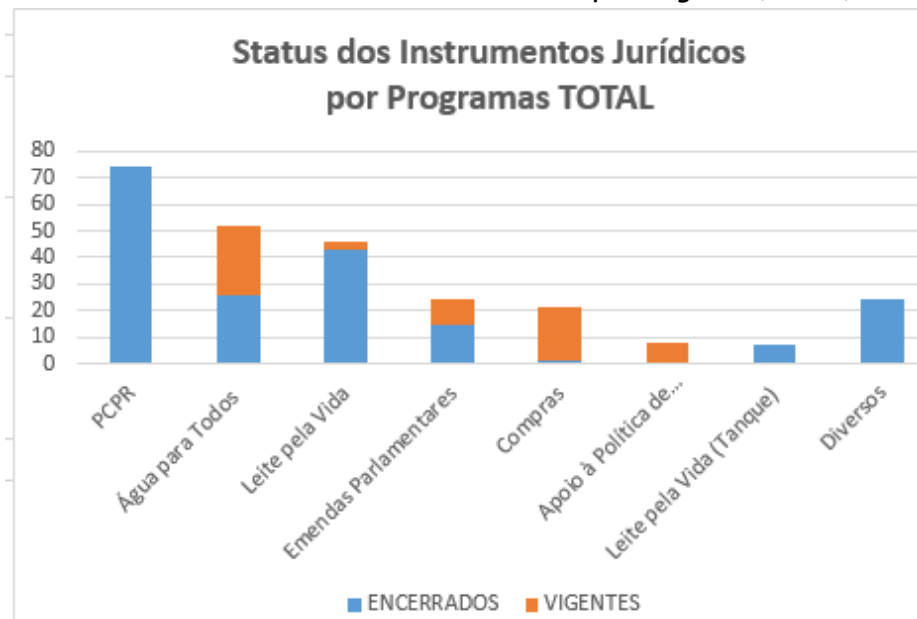
PROGRAMA	ENCERRADOS	VIGENTES	TOTAL
PCPR	74		74
Água para Todos	26	26	52
Leite pela Vida	43	3	46
Emendas Parlamentares	15	9	24
Compras	1	20	21
Apoio à Política de Desenvolvimento Municipal		8	8
Leite pela Vida (Tanque)	7		7
Diversos ¹	24		24
TOTAL	190	66	256

Fonte: Força-Tarefa.

A instrumentalização dos programas e ações do IDENE/SEDINOR é realizada por meio de convênios e contratos. É importante destacar que os valores financeiros analisados pela Força-Tarefa implicam dupla contagem, pois os recursos recebidos são contabilizados como instrumentos de entradas e sua execução se dá por contratos ou convênios de saída, cujos valores dos objetos são novamente contados quando da análise do instrumento de saída.

¹ Estão agrupados em diversas ações relativas aos seguintes programas: Cisternas; Artesanato em Movimento; Brasil Alfabetizado; Projeto Estruturador; Ovinocultura; Pro-Jovem; Turismo Solidário; Mandiocultura; e Piscicultura.

Gráfico 8: Status dos Instrumentos Jurídicos por Programa (TOTAL)



Fonte: Força-Tarefa.

No detalhamento de cada instrumento jurídico, constante do Relatório Detalhado, utilizou a estrutura de dados financeiros listados abaixo, de acordo com o tipo de objeto. A explicação sobre cada conceito detalhada abaixo facilita a compreensão dos dados de cada instrumentos jurídico utilizado no Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE).

CONTRATOS

VALOR APROVADO (A)	Valor Contratual Inicial + Termos Aditivos Celebrados	VALOR EXECUTADO (B)	Valor da Despesa Liquidada
SALDO DO CONTRATO (A-B)		(Valor Aprovado) – (Valor Executado)	

CONVÊNIOS DE ENTRADA

VALOR REPASSE PREVISTO (INCLUINDO ADITIVOS) (A)	(Valor Inicial da Partida) + (Termos Aditivos Celebrados)	VALOR CONTRAPARTIDA PREVISTO (E)	(Valor Inicial da Contrapartida) + (Termos Aditivos Celebrados)
VALOR REPASSE DEPOSITADO (B)	Valor Financeiro já repassado pelo Concedente	VALOR CONTRAPARTIDA DEPOSITADO (F)	Valor Financeiro já depositado pelo Conveniente na conta específica do Convênio
VALOR DE RENDIMENTO REPASSE (C)	Rendimento Financeiros gerados a partir do Valor Financeiro já repassado pelo Concedente	VALOR DE RENDIMENTO CONTRAPARTIDA (G)	Rendimento Financeiros gerados a partir do Valor Financeiro já depositados pelo Conveniente
VALOR DESPESAS REPASSE (D)	Despesas Realizadas até o momento alocadas na Partida com base no Plano de Trabalho do Convênio	VALOR DE DESPESAS CONTRAPARTIDA (H)	Despesas Realizadas até o momento alocadas na Contrapartida com base no Plano de Trabalho do Convênio
VALOR GLOBAL (I) (I=B+C+F+G)	Somatório dos valores da Partida, da Contrapartida e de seus respectivos Rendimentos	SALDO TOTAL DO CONVÊNIO (J) (J= I-D-H)	Valor Global subtraído das Despesas Realizadas alocadas na Partida e na Contrapartida

CONVÊNIOS DE SAÍDA

VALOR TOTAL AUTORIZADO (A)	Somatório do Valor da Partida e da Contrapartida	VALOR EXECUTADO (C)	Despesas Realizadas até o momento com base no Plano de Trabalho do Convênio
VALOR LIBERADO (B)	Valor Financeiro já repassado ao Conveniente	VALOR PENDENTE DE LIBERAÇÃO (D=A-B)	(Valor Total Autorizado) – (Valor Liberado)

3. Considerações finais e apontamentos à luz das novas diretrizes de gestão

A partir do trabalho realizado pela Força-Tarefa de Diagnóstico das Ações Críticas do IDENE, conforme estabelecido pela Portaria IDENE nº 06, de 30 de abril de 2019, é possível registrar os principais pontos críticos identificados e oportunidades mais relevantes considerando as novas diretrizes de gestão.

O resumo aqui apresentado está estruturado na seguinte sequência:

- Ações e Programas
 - Leite Pela Vida;
 - Água para Todos:
 - Instalação de cisternas de polietileno;
 - Pequenas barragens e cisternas de placas;
 - Obras de 120 barreiros;
 - Sistemas coletivos de abastecimento de água.
- Instrumentos jurídicos de operacionalização dos programas e projetos, a saber:
 - Convênios de Entrada e Saída (encerrados com pendência ou vigentes);
 - Contratos vigentes
- Situação Patrimonial

Para todas as ações e **programas**, tem-se a diretriz de reavaliar a eficiência, principalmente na relação dos custos incorridos frente aos resultados alcançados, além da efetividade da política implementada. E de forma complementar, privilegiar as ações com foco na transformação da realidade local, em consonância das ações de impacto efêmero e pontual. Dessa forma, na análise da Força-Tarefa, identificam-se os seguintes pontos:

Programa Leite pela Vida

- Manutenção da interrupção do programa, paralisado desde dezembro de 2018;
- Conferência das informações e documentos enviados para se efetuar os pagamentos remanescentes aos laticínios e produtores envolvidos, como também a eventual retenção ou glosa de valores;
- Preparação e envio da prestação de contas à União, atentando para a prevenção de fatos que potencialmente podem ensejar a glosa na esfera federal, como a identificação das DAPs dos beneficiários produtores.

Programa Água Para Todos - universalização do acesso à água tanto para consumo humano quanto para pequena produção agrícola, consolidado nas ações específicas abaixo:

I) **Ampliação dos sistemas de abastecimento dos municípios de Mato Verde e Montes Claros** - Executadas com recursos do PAC, a diretriz é de acompanhamento da negociação para reprogramação das planilhas de execução

entre Caixa Econômica Federal e Copasa, entidade executora, para execução dos recursos já depositados em conta. O Ministério do Desenvolvimento Regional também deverá ser atualizado sobre o status atual das obras de modo que seja negociada a liberação de novas parcelas de recursos para continuidade das próximas etapas das obras.

II) Instalação de cisternas de polietileno - A diretriz é pelo encerramento dos convênios firmados junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional e DNOCS, com o pagamento de despesas devidas pendentes e consequente prestação de contas. O MDR sinalizou formalmente pela flexibilização da inserção das informações dos beneficiários no SPS, um dos entraves até o momento que contribuíram para o não encerramento.

III) Pequenas barragens e das cisternas de placas - Sobre a execução dos contratos de cisternas de placas, a diretriz é para finalização da execução dos instrumentos vigentes dentro do prazo de vigência do convênio, que se encerra em dezembro de 2019. Sobre as pequenas barragens, todos os contratos se encontram vencidos, com a necessidade de nova vistoria das obras executadas para aferição do status de cada uma com o objetivo de prestar contas do convênio e também de elaborar plano de ação para conferência da regularidade na execução de cada contrato.

IV) 120 barreiros - Essa ação ocorreu em parceria com a SEAPA, enquanto órgão executor do objeto, dentro de um termo de compromisso firmado junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional. A diretriz é de que seja solicitado à SEAPA que as empresas contratadas por ela, para execução das obras, sejam notificadas a promover as correções identificadas como necessárias. Dessa forma deverá ser tomada a decisão sobre a continuidade das obras com os recursos remanescentes ou encerramento do termo de compromisso e prestação de contas com as obras nos estágios recebidos nessa gestão.

V) Sistemas coletivos de abastecimento de água foram fruto de um termo de compromisso firmado entre o Ministério do Desenvolvimento Regional, a Sedinor e a Copasa, na qualidade de entidade executora. Inicialmente estavam previstas as obras de 603 sistemas coletivos no valor inicial de aproximadamente 83 milhões de reais, considerando a contrapartida. No entanto, até o momento, observou-se a execução de aproximadamente 31 milhões de reais sem a entrega de nenhum sistema coletivo finalizado. Essa gestão recebeu 241 obras com contratos vigentes, embora as obras já estivessem paralisadas há mais de um ano. Soma-se a isso, o fato de os contratos já se encontrarem com prazo de execução próximo ou acima dos 60 meses permitidos pela legislação, e considerando que em alguns casos houve execução física fora da planilha de itens contratualmente prevista, a Assessoria Jurídica da Sedectes optou pelo encerramento dos contratos sem novo aditamento. Dessa forma, houve negociação junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional sobre os valores para regularização do passivo e priorização de obras que estão na fase dois de execução, bem como a construção de plano de ação, em conjunto com a Copasa, para levantamento do seu estágio de execução e consequente definição do objeto a ser licitado.

A instrumentalização destes programas e ações é realizada por meio de convênios e contratos. É importante destacar, conforme já demonstrado na apresentação deste relatório, que os valores financeiros analisados pela Força-Tarefa implicam dupla contagem, pois os recursos recebidos são contabilizados como instrumentos de entradas e sua

execução se dá por contratos ou convênios de saída, cujos valores dos objetos são novamente contados quando da análise do instrumento de saída.

Quanto aos instrumentos jurídicos têm-se as seguintes considerações:

Convênios de Entrada e de Saída Vigentes – Com eles têm-se a oportunidade de otimizar os fluxos de trabalho, com foco na orientação e treinamento da equipe, bem como na melhoria dos controles de acompanhamento e fiscalização da execução dos serviços, para que os processos sejam realizados minimizando pendências que atualmente são mapeadas apenas na etapa de prestação de contas. Somente o acompanhamento em **tempo real** da execução dos objetos pode permitir ações corretivas que efetivamente minimizem prejuízos ao erário.

Convênios de Entrada Vigentes têm-se a oportunidade de negociação de planos de trabalho para adequar a execução às prioridades já identificadas pela nova gestão do IDENE, inclusive com o envolvimento de outros executores mais afetos à temática de cada instrumento. Também como diretriz há necessidade de licitar novos prestadores de serviços para retomar serviços não finalizados, cujo grau de execução justifica esforço complementar para correção.

Convênios de Saída Vigente. Para eles fica a diretriz criar *check list* de controle para garantir a fiscalização em tempo real, sendo necessário melhorar a fiscalização em campo. Também será necessária uma melhor qualificação dos novos convênios a serem firmados, de modo a garantir o alinhamento do objeto à estratégia de atuação pretendida pela nova direção do IDENE.

Convênios de Entrada e Saída encerrados com pendências - o critério de priorização adotado para sanar pendências mapeadas em mais de 130 instrumentos será pautado pelos seguintes fatores, que visam minimizar a possibilidade de prejuízo ao Erário Público Estadual:

- Convênios de entrada pendentes de prestação de contas;
- Volume financeiro envolvido no instrumento nos status de:
 - Pendência de prestação de contas (entrada e saída);
 - Pendência de análise de prestação de contas (saída);
 - Necessidade de instauração de Tomada de Contas Especial (saída);
 - Tomada de Contas Especial instaurada.
- Prazo para prestação de contas; e
- Glosa do recurso recebido (entrada).

Também com diretriz para melhorar a análise dos instrumentos encerrados com pendências, a revisão do fluxo de análise e a divisão interna da equipe, visando aumentar a eficiência e a produtividade. Assim se busca a garantia de mecanismos para integrar equipes de análise de contas e tomada de contas sem, todavia, comprometer a segregação de funções.

Convênios de Entrada Encerrados com pendências - os direcionamentos incluem dar prosseguimento às prestações de contas e devolução dos saldos cabíveis à medida que os sistemas de informação envolvidos nesse processo permitirem: prestar os esclarecimentos solicitados pelos concedentes, em especial buscando reduzir o volume de despesas glosadas. Para as despesas já glosadas, procurar alternativas jurídicas para se chegar a valores atualizados razoáveis a serem devolvidos a fim de evitar inscrição do Estado no CAUC - Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias por motivos contestáveis.

Convênios de Saída Encerrados com pendências - as diretrizes incluem dar prosseguimento às análises de prestações de contas e cobrança dos saldos cabíveis, à medida que a equipe conseguir analisar os instrumentos. Devido ao passivo acumulado, haverá necessidade de priorização dos instrumentos a serem analisados.

Para os **Contratos de Serviços ou Entrega de bens vigentes** tem-se como principal diretriz a realização de esforços para racionalizar e tornar mais eficientes as despesas necessárias ao funcionamento do IDENE. Nesse sentido, destacam-se:

- A oportunidade de revisão dos contratos que são impactados pelo redimensionamento do quadro de funcionários, imóveis locados, serviços terceirizados, frota de veículos;
- Melhorar as ações de fiscalização e monitoramento da execução dos contratos;
- Acompanhamento mais efetivo nos serviços de passagens, P&P Turismo, e a de serviços terceirizados, MGS.

A **situação patrimonial** apresentada, que indica a não localização de mais de 65% do patrimônio do IDENE/SEDINOR, impõe como diretriz a execução do plano de ação visando à regularização do controle patrimonial, de acordo com os critérios de classificação baseados em valor, pós depreciação do bem tombado. Também se tem a oportunidade de modernizar os fluxos de gestão desses ativos, replicando a regra para o gerenciamento do material de consumo, visando estancar as possibilidades de falha de incorporação, controle ou baixa dos itens patrimoniais.

De maneira geral, reforçam-se como encaminhamentos necessários e prioritários:

- Necessidade de regularização dos repasses mensais de recursos financeiros pela SEF visando garantir a adequada execução dos projetos;
- Revisão de fluxos internos e proposta de otimização das atividades de celebração, execução, fiscalização e prestação de contas de convênios e gestão patrimonial;
- Atentar para os riscos de glosa de recursos e impacto no Tesouro Estadual;
- Sanar e regularizar as pendências na análise de contas de convênios encerrados, seguindo critérios de priorização apresentados nestas considerações finais; e

- Remodelar os programas visando concentrar o foco em ações que tenham potencial de transformar a realidade local, de forma permanente e sustentável.