

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

SECRETARIA-EXECUTIVA

DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

COORDENAÇÃO-GERAL DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

PROGRAMA DE FINANCIAMENTO EXTERNO BID - PROPREVINE

LICENÇA-CAPACITAÇÃO EM POLÍTICAS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

FINANCIADOS COM RECURSOS EXTERNOS JUNTO AO BANCO

INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID

BRASÍLIA/DF

MAIO DE 2016

WALLACE SOUSA CIRCUNCISÃO

LICENÇA-CAPACITAÇÃO EM POLÍTICAS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS FINANCIADOS COM RECURSOS EXTERNOS JUNTO AO BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID

Relatório das atividades desenvolvidas no decurso do período de 04/04/2016 a 18/05/2016 da Licença-capacitação realizada junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, setor de aquisições de bens e serviços financiados com recursos externos.

BRASÍLIA/DF

MAIO DE 2016

SUMÁRIO

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA LICENÇA-CAPACITAÇÃO	04
a. Normas	04
b. Propósito	05
c. Enriquecimento Pessoal e Profissional	05
d. Comparativo Licença-capacitação Virtual x Mista	06
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROGRAMA PROPREVINE	08
a. Necessidade e Oportunidade do Programa	08
b. Aperfeiçoamento da Capacidade Operacional	09
c. Uma Nova Visão de Crescimento Institucional	10
d. Uma Nova Mentalidade Normativa e Operacional	12
e. Uma Visão Sobre as Políticas do BID	13
f. Apontando Para o Futuro: Uma Nova CGU	16
g. Investir nas Pessoas, A Chave Para o Sucesso	17
h. Benefícios da:	
i. Multidisciplinaridade	19
ii. <i>Crosscompany</i> (intercâmbio institucional)	19
iii. <i>Crosslearning</i> (intercâmbio de conhecimentos)	20
3. FINANCIAMENTO EXTERNO - MOCINHO OU VILÃO?	24
a. Uma Breve História no Tempo	24
b. Uma Breve Entrevista - Respostas a Perguntas Que Todo Cidadão Brasileiro Gostaria e Deveria Fazer	27
c. Vale a Pena Obter Financiamento Externo Para Desenvolver a	

Administração Pública Brasileira? Uma Reflexão Necessária	31
d. O Case do PNAFE - Erros & Acertos de Um Programa Exitoso	33
e. Quadro Comparativo de Juros Internos x Externos	41
4. CONCLUSÃO	47
a. Da Licença-capacitação em si	47
b. Do Banco Interamericano de Desenvolvimento	48
c. Do Financiamento Externo	49

CONTEXTUALIZAÇÃO DA LICENÇA-CAPACITAÇÃO

Antes que se adentre no tema da licença-capacitação e no ambiente no qual ela foi realizada, necessário se faz contextualizar como ela se processa, quais as normas e os requisitos que devem ser supridos para que ela ocorra, bem como os cuidados que se deve ter para que:

1. ela produza efeitos positivos;
2. também gere efeitos produtivos ao longo do tempo, que é quando o servidor retorna para desempenhar suas atividades e funções regulares em seu órgão de origem.

Normas

A licença-capacitação é definida como a licença pela qual o servidor poderá afastar-se do exercício do seu cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, em período integral ou parcelado, desde que a parcela não seja inferior a 30 dias, para fins de capacitação profissional¹, no âmbito do Governo Federal, e segue o que está previsto e regulado na Lei 8.112/90 e suas alterações posteriores, que disciplinam seu gozo e estabelecem os parâmetros de concessão.

A atual licença-capacitação é oriunda da transformação da antiga “licença-prêmio”, que possuía moldes semelhantes sem que, todavia, houvesse a obrigatoriedade de se utilizá-la na capacitação profissional, sendo observada no

¹ Página da Universidade Federal Fluminense consultada em 05/05/2016, no link a seguir: http://www.uff.br/sites/default/files/servicos/legislacao/regulamento_licenca_capitacao.pdf

Governo do Distrito Federal, porém com viés futuro de alteração².

Propósito

Conforme citado acima, a licença-capacitação deve ser utilizada exclusivamente para fins de capacitação e qualificação profissional do servidor público que dela fizer jus e for autorizado a se servir.

A licença-capacitação pode contribuir decisivamente, se bem planejada, utilizada e aproveitada para o enriquecimento pessoal e profissional do servidor, além de poder ser realizada por meio de cursos virtuais, presenciais ou um misto de ambos.

Enriquecimento Pessoal e Profissional

A ideia de enriquecer geralmente é vista como tão somente um acréscimo no patamar econômico-financeiro, uma concepção errônea e equivocada que deve ser corrigida de imediato, pois dela advém outras ideias que podem levar a atitudes e decisões desastradas para o futuro e que terão um impacto negativo que transbordará o nível pessoal e, por fim, naturalmente desembocará no nível profissional.

O enriquecimento pessoal e profissional está à disposição de toda e qualquer pessoa que desejar obtê-lo e, para os servidores públicos federais, há ainda uma excelente oportunidade de fazerem isso através da licença-capacitação!

² Matéria intitulada “Governo do DF ainda pretende mudar as regras da licença-prêmio dos servidores”, disponível no Portal Metrôpoles, acesso realizado em 05/05/2014: <http://www.metropoles.com/distrito-federal/servidor/governo-do-df-ainda-pretende-mudar-as-regras-da-licenca-premio-dos-servidores>

E, com as cada vez maiores exigências de um mundo em constante transformação e cobrança, ser mais produtivo³ e eficaz deixa de ser diferencial para se tornar obrigatório, um tema que ainda não desfruta da mesma atenção no setor público quanto no privado, mas que ganha corpo a cada dia.

E a licença-capacitação possibilita que o servidor pare um tempo suas atividades regulares e possa se dedicar a “afiar o instrumento”, o 7º hábito das pessoas altamente eficazes, *best-seller* de Stephen Covey⁴ e, assim, retornar com ânimo renovado e capaz de oferecer novas habilidades ou as que já possui, aperfeiçoadas.

Comparativo Licença-capacitação Virtual x Mista

A licença-capacitação pode ser realizada por meio de cursos virtuais, na modalidade Educação a Distância, de forma presencial ou um misto de ambas.

Esta licença-capacitação, que está possibilitando a confecção deste relatório que, frise-se, é parte integrante da própria licença como um registro histórico e público da experiência que está sendo vivenciada, faz uso dessa fórmula mista.

Essa fórmula compreende encontros semanais para discussão de assuntos pertinentes e pertencentes ao tema escolhido em conjunto com trabalho em estilo *homeoffice*, tema esse que possui estreita relação entre o trabalho

³ O que priorizar: Empresa ou Vida Pessoal?, vídeo do canal Christian Barbosa, do Youtube, acesso em 05/05/2016, link: <https://youtu.be/NZvS6N53oOA>

⁴ Da Wikipédia, Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes, artigo do site acessado em 5/05/2016: https://pt.wikipedia.org/wiki/Os_Sete_H%C3%A1bitos_das_Pessoas_Altamente_Eficazes

realizado no órgão público e a atividade desenvolvida e estudada na organização que autorizou e acolheu essa experiência, a saber o Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Desse modo, é possível usufruir dos benefícios tanto do sistema virtual como do presencial, de forma equilibrada e com foco voltado ao melhor resultado final possível.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROGRAMA PROPREVINE

O programa denominado Proprevine é um contrato de financiamento externo assinado entre a União e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)⁵, que provê recursos que fortalecerão a atuação da CGU, tanto como órgão central do Sistema de Controle Interno, quanto como entidade promotora da ética, da probidade e da transparência na gestão dos recursos públicos.

Esse contrato prevê a utilização de recursos da ordem de US\$ 30 milhões no Programa de Fortalecimento da Prevenção e Combate à Corrupção na Gestão Pública Brasileira (Proprevine), sendo US\$ 18 milhões de recursos oriundos do empréstimo do BID e US\$ 12 milhões como contrapartida oriunda de recursos do Tesouro Nacional.

Necessidade e Oportunidade do Programa

A necessidade e oportunidade do programa podem ser entendidas didática e claramente seguindo o raciocínio que se segue:

- a necessidade advém do reconhecimento de que existem limitações orçamentárias que impõem ou restringem a adoção de certas medidas, ainda que consideradas adequadas e necessárias, tais como o investimento em modernização da CGU;
- a oportunidade pode ser entendida como o momento oportuno

⁵ Notícia veiculada no site da CGU sobre a celebração do contrato, acesso em 05/05/2016: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2013/12/uniao-e-bid-assinam-contrato-de-us-30-milhoes-referente-ao-proprevine>

para que se adotem medidas que visem a um fim determinado e que, obviamente, esse fim esteja alinhado com a necessidade já previamente identificada.

Portanto, o programa Proprevine surge como elemento capaz de atender a esses dois critérios, a saber, de necessidade e oportunidade, possibilitando o aporte de recursos necessários para a modernização da CGU justamente em um momento ímpar da história do país, em que os órgãos de combate e prevenção à corrupção estão sendo fortemente demandados pela sociedade e se verifica claramente que sua atuação deve ser aperfeiçoada e estendida.

Aperfeiçoamento da Capacidade Operacional

Desde seu surgimento em 2003⁶, a CGU vem atuando com foco no combate à corrupção de modo destacado em solo nacional, seja agindo dentro de suas competências legais ou como parceira eletiva junto a órgãos e instituições como o Tribunal de Contas da União, Ministério Público e Polícia Federal.

Em relação a essas parcerias, sua atuação como agente subsidiador de elementos comprobatórios de ilícitos e de práticas lesivas à Fazenda Pública tem sido destaque em grandes portais de notícias desde que a adoção do sorteio de municípios tomou cada vez mais forma e importância⁷ dentro de sua política de combate e prevenção da corrupção em solo pátrio.

⁶ Histórico da CGU, acesso em 09/05/2016: <http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/historico>

⁷ CGU cria índice para identificar municípios expostos à corrupção, do site G1, acesso em 09/05/2016: <http://g1.globo.com/politica/noticia/2015/08/cgu-passara-fiscalizar-municipios-com-base-de-vulnerabilidade.html>

Todavia, com a chegada de novas exigências e cada vez maiores cobranças de seus resultados, a capacidade operacional, naturalmente, encontra o ponto de exaustão ou de atuação máxima, sendo mais que necessário investir-se em seu aperfeiçoamento, aprimoramento e subsequente expansão.

E, nesse mister, o Proprevine se mostra como a solução adequada para trazer esse necessário aperfeiçoamento e desejada expansão das atividades realizadas pelo órgão.

Uma Nova Visão de Crescimento Institucional

O Proprevine representa não um “mais do mesmo” (da expressão em inglês “*more of the same*”, ou seja sem qualquer mudança significativa em curso), mas uma mudança real e relevante em relação ao desempenho futuro que a CGU pode e deve ter ao atuar dentro de suas atribuições e competências legais.

O programa permite que se pense a CGU não apenas como ela será no futuro mas também e, principalmente, como ela *deve* ser e atuar para atingir seus objetivos institucionais.

Em outras palavras, o Proprevine permite que se trace um perfil ideal para a CGU e, com esses recursos disponíveis, que se pavimente o caminho para que ela se torne aquilo que se espera que ela seja, atue e desenvolva nesse futuro previsto.

Todavia, isso não ocorrerá sem uma também necessária mudança de mentalidade que envolve tanto o âmbito normativo como o operacional.

Uma Nova Mentalidade Normativa e Operacional

A Administração Pública brasileira está legalmente adstrita ao pensamento normativo e operacional que advém, principalmente, da Lei 8.666/93. Essa lei rege, basicamente, todas as contratações de serviços e aquisições de bens, equipamentos e produtos realizadas pelos governos federal, estaduais e municipais, sendo ela também a base de inspeções, auditorias e, obviamente, apontamentos de desvios em processos de compras e afins.

Todavia, com o advento do Proprevine, um programa custeado com recursos externos, a Lei 8.666/93 deixa de ter a primazia para se tornar coadjuvante, ou seja podendo ser usada como alternativa às normas eletivas internacionais⁸, a saber, GN 2349, para aquisição de bens e serviços de obras, e GN 2350, para seleção e contratação de consultores, que possuem um regramento próprio e, em alguns aspectos, diferentes em forma e conteúdo aos procedimentos regulares da lei de contratações nacional.

Logo, ainda que de uma perspectiva conservadora, há que se falar de uma mudança de mentalidade que tem início no âmbito normativo e vai, naturalmente, desembocar em novos procedimentos e fluxos de trabalho que devem, necessariamente, espelhar e atender a esses novos requisitos emanados da norma internacional, como se depreende de uma leitura comparativa entre as duas normas em comento.

Apenas a título de exemplo, a norma estrangeira prevê documentos

⁸ Página do BID, em português, que trata das políticas de aquisições, acesso realizado em 09/05/2016: <http://www.iadb.org/pt/aquisicao-de-projetos.8148.html>

diferentes dos de sua similar nacional, por vezes inversão de fases quando da seleção do licitante vencedor e, em se tratando de seleção e contratação de consultores, em alguns casos previstos a qualificação técnica assume relevância em detrimento do preço cobrado sendo algo que, na esfera nacional, há muito deixou de ser ampla e largamente utilizado como procedimento seletivo, pelo menos no que se diz respeito à amplitude e domínio dessa forma de contratação.

Quadro Comparativo Simplificado - Normas BID⁹ x Lei 8.666/93¹⁰

Modalidade de contratação	Lei 8.666/93	Normas BID (similar, se houver)
contratações simples de baixo valor	Dispensa de licitação: R\$ 8.000,00 (bens) ¹¹ e R\$ 15.000,00 (obras) ¹²	Comparação de preços ¹³ : indicada para bens e serviços de pequeno valor
contratação direta ou inexigibilidade de licitação	Inexigibilidade de licitação ¹⁴	Contratação direta ¹⁵
licitações públicas (bens e serviços)	Concorrência, Tomada de Preços e Convite, além de Pregão Eletrônico ¹⁶ (bens e serviços comuns)	Concorrência Pública Internacional ¹⁷ , Concorrência Internacional Limitada ¹⁸ , Licitação Pública Nacional ¹⁹ e Pregão eletrônico ²⁰

⁹ GN 2349 (Bens e serviços, inclusive Obras) e GN 2350 (Seleção e Contratação de Consultores), disponíveis no site do BID: <http://www.iadb.org/pt/aquisicao-de-projetos.8148.html>

¹⁰ Texto completo e compilado da Lei 8.666/93, disponível no site Planalto.gov.br, acesso em 20/05/2016: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm

¹¹ Artigo 24, inciso II da Lei 8.666/93

¹² Artigo 24, inciso I da Lei 8.666/93

¹³ Item 3.5 da GN 2349-9 do BID; pequeno valor representa US\$ 100 mil

¹⁴ Artigo 25, incisos I a III da Lei 8.666/93

¹⁵ Item 3.6 da GN 2349-9 e item 3.9 da GN 2350-9 do BID; **ressalva:** o BID não considera a Contratação Direta como espelho da Inexigibilidade da L8.666/93

¹⁶ Regido pela Lei 10.520/2002

¹⁷ Item 2.1 da GN 2349-9 do BID

¹⁸ Item 3.2 da GN 2349-9 do BID

¹⁹ Item 3.3 da GN 2349-9 do BID

²⁰ Desde que o sistema de compras tenha sido avaliado e aceito pelo BID, tais como Comprasnet, BB, SIGA/RJ, RedeCompras/PE e PortalCompras/MG, entre outros.

seleção e contratação de consultores	a Lei 8.666/93 não prevê a figura de contratação de consultorias	SBQC ²¹ , SBQ ²² , SOF ²³ , SBMC ²⁴ e SQC ²⁵
--------------------------------------	--	---

Tabela 01 - Comparativo Normas BID x Legislação Nacional

Todos esses fatores são demonstrações cabais de que a execução de um financiamento externo demanda uma mudança, ainda que não radical, significativa de mentalidade normativa e operacional para que se chegue a bom termo nos objetivos esperados e na condução do programa financiado.

Uma Visão Sobre as Políticas do BID

A Administração Pública, de modo geral, é praticamente toda ela voltada aos procedimentos executórios e administrativos da Lei 8.666, de 1993, e isso não se trata de uma crítica, antes uma constatação.

Todavia, quando se trata de financiamentos custeados com recursos externos, alguns fatores devem ser considerados e pesados na balança organizacional, de modo que essa iniciativa traga os resultados esperados e desejados, em vez de se tornar uma nova fonte de problemas no cotidiano administrativo.

Entre esses fatores - e subfatores, podemos destacar os seguintes:

- I. A necessidade de se estruturar um setor, área ou coordenação voltada, preferencialmente, de forma integral para a assimilação e internalização das políticas de aquisição do organismo

²¹ Itens 2.1 a 2.31 da GN 2350-9 do BID

²² Itens 3.2 a 3.4 da GN 2350-9 do BID

²³ Item 3.5 da GN 2350-9 do BID

²⁴ Item 3.6 da GN 2350-9 do BID

²⁵ Item 3.7 da GN 2350-9 do BID

internacional que, no caso do Proprevine, é o BID;

- A. Desta forma, ganha-se em agilidade na execução dos processos, a partir do momento em que a equipe atinge a maturidade organizacional e pode se debruçar em processos mais complexos;
 - B. Evita-se a divisão de esforços da equipe, reduzindo a curva de aprendizado envolvida na mudança de mentalidade, antes voltada à Lei 8.666/93, e o domínio das políticas do BID;
 - C. É possível, pela centralização de processos e procedimentos, a completa assunção de responsabilidade por todas as fases do processo e de seus resultados, evitando a fragmentação entre setores diferentes e uma provável redução de agilidade e consequente aumento de prazos;
 - D. Uma estrutura voltada unicamente ao projeto possibilita maior integração entre a equipe, tomada de decisões mais ágeis, identificação precoce de problemas e correções de rumo menos traumáticas;
- II. A necessidade de se compreender os procedimentos nativos das políticas de aquisição do organismo internacional, mais flexíveis em relação à legislação nacional, visto que construídos e concebidos com outra mentalidade e com foco nos resultados, em relação à visão de rigidez processual que é usual nos

processos de contratação nacionais;

- III. A apropriação dos procedimentos usuais, para além da lei nacional de licitações e contratações, tendo em vista sua inaplicabilidade e falta de previsão em relação a procedimentos que são exclusivos da norma internacional, a saber, a *Seleção e Contratação de Consultores*, tanto individuais como empresas de consultoria.

Acerca desse ponto, a esclarecedora tabela comparativa (pág. 12) entre a política de aquisições adotada pelo BID e a Lei 8.666/93 serve para ilustrar os pontos de semelhança, discordância e inaplicabilidade.

Em conclusão ao que foi abordado, um dos erros que devem ser evitados é tentar adotar procedimentos da Lei 8.666/93 nas modalidades de contratação do BID, principalmente em se tratando de elevar as mais rígidas exigências processuais da norma nacional.

Basicamente, o que foi ventilado no parágrafo anterior pode ocasionar o pior de dois mundos e comprometer de forma irremediável a execução do processo, levando a resultados indesejados, desperdício de tempo e recursos e, conseqüentemente, atrasos na condução e no cronograma do projeto, com todos os seus prejuízos decorrentes.

Por isso, a estruturação, capacitação e especialização de uma unidade dedicada à implementação, condução, execução e supervisão do projeto pode significar a diferença entre o sucesso e o insucesso do programa financiado

com recursos externos.

Apontando Para o Futuro: Uma Nova CGU

O Proprevine não apenas trouxe mudanças na mentalidade normativa e de execução do programa, mas foi além e isso pode ser considerado muito positivo.

A segunda grande mudança paradigmática que um financiamento com recursos externos traz ao órgão que o contrata é uma relevante mudança em termos de planejamento estratégico - para aqueles que ainda não a possuem - e, como já visto, operacional que deve ser adotado a partir de sua contratação, traduzindo-se em uma cultura organizacional bastante diferente da que era dominante até então.

Frise-se que, para os órgãos já detentores de uma cultura de planejamento, obter um financiamento externo é agregar um forte aliado e agente impulsionador dessa cultura.

O Proprevine é um programa que possui a previsão de ser executado em, no mínimo, 5 (cinco) anos e, como parte de seus procedimentos eletivos, deve-se planejar praticamente tudo o que se pretende realizar, seja a nível de aquisições, contratações e capacitações ao longo desse período de tempo.

A implantação dessa mentalidade de longo prazo de um programa financiado com recursos externos talvez seja o efeito colateral mais benéfico que se possa obter, tão importante quanto, reservadas as devidas proporções, os próprios recursos financeiros envolvidos que possibilitam a modernização, o aprimoramento e

o investimento em áreas-chave da instituição contemplada.

Por isso, mesmo após encerrados os aportes financeiros e findas as aquisições de bens e/ou serviços planejadas, é perfeitamente previsível que essa nova forma de pensar o órgão com uma visão de longo prazo possibilite e incentive uma gradual transformação que, invariavelmente, levará a CGU a um novo patamar de execução daqueles serviços diretamente envolvidos com a execução do Proprevine e que, possivelmente, podem avançar por outras áreas e impactar de forma sensível e prolongada o órgão como um todo.

Por isso, não pode ser considerada ousadia desmedida que, ao término do Proprevine, espere-se que uma nova CGU possa surgir como fruto desse esforço e investimento, sendo que os resultados, ainda que tímidos e limitados no atual estágio de execução, claramente se veem nas áreas diretamente e indiretamente envolvidas, tais como:

- melhora no foco e no compromisso com resultados;
- desenvolvimento e engajamento em uma visão de planejamento, tanto estratégico como operacional;
- investimento em pessoas por meio de capacitações que agregam real valor aos servidores e ao órgão no longo prazo, e;
- aquisição de bens, serviços e equipamentos que são pensados e voltados ao crescimento e modernização efetiva da CGU.

Investir nas Pessoas, A Chave Para o Sucesso

Neste tópico quero retomar o assunto que foi tratado, mas não

concluído, no item CONTEXTUALIZAÇÃO DA LICENÇA-CAPACITAÇÃO, aproveitando o que foi expresso até agora para conectar as duas partes de uma forma que faça sentido e que deixe demonstrado como ambas se interligam para, a seguir, apresentar argumentos sólidos aos demais servidores a buscarem experiências similares a esta pelos motivos que serão elencados no próximo tópico.

Esta licença-capacitação é fruto direto e possível do Proprevine, visto que, conforme foi exposto anteriormente, a adoção e execução de um programa desse porte envolve praticamente todo o órgão, desde seus dirigentes máximos e, notadamente, a área diretamente envolvida em seu planejamento e execução, a saber a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - DIPLAD²⁶, da qual faço parte.

E, por óbvio, uma operação dessa magnitude carece de um forte investimento institucional em capacitação, um forte compromisso pessoal e profissional para se adequar a essa nova realidade e, evidentemente, tempo para que as necessárias e esperadas adaptações aconteçam.

Portanto, o *link* entre a licença e o Proprevine está claramente delineado e estabelecido, e este tópico visa elencar os benefícios obtidos por mim dentro desse processo de capacitação pessoal e profissional, que desejo sejam vistos como relevantes motivos aos meus colegas para que também trilhem caminhos semelhantes, dentro de suas atribuições e possam crescer e contribuir fortemente em seus setores ao retornarem de suas licenças.

²⁶ Quem é Quem na CGU, do site institucional da CGU, acessado em 10/05/2016: <http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/quem-e-quem/secretaria-executiva#diplad-se>

A seguir os principais ganhos que podem ser obtidos em uma licença-capacitação que adote o sistema misto (presencial + virtual) em outro órgão ou instituição.

Benefícios da:

i. Multidisciplinaridade & Interdisciplinaridade

Inicialmente, quero informar que não estou adotando as definições científico-acadêmicas de multi & interdisciplinaridade, mas em um sentido mais prático, a saber, que a imersão no ambiente de outro órgão tem o potencial de trazer os mesmos benefícios, reservadas as devidas proporções, obtidos pelo aluno de idiomas quando este faz uma imersão em outro país que fala nativamente o idioma-alvo de seu estudos.

Em outras palavras, o servidor que faz uma licença-capacitação em outro órgão é exposto a conteúdos e informações as quais ele ainda não teve contato e, em seu retorno ao órgão de origem, sua capacidade de transmitir aquilo que aprendeu será muito maior e mais impactante do que se tivesse tão-somente estudado em um ambiente controlado, alheio ao local onde ele se desenvolve e se desenrola.

ii. *Cross-company*

O termo ainda não possui uma definição que aborde ou represente experiências tais como a que é objeto deste relatório, sendo ainda utilizadas para descrever transações de cruzamento de documentos

entre companhias distintas²⁷.

Todavia, para os propósitos deste relatório, a palavra estrangeira assume o significado de intercâmbio institucional, com os seguintes e evidentes benefícios:

- 1) o servidor conhece as políticas, procedimentos e atividades desenvolvidas na instituição em que está imerso e que são úteis, produtivas e saudáveis, podendo replicá-las em seu órgão de origem;
- 2) o servidor pode tomar consciência das políticas, procedimentos e atividades que são usualmente realizadas em seu órgão que são produtivas, relevantes e adequadas, quebrando preconceitos e vieses sobre seu próprio local de trabalho. Esses fatores, em conjunto, permitem que o servidor cresça tanto pessoal como profissionalmente ao aproveitar e se beneficiar dessa experiência singular.

iii. ***Cross learning*** (intercâmbio de conhecimentos)

O *cross learning* aqui tem significado similar ao do *cross company*, embora mais adstrito a um nível intelectual e mental. Basicamente, o *cross learning*, que denominarei a partir de agora intercâmbio de conhecimentos, permite uma emulação de conhecimentos e comportamentos testados, provados e aprovados que já surtiram efeitos em outros locais, sendo que aqueles que forem contemplados com essa experiência podem vir a se tornar pessoas profissionalmente

²⁷ Link do site *SAP Community Network*, em 10/05/2016: <http://scn.sap.com/docs/DOC-41054>

mais capazes e multiplicadores desse conhecimento a seus pares²⁸.

Em resumo, o intercâmbio de conhecimentos permite que alguém trave intenso contato com novas práticas, comportamentos, pensamentos e experiências de aprendizado que podem basicamente transformar esse agente receptor em uma nova pessoa - no sentido de mais capacitado, em muito menos tempo que o usual. E, por óbvio, esse agente retorna com tal bagagem de conhecimento e vivência que tende a se tornar referência nos assuntos que trouxe, impactando não apenas aqueles com os quais diretamente e naturalmente se relaciona, mas pode ultrapassar esses círculos e fronteiras naturais, amplificando seu poder de impacto e influência.

Portanto, os benefícios, tanto imediatos, mediatos e de longo prazo tendem a ser tão benéficos a todos os envolvidos que este modelo deveria ser visto, quero frisar, com a devida atenção e carinho tanto pelos postulantes a gozar da licença-capacitação como pelos dirigentes responsáveis pela análise e aprovação da mesma.

O único senão que me vem à mente no momento é o de se tomar os devidos **cuidados com a escolha da instituição pretendida**:

- I. se ela permite tal intercâmbio; e,
- II. se a instituição possui a necessária relevância e aproveitamento ao trabalho que se desenvolve ou se deseja realizar no órgão,

²⁸ Should South Asia Emulate the East Asian Tiger - Blogs World Bank, link acessado em 10/05/2016: <http://blogs.worldbank.org/endpovertyinsouthasia/should-south-asia-emulate-east-asian-tigers>

ainda que em momento futuro.

E com tantos benefícios que me foram proporcionados por esta enriquecedora experiência, eu não poderia deixar de expressar minha sincera gratidão àqueles que me incentivaram e me apoiaram nesta empreitada, quais sejam:

- **Edson Leonardo Dalécio Sá Teles**, ex-Coordenador da COPAV/DIPLAD, meu ex-chefe e atual Corregedor-Adjunto da Área Social, e quem primeiro me indicou e incentivou a realizar a licença-capacitação dentro do BID;
- **Eveline Martins Brito**, Diretora da DIPLAD, quem comprou a ideia e me patrocinou para que eu pudesse realizar a capacitação, auxiliando-me a contornar diversos obstáculos que surgiram no meio do caminho;
- **Giovanni Pacelli Carvalho Lustosa da Costa**, atual Coordenador-Geral da COPAV/DIPLAD, que entendeu a importância da capacitação em um órgão externo e deu o prosseguimento e apoio para que ela se realizasse;
- **Marília de Souza Santos**, especialista em políticas de aquisições do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, que foi a pessoa que trouxe à realidade esta capacitação e cujas observações foram de inestimável valor para este relatório final, seja pela disponibilização de seu tempo, materiais e pela pronta disposição e paciência em me ensinar assuntos por

vezes complexos e/ou extensos, bem como introduzindo-me a seus colegas de órgão de outras áreas que poderiam contribuir de alguma forma para o objetivo deste relatório;

- **Santiago Schneider** (Especialista Fiduciário Sênior em Gestão Financeira), a pessoa diretamente responsável pelo recebimento e aprovação do pedido de licença-capacitação e **Kátia Sousa** (analista de operações e canal direto de comunicação do Proprevine junto ao BID), sempre prontos a ajudar de alguma forma e cujo apoio foi determinante para que certas ações fossem realizadas.

Sem o devido incentivo, apoio e suporte desses citados diretamente e de outros, indiretamente, esta experiência não teria sido possível e nem este relato chegaria até suas mãos, caro leitor.

Portanto, a eles meu devido reconhecimento de que se este humilde trabalho trouxe algum proveito a quem quer que seja, quero deixar publicamente registrado que eles contribuíram decisivamente para que isso fosse possível.

Passemos agora a discutir o próprio papel do financiamento externos e seus desdobramentos práticos.

FINANCIAMENTO EXTERNO - MOCINHO OU VILÃO?

Durante muito tempo sempre fomos, e de certo modo ainda somos, bombardeados pelo discurso que demonizava os financiamentos externos que, por óbvio, compõem parte da “infame e famigerada” Dívida Externa.

Todavia, travando conhecimento da realidade do que o Proprevine representa para a CGU hoje e para o seu futuro, bem como da realidade vivida dentro do próprio BID, uma nova e diferente visão acerca dos financiamentos externos veio a tomar forma em mim.

E é justamente sobre ela que pretendo e gostaria de discutir a partir das próximas linhas.

Porém, antes de prosseguirmos, faz-se necessário pontuar a diferença²⁹ existente entre os assim chamados bancos de fomento, categoria onde estão inseridos o BID e o BIRD (Banco Mundial), e o Fundo Monetário Internacional - FMI.

Os bancos de fomento, tomando como exemplo aqui o BIRD³⁰, surgiram para financiar a reconstrução dos países atingidos pela Segunda Guerra - a origem do próprio BIRD remonta ao período pós-guerra -, e depois enxergou-se a possibilidade de abrir espaço aos países mais desfavorecidos visando o desenvolvimento da sua economia e de sua capacidade produtiva.

²⁹ Retirado da página Diferença entre o FMI e o BIRD – Banco Mundial, acessada em 20/05/2016: <http://www.educacao.cc/financeira/diferenca-entre-o-fmi-e-o-bird-banco-mundial/>

³⁰ Sítio oficial do Banco Mundial - BIRD, acessado em 20/05/2016, disponível através do link: <http://www.worldbank.org/pt/country/brazil>

O Banco Mundial, por exemplo, executa programas de redução da pobreza nas regiões mais carentes do mundo e promove iniciativas no âmbito da melhora do meio ambiente apoiando soluções inovadoras no intuito de desenvolver essas regiões e melhorar a qualidade de vida de seus habitantes.

O Fundo Monetário Internacional - FMI, por outro lado, é a organização encarregada do controle e monitoramento do sistema financeiro mundial através da regulação de taxa cambial e da balança de pagamentos dos países membros, prestando assistência técnica e financeira nos casos em que essa for necessária.

Ele também tem por objetivo manter a estabilidade das economias dos países membros por meio de cooperação e consulta, assumindo-se como a organização capaz de evitar que acontecimentos críticos se repitam, tais como a Grande Depressão de 1929 ocorrida nos Estados Unidos.

Ao cumprir seus objetivos, o FMI asseguraria o correto e contínuo desenvolvimento do comércio bilateral, dos balanços de pagamentos e dos fluxos de capitais internacionais.

Feita essa necessária distinção, passemos agora a discutir a importância dos bancos de um modo amplo, bem como os de fomento, para o desenvolvimento de uma cidade, região e até mesmo de um país, e seus efeitos a médio e longo prazos e suas consequências consolidadas no desenvolvimento da região.

Uma Breve História no Tempo

Embora rejeitado e desprezado no passado recente brasileiro, a disponibilização e o acesso a crédito acessível e de baixo custo pode representar a diferença entre viver uma realidade promissora, ou não.

Recentemente foi veiculado um artigo esclarecedor sobre os efeitos que a disponibilidade e acesso ao crédito, leia-se empréstimos, pode fazer por uma cidade ou até mesmo uma região.

A matéria intitulada *“Kicking Medieval Jews out of Europe damaged the economy... and the effects are still seen TODAY: Regions that expelled them have lower GDP than those that didn’t”*³¹ (tradução livre: Expulsão dos judeus da Europa medieval prejudicou a economia... e os efeitos ainda são sentidos até HOJE: As regiões que os expulsaram possuem PIB inferior àquelas que não os expulsaram) traz um dado que, aparentemente, parece não ter despertado interesse na mídia nacional.

Um dos trechos que saltam à vista é o seguinte, *in verbis*:

“Speaking to MailOnline, Professor Pascali said: 'I argue that cities, in which the local Jewish community in 1500 caused an early development of the banking sector, have more banks today and, because of this, are more developed today.

'Local banking development has a large causal impact on economic development.

'In particular, using firm-level data, I show that a higher density of local banks increases aggregate productivity in the manufacturing sector, by reallocating resources towards the most productive firms.

'This is the main channel through which local banks have an effect on economic

³¹ Retirado do site DailyMail, link acessado em 10/05/2016, da matéria citada na referência: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-3484434/Kicking-Medieval-Jews-Europe-damaged-economy-effects-seen-TODAY-Regions-expelled-lower-GDP-didn-t.html>

development.'

Uma tradução livre e aproximada informaria que o professor Pascali argumenta que a presença da comunidade judaica nas cidades possibilitou um precoce desenvolvimento de um protótipo do que veio a se tornar o sistema bancário local e, por causa disso, essas regiões possuem mais bancos e também são mais desenvolvidas hoje.

O desenvolvimento do sistema bancário local impacta diretamente, segundo o professor Pascali, o desenvolvimento econômico devido a sua influência no aumento da produtividade do setor manufatureiro pela alocação de recursos nas empresas mais produtivas.

Esse estudo revelador permite que se enxergue o papel dos bancos, especialmente dos bancos de fomento, e dos financiamentos de forma diferente daquela que dominava noticiários e discursos políticos inflamados até o fim do século passado.

Portanto, à luz desses novos fatos, tanto dos recentes como das conclusões do estudo citado, aliados à experiência transformadora que o Proprevine está trazendo à CGU julgo que isso deveria ser tratado neste parágrafo, ainda que servindo como breve introdução para o assunto que se desenrolará nas próximas páginas.

Uma Breve Entrevista - Respostas a Perguntas Que Todo Cidadão Brasileiro Gostaria e Deveria Fazer

A breve entrevista abaixo foi concedida pela especialista em

aquisições do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, Marília Santos, no contexto desta licença-capacitação, em face dos pontos levantados nas discussões travadas sobre a importância dos financiamentos externos, tanto para o organismo internacional, neste caso o BID, e o país que contrata o empréstimo, o Brasil.

As perguntas abaixo não seguem, e nem essa é a intenção, um padrão acadêmico ou voltado a algum modelo específico de entrevista, mas objetiva expressar a sinceridade dos questionamentos surgidos e a melhor forma de entendê-los no contexto brasileiro atual.

Seguem abaixo as perguntas e suas respectivas respostas, anotadas por este autor e revisadas pela respondente.

➤ **1. Se há tanta burocracia para a contratação de um empréstimo externo, por que a União, Estados e Municípios tentam obter esses financiamentos externos?**

A resposta é a mesma, e ela pode ser expressa de duas formas, sendo que aqui será dada a resposta curta: a maior razão para isso é a taxa de juros que, no caso dos empréstimos financiados com recursos do BID, representam aproximadamente 1/3 (um terço) da cobrada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social - BNDES.

Ou seja, mesmo considerando a variação cambial, ainda é muito mais vantajoso obter empréstimos junto ao BID do que junto ao mercado, sem contar que da parte que ainda não foi desembolsada (sacada junto ao BID) não incide juro, mas uma taxa de permanência que representa uma fração da taxa de juros corrente.

➤ **2. Se é tão difícil emprestar para os entes federativos brasileiros, por que o BID tem tanto interesse em realizar esses empréstimos ao Brasil?**

Outra resposta curta.

Basicamente, porque esta é a vocação e a missão do BID. Para isso o BID foi criado e para isso existe. É a própria razão de ser e existir da instituição e se não fizesse assim, estaria indo contra aquilo para o qual ele foi criado.

Todavia, é preciso informar que é o governo de cada país que controla o fluxo de recursos que o BID libera, visto que a aprovação de cada financiamento passa por um longo e demorado processo de análise e aprovação por várias instâncias e órgãos do governo o que, naturalmente, torna o processo mais complexo como um todo.

No caso do Brasil, a aprovação do contrato de empréstimo com recursos externos pelo Senado Federal é etapa obrigatória, mas existem várias e complexas etapas a serem cumpridas antes de o contrato ir ao Senado para ser apreciado.

➤ 3. Quais são as maiores áreas (ou setores) financiadas pelo BID no Brasil hoje e por quê?

Atualmente os setores do Brasil mais contemplados com financiamentos externos são os que objetivam fomentar o desenvolvimento regional, tais como:

1. Infraestrutura:
 - 1.1. projetos de saneamento urbano;
 - 1.2. implantação e expansão de energia elétrica;
 - 1.3. transporte urbano, etc.
2. Modernização do Estado. O Proprevine está inserido neste contexto;
3. Segurança;
4. Programas sociais voltados a:
 - 4.1. educação;
 - 4.2. saúde;
 - 4.3. juventude;

- 4.3.1. esportes;
- 4.3.2. lazer;
- 4.3.3. capacitação;
- 5. Desenvolvimento urbano (específico para municípios);
- 6. Meio-ambiente;
- 7. Turismo, entre outros.

➤ **4. Quais são os resultados palpáveis que o BID enxerga como frutos desses financiamentos e como isso é medido?**

Os resultados são medidos programa a programa, então é necessário ter isso em mente quando se fala em histórico de evolução, ou seja, um comparativo antes x depois de cada financiamento.

No caso de um programa específico, o BID faz um acompanhamento de perto, *pari passu*, e faz isso por meio de balanços contínuos e periódicos das metas e objetivos traçados e o que foi alcançado dentro do período analisado, verificando eventuais atrasos, desvios além de identificar e apontar possíveis erros que devem ser corrigidos dali para frente.

Em adição ao que foi citado acima, existe o Relatório de Monitoramento de Progresso (PMR, na sigla em inglês) que é entregue em dois momentos: março e setembro de cada ano, por meio do qual é possível medir o grau de evolução do programa e monitorar seu desenvolvimento semestre a semestre.

Dessa forma, o BID tem a exata noção do andamento de cada programa que ele está financiando, o que esperar em termos de objetivos, metas e o resultado final que se espera obter através da execução de um programa específico.

E acrescente-se essa informação valiosa: o nível de sucesso e desempenho do agente executor demonstrado em cada PMR impacta decisivamente o programa avaliado de duas formas: na avaliação e deliberação da liberação, ou não, das parcelas seguintes do empréstimo, e; na avaliação e deliberação pela continuidade ou interrupção do programa em si, de forma parcial ou completa, inclusive com a decisão de devolução de valores já desembolsados.

Vale a Pena Obter Financiamento Externo Para Desenvolver a Administração Pública Brasileira? Uma Reflexão Necessária

Tendo em vista as informações coletadas na pesquisa e obtidas por meio da entrevista, aliadas à experiência positiva vivenciada no Proprevine, é possível mapear razoavelmente se é válido e positivo fazer um projeto de modernização que seja financiado com recursos externos por meio de um organismo internacional de fomento.

Como pontos negativos estão a dificuldade em si causada pela complexidade e morosidade do processo como um todo, devido às várias etapas burocráticas que devem ser atendidas para que um órgão da Administração Pública ou unidade da federação seja considerado elegível para contratar o financiamento.

A necessidade de se elaborar um projeto bem estruturado sobre o que se tem atualmente e o que se quer ter no futuro, e também onde se quer chegar, são pontos que podem ser considerados neutros, não necessariamente positivos ou negativos, embora possam ter efeitos indiretos que se traduzam em efeitos positivos ou negativos, no futuro.

Entretanto, a mudança de mentalidade causada pela necessidade de se desenvolver uma cultura voltada ao planejamento é claramente positiva, ainda que obtida ao um custo relativamente alto.

Se adicionarmos a isso a necessária adequação, capacitação e desenvolvimento de uma equipe e estrutura voltada ao planejamento, execução, acompanhamento e supervisão do projeto em si, equipe essa que estará

permanentemente capacitada para desenvolver outros e inovadores projetos, com efeitos benéficos que tendem a se espalhar por toda a organização, a inexorável conclusão é que a obtenção desses empréstimos deve ser encarada como possuidora de muito mais elementos positivos do que negativos.

O Proprevine, ainda que em seu estágio inicial de implantação, ou seja, que ainda não ultrapassou a metade daquilo que se propõe a realizar, seja em termos de recursos investidos, seja em termo de tempo decorrido, e cujos resultados esperados ainda não podem ser visualizados distintamente ou ainda são tímidos nesse estágio de desenvolvimento, já apresenta alguns resultados palpáveis que demonstram sua relevância para o presente e para o futuro da CGU, como por exemplo o próprio Planejamento Estratégico³² do órgão e diversas contratações de bens e serviços que somente estão sendo realizadas graças aos recursos oriundos desse contrato de financiamento externo.

Digno de nota também é o fato de que várias iniciativas voltadas à capacitação, treinamento e qualificação de servidores foram iniciadas ou estão em vias de serem implantadas, elevando de forma significativa a capacidade do corpo técnico da CGU, essencial para que se possa prestar um serviço de qualidade à sociedade tendo em vista o trabalho majoritariamente de grande complexidade intelectual e técnica, tais como os que se realizam nas grandes áreas de atuação do órgão: auditoria e fiscalização, combate e prevenção à corrupção, correição, ouvidoria, controle social e transparência.

Se o exemplo da CGU com financiamentos externos pudesse ser

³² Extraído do site oficial da Controladoria-Geral da União, acessado em 20/05/2016, no link <http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/planejamento-estrategico>

tomado como base para a adoção de outros órgãos da Administração Pública, essa recomendação seria favorável, sem dúvida. Evidentemente que cada caso deve ser estudado em suas particularidades, principalmente no que tange à capacidade de operacionalização e gerenciamento do programa e de seus projetos satélites, ponderando a necessidade de se contratar uma assessoria especializada nesse tipo de financiamento para auxiliar em sua execução ou, se viável, a importação de servidores de outros órgãos que detém tal *expertise* e possam ser cedidos para tal mister.

A seguir vamos analisar um caso de financiamento com recursos externos que já possui maturidade suficiente para um olhar mais atento do custo x benefício de se ter trilhado esse caminho.

O Case do PNAFE - Erros & Acertos de Um Programa Exitoso

O PNAFE em contexto histórico, segundo o site da Fazenda³³, iniciou da seguinte forma:

Em 11 de dezembro de 1996, o Banco Interamericano de Desenvolvimento aprovou empréstimo de U\$ 500 milhões ao Brasil, em apoio à modernização fiscal do Distrito Federal e dos estados brasileiros. Tal aporte de recursos externos compõe orçamento global de R\$ 1 bilhão voltados, exclusivamente, para investimentos dirigidos à instrumentalização das gestões tributária e financeira das secretarias estaduais de fazenda, finanças ou tributação.

O Programa PNAFE é um bom *benchmarking*³⁴ para o Proprevine

³³ Extraído do site oficial do Ministério da Fazenda, acessado em 25 de maio de 2016: <http://www.ucp.fazenda.gov.br/pnafe/o-programa>

³⁴ Significado de Benchmarking disponível no site da Wikipédia, acessado em 25 de maio de 2016: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

pelas seguintes razões:

01. É um programa maduro e conclusivo, tendo sido iniciado ainda no século XX;
02. É um programa abrangente, que estruturou as secretarias fazendárias de todas as unidades da federação;
03. É um programa que partilha de várias semelhanças, pelo menos em seu início, com o Proprevine;
04. A própria CGU auditou esse programa e isso serve de referência para a relação que o Proprevine possui com o Tribunal de Contas da União, encarregado de auditar o Proprevine;
05. É um programa que, em sua conclusão, apresenta pontos positivos e negativos observados em sua execução;
06. Permite que, observando esses pontos citados acima, sejam adotadas medidas que podem ajudar a corrigir e/ou evitar erros e, eventualmente, conduzir a acertos em áreas onde há, atualmente, indecisão.

As informações abaixo foram retiradas do Project Completion Report – PCR³⁵ (Relatório de Término de Projeto) do Programa **PNAFE – PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À MODERNIZAÇÃO FISCAL PARA OS ESTADOS BRASILEIROS**³⁶ sob o número de empréstimo **980/OC-BR**, tendo sido escolhidas

³⁵ O PCR é mais um instrumento de acompanhamento e avaliação dos programas do BID, tal como o PMR, sendo que enquanto este é utilizado durante a execução, aquele o é quando da conclusão do programa, registrando pontos positivos, negativos e as boas práticas do próprio programa em foco.

³⁶ Disponível no site oficial do Ministério da Fazenda, Programa PNAFE, acesso em 25/05/2016 em: <http://www.ucp.fazenda.gov.br/programas-encerrados/pnafe-programa-nacional-de-apoio-a-administracao-fiscal-para-os-estados-brasileiros>

aquelas que mais se assemelham ao Proprevine ou que possam servir como parâmetro para melhorias, correções ou indicações de rumo a seguir.

Em linhas gerais, o PNAFE atingiu seus objetivos propostos no que tange ao seguinte, entre outros fatores citados:

“i) o Programa se constituiu em instrumento de cooperação técnica e integração entre os Estados da Federação – criação de uma linguagem fazendária comum;

[...]

iii) o Programa foi elemento chave, impulsionador da modernização das administrações fiscais estaduais;”, pág. 10.

Vê-se claramente a importância que esse programa teve na modernização dos Fiscos Estaduais. Alguns dos motivos para esse sucesso podem ser atribuídos aos seguintes fatores (grifos acrescentados por este autor, ausentes no original), fatores esses que ou guardam correlação com o Proprevine ou podem ser adotados no decorrer do programa, tendo em vista o exitoso alcance de seus objetivos:

“1. A escolha do binômio “gestão e tecnologia” como instrumentos de promoção do processo de mudança necessária ao alcance das metas estabelecidas e ao cumprimento da missão institucional mostrou-se acertada e eficiente, levando o fisco estadual a se tornar um grande aliado do projeto de desenvolvimento do estado sem se descuidar do cumprimento da lei.

[...]

4. A racionalização e a transparência na gestão dos recursos públicos estaduais

possibilitaram o aperfeiçoamento dos seus mecanismos legais, operacionais, administrativos e tecnológicos, além de fortalecer e integrar a administração financeira e consolidar a auditoria e o controle interno do Estados.

5. O Programa PNAFE permitiu as áreas de TI desenvolverem projetos que resultassem em grande modernização de seu parque tecnológico instalado, bem como, o desenvolvimento e aquisição de soluções para a melhoria de processos e o retorno significativo no âmbito da arrecadação e fiscalização dos tributos estaduais.

6. A modernização é um processo contínuo. Desta forma, para que seus resultados e propósitos se perpetuem deve-se observar dois aspectos, principalmente: primeiro, a capacitação dos servidores deve ser um processo contínuo para que estes possam absorver novas técnicas e manter a Instituição funcionando com efetividade; segundo, os sistemas devem ser integrados e gerenciados por servidores das carreiras Auditoria Tributária, no caso da Receita, e Orçamento e Finanças, no caso da Despesa.”, trecho retirado da pág. 10.

Esses resultados permitiram, em tese, que o país como um todo fosse beneficiado por meio do PNAFE, como descrito abaixo (com grifos acrescidos):

“Considerando que com a implementação das ações do Programa encontra-se estruturada, consolidada e ativa de uma Rede Fazendária que permitiu e disseminou conhecimento, de igual modo, a todas as 27 unidades da federação, verifica-se que a implementação das ações programadas contribuiu para o Fortalecimento e a Modernização da Administração Fiscal, por meio do melhoramento da gestão de suas funções com a disponibilização de serviços efetivos e de qualidade a sociedade, do incremento à arrecadação dos estados e promoção do ajuste fiscal

dos mesmos.”, trecho retirado da pag. 11.

Quando da implementação e execução do Programa, foram observados os seguintes pontos, classificados como POSITIVOS e NEGATIVOS.

Os positivos servem de parâmetro para as ações executadas no Proprevine, se já em uso, corroborando-as; se ainda não, norteando as futuras ações. Já os negativos possuem igual ou superior serventia, visto que permitem correções imediatas ou servem de alerta para que não se incorra nos mesmos erros por eles cometidos.

São eles (observação: nem todos foram citados, apenas os mais relevantes ou condizentes ao Proprevine):

Positivos (grifos acrescidos):

- ❑ A elaboração do Programa com base em um diagnóstico consistente sobre os grandes problemas da administração fiscal brasileira permitiu que os objetivos propostos fossem atingidos;
- ❑ As mudanças e avanços tecnológicos foram favoráveis a um maior aproveitamento dos recursos devido ao barateamento dos custos da tecnologia – hardware e software, ao longo da execução do Programa;
- ❑ A capacitação das Equipes das UCEs em projetos com a introdução da cultura de gestão com planejamento, foi outro fator determinante para o sucesso da implementação e controle das ações dos projetos estaduais;
- ❑ Um dos maiores resultados do PNAFE diz respeito a integração e troca de experiências entre os estados da federação;
- ❑ O PNAFE permitiu a implantação de soluções ajustadas às

necessidades fazendárias.”, trechos retirados das pág. 13 e 14, item 4.1.

Negativos³⁷ (grifos acrescentados):

- ★ “A definição imprecisa de meios de verificação e a escolha de alguns indicadores que não tinham possibilidade técnica de verificação direta dificultou o acompanhamento dos resultados periféricos;
- ★ Devido às mudanças de gestão durante o período de execução dentro do Programa ocorreu descontinuidade de algumas ações;
- ★ Atrasos nas aprovações anuais do orçamento da União;
- ★ Atraso no início da execução de alguns projetos, causados pela inexperience das Equipes na execução de recursos oriundos de organismos internacionais de financiamento, indefinições de modelos tecnológicos nos primeiros anos de execução, processos licitatórios mal conduzidos e demorados e especificações falhas prejudicaram a execução das ações previstas, o que resultou na prorrogação do prazo de execução além do inicialmente previsto;
- ★ Por se tratar de um Programa inovador em muito de seus aspectos, com respeito às metas inicialmente fixadas para o Programa, as mesmas ou não foram totalmente especificadas, ou necessitaram ser revistas durante o processo;
- ★ Resistência de servidores da organização às mudanças de uma maneira geral;
- ★ A inexperience no planejamento e gerenciamento do desenvolvimento de sistemas de informação gerou atrasos, retrabalhos e complicadores na execução do projeto.

³⁷ No relatório original esses fatores são citados como “Positivos”, todavia uma leitura mais atenta, contextualizando e comparando esses fatores com os do item anterior permite deduzir que houve um provável erro de redação e que estes fatores são, na verdade, negativos.

- ★ Planejamento impreciso acerca das definições técnicas a serem adotadas (indefinições, dúvidas e alteração de definições), bem como das estimativas de custo dos investimentos a serem realizados, onde alguns produtos apresentavam custos estimados fora da realidade do mercado, havendo a necessidade constante de remanejamento de recursos;
- ★ Quantidade insuficiente de pessoas alocadas aos projetos em tempo integral;
- ★ Cortes no orçamento;
- ★ Variações cambiais;
- ★ Necessidade de redefinições do planejamento decorrentes de novas demandas das áreas demandantes e da evolução da tecnologia Web.”, trechos retirados do item 4.2 das pág. 14 e 15.

A avaliação da atuação da UCP - Unidade de Coordenação do Programa (no Proprevine ela recebeu o nome de Coordenação-Geral do Programa), feita pelas UCE's (unidades estaduais), evidenciou o seguinte, entre outros fatores citados:

- “O gerenciamento técnico foi satisfatório, mas poderia ter sido mais participativo, flexível e orientativo.”, item 4.3 da pág. 16.

E, por fim, cabe registrar a análise e avaliação da atuação da CGU como órgão de auditoria, feita pelos auditados, podendo servir de parâmetro para balizar a relação da CGP do Proprevine com o TCU (com grifos acrescentados):

- ❖ “Embora os auditores tenham ao longo do Programa apresentado solicitações claras, as auditorias sempre tenham sido realizadas com base nas normas daquele órgão e aos auditores tenham mantido bom relacionamento com as Equipes das UCEs, em algumas situações os relatórios apresentavam-se

excessivos e com caráter punitivo e não educativo, desconsiderando que determinadas situações ocorreram por deficiência dos instrumentos de gestão e acompanhamento disponibilizados pela UCP, conforme já mencionado, e não por ineficiência dos executores estaduais.

- ❖ A periodicidade/regularidade na realização das auditorias (6 em 6 meses) contribuiu para que a implementação dos Projetos atingissem um nível excelente de acertos, vez que as ações foram analisadas logo após, ou ainda no curso da sua execução, chancelando a conduta utilizada ou permitindo a revisão em tempo hábil. Outro aspecto que contribuiu para o desempenho satisfatório da CGU foi o perfil dos profissionais designados para a realização das auditorias, que revelaram capacidade e postura profissional, e, mais importante, ainda, tiveram atuação voltada para orientação e prevenção. ao invés do enfoque costumeiro da retrospectiva e punição.
- ❖ Nas auditorias realizadas por equipes de analistas com conhecimento do Programa, as mesmas eram mais coerentes, a análise era focada tanto na parte formal das licitações e lançamentos contábeis quanto na observação dos resultados obtidos na execução projeto. Porém quando as equipes eram compostas por analistas que pareciam não ter o conhecimento prévio do Programa a análise era focada mais nas questões burocráticas e de formalidade.”, trechos retirados da pág. 17.

Essa visão do PNAFE é de extrema riqueza e utilidade para a equipe de coordenação e execução do Proprevine, visto que apresenta elementos de incrível similaridade com os do Proprevine, a despeito da área de atuação (Fazenda) e do tempo decorrido (iniciado há quase 20 anos e concluído há 10).

Olhar para esse programa é quase que se ver no espelho e o desejo

sincero deste autor é que esta breve análise possa contribuir para que o Proprevine se aproveite disso e avance para atingir e completar os alvos e objetivos para os quais foi concebido.

Outro programa que já foi concluído e que possui utilidade como *benchmark* para o Proprevine é o **PROGRAMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU**, número de projeto **BR 0365** e número de empréstimo **1423-OC/BR**³⁸.

Nele também são apresentados pontos positivos (4.1), negativos (4.2), análise de fatores críticos (5.1 a 5.12) e as lições aprendidas (7.1), possivelmente estas as de maior utilidade para a equipe do Proprevine na fase atual de execução do programa.

Comparativo de Juros Internos (BNDES) x Externos (BID)

Foi realizada uma extensa pesquisa em diversos sítios da internet, porém infelizmente infrutífera do ponto de vista de encontrar uma tabela ou quadro que possibilitasse comparar, lado a lado, as taxas de juros de financiamento utilizadas pelo BNDES e pelo BID.

Portanto, serão disponibilizadas as taxas de juros do BID, extraídas de seu site oficial³⁹ e inseridas abaixo, para melhor visualização.

Interest Rates and Charges

³⁸ PCR disponível no site oficial do Banco Interamericano de Desenvolvimento, acessado em 27/05/2016, no link: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35784970>

³⁹ Extraído do site oficial do Banco Interamericano de Desenvolvimento, acessado em 20/05/2016, no link: <http://www.iadb.org/en/idb-finance/interest-rates-and-loan-charges,2331.html>

Current rates for all products (título original do BID):

Current products - Ordinary Capital									
	Rates applicable for the 2 nd quarter 2016				Rates applicable for the 1 st quarter 2016				
	LIBOR-base		IDB lending spread ²	Lending rate	LIBOR-base		IDB Lending spread ²	Lending rate	
3-month LIBOR	Funding Margin ¹	3-month LIBOR			Funding Margin ¹				
FFF / SCF-LIBOR USD ^{3,4}	0.63%	0.07%	1.15%	1.85%	0.62%	0.08%	1.15%	1.85%	
SCF-LIBOR YEN ³	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Converted loans - Ordinary Capital									
	Rates applicable for the 2 nd quarter 2016				Rates applicable for the 1 st quarter 2016				
	LIBOR-base		Fixed rate	IDB Lending spread ²	Lending rate	LIBOR-base		Fixed rate	IDB Lending spread ²
3-month LIBOR	Funding Margin ¹	3-month LIBOR				Funding Margin ¹			
CPS-adjustable									
August 2009 Conversion									
CPS-LIBOR based ³	0.63%	1.43%	1.15%	3.21%	0.62%	1.43%	1.15%	3.20%	
CPS-fixed			4.03%	1.15%	5.18%		4.03%	1.15%	5.18%
Aug 2010 conversion									
CPS-LIBOR based ³	0.63%	1.08%	1.15%	2.86%	0.62%	1.08%	1.15%	2.85%	
CPS-fixed			3.48%	1.15%	4.63%		3.48%	1.15%	4.63%
SCF-adjustable									
August 2009 Conversion									
SCF-LIBOR based ³	0.63%	1.05%	1.15%	2.83%	0.62%	1.05%	1.15%	2.82%	
SCF-fixed			4.59%	1.15%	5.74%		4.59%	1.15%	5.74%
Aug 2010 conversion									
SCF-LIBOR based ³	0.63%	0.84%	1.15%	2.62%	0.62%	0.84%	1.15%	2.61%	
SCF-fixed			3.69%	1.15%	4.84%		3.69%	1.15%	4.84%

OC loan charges, current & historic (título original do BID):

Current and Historic Loan Charges for Ordinary Capital Loans

Rate period		IDB Lending spread	Credit Fee	Inspection and Supervision Fee (FIV)
2016	Semester 1	1.15%	0.50%	0.00%
2015	Semester 2	1.15%	0.50%	0.00%
	Semester 1	0.85%	0.25%	0.00%
2014	Semester 2	0.85%	0.25%	0.00%
	Semester 1	0.85%	0.25%	0.00%
2013	Semester 2	0.84%	0.25%	0.00%
	Semester 1	0.84%	0.25%	0.00%
2012	Semester 2	0.62%	0.25%	0.00%
	Semester 1	0.62%	0.25%	0.00%
2011	Semester 2	0.80%	0.25%	0.00%
	Semester 1	0.80%	0.25%	0.00%
2010	Semester 2	0.95%	0.25%	0.00%
	Semester 1	0.95%	0.25%	0.00%
2009	Semester 2	0.95%	0.25%	0.00%
	Semester 1	0.30%	0.25%	0.00%
2008	Semester 2	0.30%	0.25%	0.00%
	Semester 1	0.15%	0.10%	0.00%

No sítio do BNDES não foi encontrado tabela semelhante à do BID, portanto, na ausência de uma imagem que reunisse essas informações, referencia-se aqui o texto do sítio oficial⁴⁰, que segue abaixo, *in verbis*:

“Composição das taxas de juros dos financiamentos do BNDES

O custo dos financiamentos com recursos do BNDES é composto por:

Para operações diretas = Custo Financeiro + Remuneração do BNDES + Taxa de Risco de Crédito

Para operações indiretas = Custo Financeiro + Remuneração do BNDES + Taxa de Intermediação Financeira + Remuneração da Instituição Financeira Credenciada

Veja: Formas de Apoio do BNDES

⁴⁰ Extraído do site do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, em 20/05/2016: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Ferramentas_e_Normas/Custos_Financeiros/Composicao/

A) Custo Financeiro

A composição do custo financeiro inclui um ou mais dos seguintes índices:

TJLP - Taxa de Juros de Longo Prazo;

TJ-462 - Taxa de Juros Medida Provisória 462 = TJLP + 1,0% a.a.;

Cesta - Variação do dólar norte-americano ou variação da UMBNDES acrescido dos encargos da Cesta de Moedas;

Taxa Fixa acrescida da variação do dólar norte-americano;

LIBOR + Sobretaxa Fixa acrescida da variação do dólar norte-americano;

IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo acrescido de encargos;

TS - equivalente à Taxa Média SELIC (TMS) acumulada, apurada pelo Banco Central do Brasil em base diária;

TJ3 - custo flutuante de mercado em Reais equivalente à taxa de juros, em Reais, formada pela aplicação de encargo fixo sobre taxa fixa de juros de mercado, para o prazo de 3 meses, apurada e divulgada pela BM&F BOVESPA (código TJ3) com base nos preços de referência dos contratos de DI-Futuro;

TJ6 - custo flutuante de mercado em Reais equivalente à taxa de juros, em Reais, formada pela aplicação de encargo fixo sobre taxa fixa de juros de mercado, para o prazo de 6 meses, apurada e divulgada pela BM&F BOVESPA (código TJ6) com base nos preços de referência dos contratos de DI-Futuro.

As linhas de apoio às exportações utilizam também os seguintes índices:

LIBOR acrescida da variação do dólar norte-americano;

TJFPE - Taxa de juros fixa pré-embarque acrescida da variação do dólar norte-americano.

O custo dos recursos do BNDES tem origem nas fontes (FAT, BIRD, BID, etc.) onde são captados os recursos que dão lastro para a sua operação. No custo de captação, além da taxa, incidem também as variações de moedas/encargos, que são repassadas nas suas operações de financiamento.

O Custo Financeiro será Cesta para operações com empresas cujo controle seja exercido, direta ou indiretamente, por pessoa física ou jurídica domiciliada no exterior, destinadas a investimentos em setores de atividades econômicas não enumerados pelo Decreto nº 2.233/97 [↗](#)

B) Remuneração do BNDES

Remunera a atividade operacional do BNDES. Varia em função das prioridades para atuação do BNDES.

C) Taxa de Risco de Crédito

Remunera o risco de crédito do BNDES. Varia em função do risco de crédito do tomador do financiamento.

D) Taxa de Intermediação Financeira

É a taxa que reflete o risco sistêmico das Instituições Financeiras Credenciadas. É limitada a:

0,1% ao ano (a.a.) para micro, pequenas e médias empresas; e

0,5% a.a. para empresas de maior porte.

As operações da linha de apoio à exportação Pré-embarque Empresa-Âncora e da linha Modernização da Administração Tributária e Gestão dos Serviços Sociais Básicos (BNDES PMAT) estão isentas da taxa de intermediação financeira. Nas operações na Linha Leasing de bens de capital a taxa incide independentemente do porte da empresa arrendadora ou arrendatária.

E) Remuneração da Instituição Financeira Credenciada

É a taxa que reflete o risco de crédito assumido pelas Instituições Financeiras Credenciadas, e será determinada pela instituição repassadora dos recursos.”

Para maiores informações sobre a composição das taxas acima, o link do sítio contém todas as informações disponibilizadas pela instituição, além de

vários links internos no texto acima, presentes no original e retirados aqui.

A título de comparação indireta, pode-se citar o Programa Pró-Cidades do BID e o PMAT do BNDES visto que são programas com foco idêntico - voltados ao desenvolvimento urbano das cidades e municípios, servindo como *benchmarks* mútuos, evidenciando as seguintes diferenças entre eles:

Descrição do Item	PRÓ-CIDADES BID	PMAT BNDES
Prazo para pagamento total, incluída a carência	Em média, 20 anos para pagamento	Até 8 anos para pagamento
Prazo de carência	5 anos de carência	2 anos de carência
Taxa de juros cobrada e outras taxas, se houver	2% a.a. (média)	TJLP (hoje em 7,5% a.a.) + 0,9% taxa do BNDES + taxa de taxa cobrada pela intermediação da instituição financeira (taxa variável / negociável)

Em que pese a falta de uma tabela comparativa direta que pudesse evidenciar de pronto a diferença entre as taxas cobradas pelo BID e pelo BNDES, a mini-tabela em conjunto com as informações acima contêm elementos suficientes para permitir uma análise baseada em dados concretos, análise essa que ratifica a vantajosidade de se obter financiamento externo para os setores citados na pergunta 3 da Entrevista com a especialista financeira do BID.

Esclareça-se que o BID realiza financiamentos apenas e tão somente para os governos federal, estaduais e municipais, bem como para seus órgãos integrantes, aqui no Brasil.

CONCLUSÃO

O presente relatório compreende o aprendizado obtido durante a licença capacitação que abrange o período de 04 de abril a 18 de maio de 2016, realizado de forma mista, ou seja, em parte presencial e em parte virtual, com tutoria e supervisão de analistas e especialistas do BID.

Como resultado desse processo de capacitação, é possível se chegar a várias conclusões e, dentre essas, as mais relevantes e dignas de nota são sobre a licença capacitação em si e, em específico, nessa modalidade mista, sobre o próprio BID e uma nova visão acerca dos financiamentos externos por meio de organismos internacionais de fomento.

Da Licença-capacitação em si

A experiência de realizar pela primeira vez uma licença capacitação, nestes quase dez anos de serviço público, pode se resumir em algo que trouxe uma contribuição ímpar ao meu arcabouço intelectual e profissional.

Todavia, talvez não tão surpreendentemente, é nítido e patente o enriquecimento também a nível pessoal, seja pelo contato com outro órgão, com novas pessoas, novos conhecimentos e práticas mas, sobretudo, com o desafio de conhecer, entender e assimilar ao máximo cada pedaço dessa produtiva experiência que, montado o quebra-cabeças ao fim, traz uma nova visão sobre o antes, o durante, o depois e o novo todo que é percebido agora.

Se eu pudesse descrever de forma resumida em uma frase a

experiência vivida nesta licença, assim seria: “se houver a possibilidade de optar por uma licença de caráter misto, em que seja possível estar, ainda que de forma parcial, em outro órgão, instituição ou até mesmo outra unidade da federação, não deixe de aproveitar essa que pode vir a ser uma oportunidade única e transformadora para toda sua vida e carreira profissional”.

Se este modesto trabalho puder influenciar e inspirar outros servidores a enveredarem pelo caminho de aproveitarem suas licenças para fins de capacitação em outros órgãos ou assemelhados, e puderem usufruir de benefícios iguais ou superiores aos que me foram proporcionados, sentir-me-ei imensamente recompensado por estar contribuindo, ainda que indiretamente, para o crescimento qualitativo do quadro de servidores da Administração Pública.

Do Banco Interamericano de Desenvolvimento

O BID, como organismo internacional e banco de fomento para a América Latina e Caribe, cumpre um papel significativo no desenvolvimento dessa região.

Constitui engano e miopia pensar que sua atuação e influência se restringe aos empréstimos realizados, deixando-se de olhar para as profundas mudanças na cultura organizacional como resultado direto de sua influência e supervisão.

Aliado a isso, é adequado mencionar os não poucos benefícios advindos das conclusões possibilitadas pelos inúmeros estudos coordenados pelo BID, em que são registradas e mapeadas situações e circunstâncias próprias do

país que recebe os financiamentos externos, com foco no histórico e nas mudanças tornadas possíveis graças ao aporte desses recursos.

Em suma, pode-se apontar que o BID e outros organismos de fomento possuem papel-chave no desenvolvimento de órgãos governamentais, de cidades, regiões ou até mesmo de países e que, sem sua participação e atuação decisiva, o progresso seria uma realidade mais distante e ilusória para populações inteiras de regiões carentes.

Do Financiamento Externo

Durante muito tempo, e de várias formas, fomos ensinados a odiar e execrar os empréstimos e os organismos de financiamentos externos seguindo uma lógica genérica e sem explicações ou justificativas convincentes.

Aprendemos os males e prejuízos advindos de se emprestar dinheiro de fontes externas e de como isso era um fator de fragilização da soberania nacional, que ficava à mercê de gatunos internacionais.

Não deixa de ser verdade que muitos desses alertas, embora exagerados e um pouco distorcidos, estavam carregados de verdades e eram, em sua essência, válidos e úteis. Se assim era, onde estava o erro, ou os erros, então?

Em primeiro lugar, na falta de informações relevantes que deveriam demonstrar o lado positivo desses empréstimos para deixar a balança mais equilibrada, expondo os contras sem omitir os prós.

No tópico **Uma Breve História do Tempo** pudemos ver o prejuízo

que uma região europeia sofreu - e ainda continua sofrendo, segundo o autor do *paper* - ao expulsar aqueles que seriam os precursores das futuras casas de crédito e como isso impactou positivamente as regiões que receberam os cidadãos banidos.

Em segundo lugar, abdicar de empréstimos externos significa que esses recursos deverão ser obtidos em outra fonte, agora nacional. E qual seria o problema disso? Basicamente, o custo.

E esse custo engloba tanto o *custo financeiro*, que se traduz em taxas e juros mais caras, como o *custo de oportunidade*, entendido como mais tempo e maior complexidade para se obter os recursos, onerando ainda mais o tomador do financiamento.

Não parece ter sido uma troca muito vantajosa, afinal.

E, em terceiro lugar, há que se mencionar o assunto que foi discutido no tópico Financiamento Externo - Mocinho ou Vilão?, onde foi abordada a pertinente questão sobre a diferença que existe entre os organismos internacionais de fomento, tais como BID e BIRD, e o Fundo Monetário Internacional - FMI.

Confundi-los e tratá-los de igual modo não contribui para o adequado endereçamento (ou seja, como lidar ou tratar a questão, do termo em inglês *adressment*⁴¹) desse tema tão sensível e importante para o crescimento e desenvolvimento de uma nação.

Em termos reais, pode-se dizer que uma insignificante minoria da população detém o conhecimento necessário para avaliar e jogar essa questão de

⁴¹ Retirado do "Dicionário Urbano: significado de Addressment." acessado em 23/05/2016 no link: <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=Addressment>

forma adequada, racional e com o devido balizamento técnico, sem se deixar levar por paixões ideológico-partidárias. Essa lacuna de embasamento técnico das discussões poderia ser considerada uma das razões que travam o entendimento e a correta condução de diálogos relevantes e produtivos no cenário nacional.

Portanto, tendo em vista o que foi pesquisado e discutido neste relatório é que apesar de existirem motivos reais e plausíveis de cautela em relação aos empréstimos e financiamentos externos, o mesmo cuidado deveria ser adotado em relação aos empréstimos custeados por meio de recursos nacionais, já que possuem os mesmos ou até mais efeitos negativos.

Assim, o principal problema com os empréstimos e financiamentos externos não é sua origem e sim uma provável deficiência de planejamento, adequada supervisão de sua execução e um correto acompanhamento de seus resultados previstos e desejados.

Se essa premissa for verdadeira, o que precisa ser corrigido não é a origem e a forma de obtenção dos empréstimos, se nacional ou internacional, mas a prejudicial mentalidade de que é possível obter grandes resultados sem a realização um planejamento bem estruturado seguido de um estreito acompanhamento e supervisão.

Fatores esses que são, a propósito, requisitos inegociáveis para a obtenção de financiamentos externos realizados pelos organismos internacionais de fomento.

Logo, o não atendimento a esses pré-requisitos implica,

necessariamente, a negação da liberação de novos empréstimos ou o cancelamento de financiamentos anteriormente concedidos no passado.

Mais uma vez, o erro não está no estabelecimento dessas regras, mas na falta de seu cumprimento. Regras essas que são, de longe, válidas, úteis e relevantes para o sucesso de qualquer ação da qual se pretenda produzir efeitos benéficos e duradouros.

Ao findar este relatório, é desejo sincero deste autor que o presente relatório possa ser útil aos seus leitores, estejam eles envolvidos em programas custeados com recursos externos, sejam estudiosos ou curiosos do tema ou integrantes de órgãos que estejam analisando a viabilidade de se aventurar nessa grande empreitada que é tomar um empréstimo com recursos externos.

Embora já deva estar claro ao leitor sobre as dificuldades de se conseguir a aprovação do empréstimo e de se gerir a execução do mesmo, os benefícios futuros oriundos dos projetos quando concluídos e bem executados pesam claramente ao seu favor, podendo causar uma verdadeira transformação no órgão por eles beneficiado.

*Soli Deo gloria*⁴².

⁴² Expressão utilizada por grandes artistas clássicos, tais como Bach, Handel, Graupner, etc., em obras de sua autoria. Informação retirada do site Wikipédia, link acessado em 25/05/2016: https://pt.wikipedia.org/wiki/Soli_Deo_gloria