

**Manual Geral do *mecanismo de execução*
de projetos do Mosaico do Baixo Rio
Negro (MBRN)**



Outubro de 2016

Este documento foi coordenado e desenvolvido pelo Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), que contou com o apoio da Fundação Vitória Amazônica (FVA) e a contribuição dos membros do Conselho do MBRN e de outros colaboradores referenciados ao longo do texto.

- **Projeto**

Desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade financeira e de governança para o Mosaico do Baixo Rio Negro, por meio de “Estudo de Governança e de Sustentabilidade Financeira do Mosaico de Áreas Protegidas do Baixo Rio Negro”

- **Equipe do Funbio diretamente envolvida no produto:**

Leonardo Geluda - *leonardo.geluda@funbio.org.br*

Andréia Mello – *andreia.mello@funbio.org.br*

Anna Gomes – *anna.gomes@funbio.org.br*

APRESENTAÇÃO DO PRODUTO

Esse produto tem como objetivo propor um Manual Geral para o modelo de governança proposto e validado para o MBRN, notadamente para o seu papel de executor de projetos (ver Produto 1 da presente parceria). Por ser uma proposta, a ser avaliada pelo Conselho do MBRN, todo seu conteúdo pode ser revisado e alterado.

Este Manual Geral foi desenvolvido considerando dois grupos de conteúdo: um propositivo e outro orientador:

- O grupo propositivo é aquele que traz de forma direta nossa concepção de conteúdo, a ser avaliado pelos conselheiros do MBRN.
- O grupo orientador reflete as partes do Manual Geral nas quais apenas nortearmos (conduzimos) uma reflexão que o MBRN precisa ter para consolidar algumas decisões de acordo com a sua própria visão. Essas partes estão indicadas em cor azul e em *itálico*.

Conforme poderá ser observado com detalhes mais adiante, esse é um manual orientador, que traz aspectos gerais, mas suficientes, para o desenho de instrumentos específicos de execução de projetos: o manual operacional e financeiro e os manuais específicos de modalidades de execução (como o manual de desembolso). Para cada parceiro executor, para cada volume e fonte de recursos, para cada estratégia de intervenção será preciso o desenvolvimento desses manuais específicos, tendo como base este Manual Geral. Dada a peculiaridade de cada instituição e de cada fonte de financiamento, não há uma receita que sirva a todos os casos. O importante é definir a base na qual esses outros manuais deverão se apoiar.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Introdução | 6 |
| 2 | Características Gerais | 7 |
| 2.1 | Missão | 7 |
| 2.2 | Visão | 7 |
| 2.3 | Princípios | 7 |
| 2.4 | Recorte Espacial | 7 |
| 2.5 | Recorte de Atuação | 7 |
| 2.6 | Personalidade Jurídica..... | 8 |
| 3 | Modelo de governança Arranjo Institucional | 9 |
| 3.1 | Atribuições | 11 |
| 3.1.1 | Conselho Consultivo | 13 |
| 3.1.2 | Colegiado..... | 14 |
| 3.1.3 | Secretaria Executiva | 15 |
| 3.1.4 | Câmaras Técnicas de Captação de Recursos..... | 16 |
| 3.1.5 | Grupo de Trabalho Coordenador de Projetos..... | 17 |
| 3.1.6 | Executor Operacional e Financeiro | 19 |
| 3.1.7 | Financiadores | 21 |
| 3.1.8 | Beneficiários | 22 |
| 4 | Viabilização do arranjo institucional | 23 |
| 5 | Despesas Elegíveis e Inelegíveis | 26 |
| 5.1 | Despesas Elegíveis..... | 26 |
| 5.2 | Despesas Inelegíveis..... | 26 |
| 5.3 | Custos Administrativos e Operacionais..... | 27 |
| 6 | Condições de Financiamento | 28 |
| 7 | Política de Investimentos | 29 |
| 8 | Comunicação..... | 30 |
| 8.1 | Uso da Logomarca | 30 |
| 8.2 | Direitos sobre os Resultados | 30 |
| 9 | Relatorias..... | 31 |
| 9.1 | Relatório Físico-Financeiro em Nível de Projetos | 31 |
| 9.2 | Relatório Físico-Financeiro em Nível Financeiro e Operacional..... | 31 |
| 9.3 | Relatório de Impacto..... | 31 |
| 9.4 | Auditoria Financeira Externa (quando for o caso) | 32 |
| 10 | Processos e procedimentos: | 33 |

| | | |
|------|--|----|
| 10.1 | Processos da Execução | 33 |
| | Entrada de financiamento (captação) | 34 |
| | Seleção do parceiro executor | 36 |
| | Assinatura do contrato de adesão e Conformação do GT coordenador de projetos | 38 |
| | Internalização de Recursos | 40 |
| | Planejamento da execução | 42 |
| | Execução Direta e Indireta | 44 |
| | Monitoramento | 46 |
| 10.2 | Manual Operacional e Manuais de Execução | 49 |

1 INTRODUÇÃO

O presente documento constitui a principal ferramenta para a operacionalização do mecanismo de execução de projetos (doravante chamado de “Mecanismo”) desenhado para (e junto com o) Mosaico do Baixo Rio Negro (MBRN). O Mecanismo foi desenhado com o objetivo de atender ao desejo do Conselho do MBRN em assumir o papel de executor de projetos, ampliando e fortalecendo a atuação do MBRN. O modelo proporciona uma gestão eficiente e ágil de recursos financeiros através de uma parceria entre o próprio MBRN, com papel deliberativo, e um parceiro executor, com papel operacional e financeiro, conforme será detalhado nesse documento.

O presente Manual Geral apresenta as regras, condições e procedimentos que orientarão as ações apoiadas pelo Mecanismo em questão, no intuito de contribuir para uma gestão transparente, eficiente e efetiva às necessidades de intervenção territorial.

Inicialmente são apresentadas as características gerais do Mecanismo, responsáveis por nortear seu planejamento estratégico e seus processos de tomada de decisão, incluindo: a sua missão, visão, princípios e recorte espacial. Posteriormente, é explicada estrutura geral de operação que está sendo proposta, com foco na composição da sua governança e nos seus processos e fluxos de gestão e operação. Os papéis das diferentes instâncias (deliberativa, técnica, operacional, financeira, executora, beneficiários) que compõem o Mecanismo serão descritos. Delimitar bens os papéis é uma forma de minimizar riscos e ineficiência.

IMPORTANTE

Deve-se ressaltar que esse Manual Geral está sempre sujeito a modificações. A primeira oportunidade de alteração é na fase de validação pelos atores envolvidos, notadamente o Conselho do MBRN (entidade que poderá, a seu juízo, propor alterações neste documento e que possui, em última instância, o poder decisório sobre modificações no Manual Geral). Além disso, é essencial que o Manual Geral seja constantemente revisitado, promovendo sua melhoria continuada, seja pela percepção prática que existem melhorias a serem feitas, seja por mudanças na legislação, avanço tecnológico, exigência de doadores ou outros. É essencial ter em mente que cada fonte de recursos poderá ter suas especificações quanto ao modelo de governança, procedimentos ou regras de operação. Isso significa que o presente Manual Geral provavelmente deverá ser ajustado para receber tais particularidades. O presente Manual Geral será genérico, baseado em recursos livres, para então servir de base para incorporar peculiaridades.

2 CARACTERÍSTICAS GERAIS

2.1 MISSÃO

Incluir aqui qual é a missão do mecanismo. A missão deve responder o que a organização se propõe a fazer e, eventualmente, para quem. A missão serve para alinhamento interno e comunicação com os demais parceiros. A missão deve responder: Por que o mecanismo existe? O que ele faz?

2.2 VISÃO

Incluir aqui qual é a visão do mecanismo. A visão não precisa ser obrigatoriamente apresentada, cabendo ao MBRN fazer essa decisão. A visão deve apontar o futuro desejado para a organização, ou seja, o alvo a ser buscado pelos integrantes da estrutura de governança. A visão deve ser objetiva e realista, não devendo apontar resultados considerados intangíveis. A visão deve responder: O que queremos que esse mecanismo se torne? O que ele deverá entregar aos seus beneficiários? Em que direção devemos apontar nossos esforços?

2.3 PRINCÍPIOS

Incluir aqui a lista de princípios que devem nortear o mecanismo operacional. Os princípios guiam a conduta dos integrantes da estrutura de governança no cumprimento da missão do mecanismo. Apenas de forma exemplificativa, segue uma lista de princípios adotados por muitos fundos ambientais: Transparência; Governança participativa e adaptativa; Respeito à identidade local; Cooperação; Confiabilidade; Credibilidade; Legalidade; Agilidade; Eficiência; Eficácia; Efetividade.

2.4 RECORTE ESPACIAL

Definir a área de abrangência de atuação. É preciso ser realista em termos de capacidades e governabilidade. É essencial considerar a seguinte pergunta: onde podemos fazer a diferença? Temos o impulso de querer abraçar o mundo, mas temos que considerar tanto nossas próprias limitações, quanto que não estamos sozinhos no território. Por isso é preciso pensar onde poderemos ter mais impacto considerando as demandas locais, o mandato, a legislação, nossos insumos e ferramentas e os demais atores que estão no território. Vale lembrar que o recorte espacial pode ser revisitado.

2.5 RECORTE DE ATUAÇÃO

Definir a agenda de atuação do mecanismo. Que tipo de intervenções desejamos fazer? Mais uma vez a pergunta orientadora é onde podemos fazer a diferença? Em quais agendas poderemos ter mais impacto considerando as demandas locais, a capacidade de absorção local, o mandato, a legislação, nossos insumos e ferramentas e os demais atores que estão no território? O Plano de Ação do MBRN é a ferramenta operacional da estratégia de atuação e por isso deve servir como base para a definição do recorte de atuação do Mecanismo. Mais uma vez, vale lembrar que o recorte de atuação pode ser revisitado.

2.6 PERSONALIDADE JURÍDICA

O Conselho do MBRN decidiu, ao assumir o papel executor, que adotaria um arranjo no qual um parceiro privado assumiria a internalização e operação dos recursos financeiro, cabendo ao MBRN um papel decisório, orientador, estratégico e de monitoramento e avaliação. Nessa conformação, o Mecanismo não demanda ter um CNPJ próprio, uma vez que é na figura do parceiro que o arranjo, especificamente nas operações que demandam uma Pessoa Jurídica com CNPJ, se apoiará para atender tal necessidade. É possível que, com o amadurecimento do arranjo de governança, uma nova avaliação seja feita e que o contexto seja mais favorável à criação de um CNPJ próprio, o que demandará uma revisão do presente documento.

A escolha de um arranjo que não prevê um CNPJ ao MBRN necessita de um desenho robusto para ser efetiva, com atribuições e normas bem definidas, capacitações de seus integrantes e engajamento para o cumprimento dos processos e monitoramento das partes. Além disso, é essencial que esse modelo reconheça as capacidades locais, de forma a não criar uma complexidade que, ao menos no curto prazo, inviabilize sua operação.

O parceiro executor pode ser uma entidade privada ou pública. Importante salientar que recursos privados devem ser, prioritariamente, direcionados a instituições privadas. Embora não haja impedimento para que as instituições públicas recebam tais recursos, a liberdade e a flexibilidade atribuídas aos particulares e as conhecidas limitações públicas (burocracia e falta de instrumentação) tornam a escolha pelo privado, a princípio, mais atraente (resultados mais ágeis e operação mais simples).

IMPORTANTE

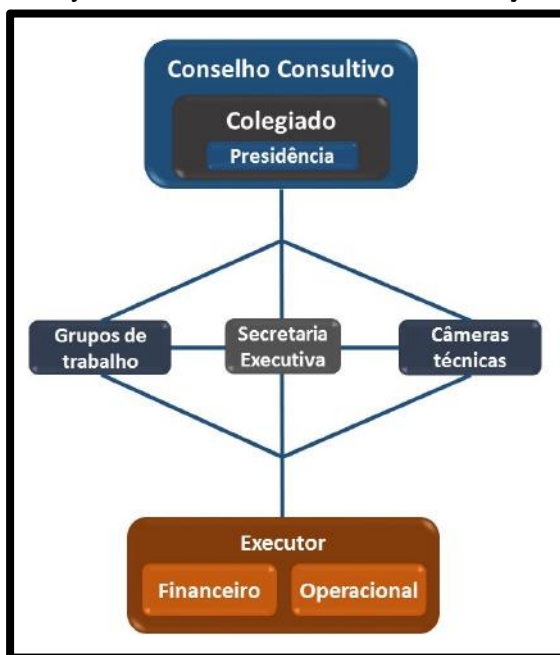
É nesse sentido que se recomenda um processo de amadurecimento do modelo e das instituições. Esse processo se reflete em algumas escolhas de escala e organizacionais. Ou seja, no curto prazo pode ser interessante orientar a atuação do MBRN numa escala mais modesta, o que permitirá testar o arranjo e os seus procedimentos, ao mesmo em tempo que possibilita uma gradual assimilação pelos atores internos e externos (beneficiários e outros stakeholders) do MBRN. Sobre as organizações, pode ser interessante que, nesse momento inicial, o arranjo priorize instituições locais e relacionadas com o MBRN para assumir as funções de Parceiro Executor (financeiro e operacional) e Secretaria Executiva. Isso inclui a possibilidade do acúmulo dessas funções por um único parceiro, o que vai contribuir para minimizar os custos de transação, além de permitir ganhos de escala e a incorporação dos aspectos relacionais entre o parceiro e o MBRN.

3 MODELO DE GOVERNANÇA | ARRANJO INSTITUCIONAL |

O arranjo proposto foi estruturado para apoiar as agendas de ação do MBRN através de um desenho que pode contar com uma diversificação de fontes de financiamento, com objetivo de apoiar iniciativas dentro das suas agendas de atuação, sempre alinhadas com a missão e princípios do mecanismo de execução.

A governança representa a existência e a interação de diferentes atores, dentro de uma estrutura definida e papéis previamente definidos. Esse arranjo está apoiado em um conjunto de processos, procedimentos, fluxos, regras e atribuições que visam promover a operação e gestão transparente e eficiente dos diversos atores envolvidos. Importante destacar que o presente Manual Geral é exclusivo para o papel de executor do MBRN. Isso significa que este Manual não se pretende a modelar regras, instâncias e procedimentos das demais responsabilidades do MBRN. O arranjo do mecanismo de execução de projetos do MBRN é apresentado na figura 1.

Figura 1: Modelo de arranjo institucional do mecanismo de execução de projetos do MBRN



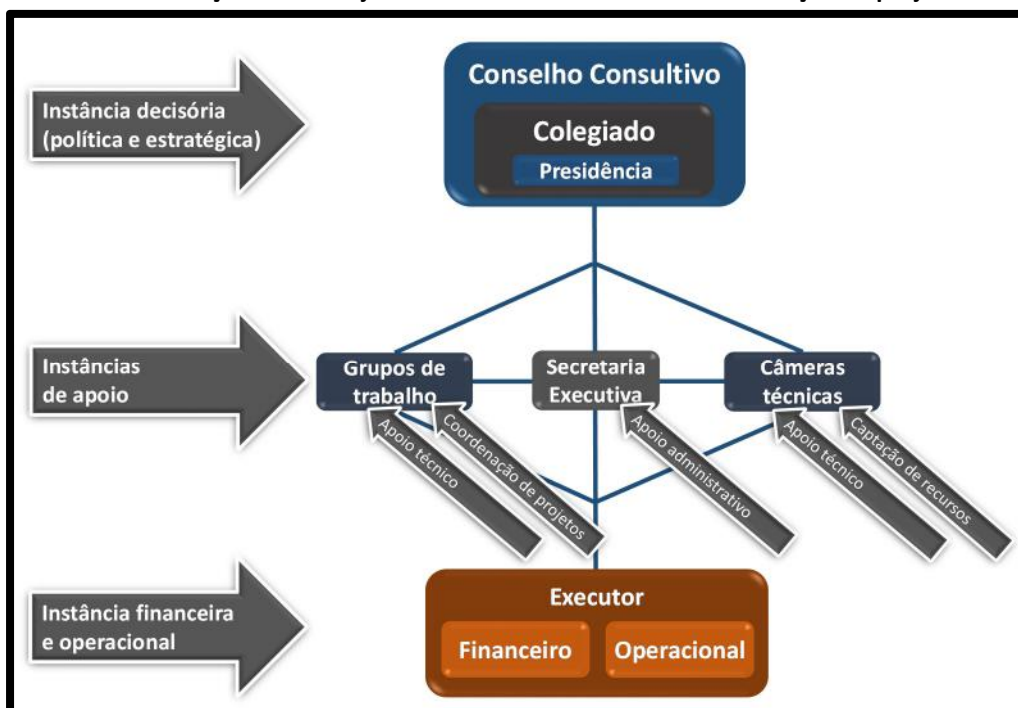
A figura 2 destaca, dentro desse arranjo, as macro-atribuições de cada uma das instâncias quando o MBRN assume seu papel de executor de projetos. A instância máxima decisória (política e estratégica) é o Conselho Consultivo e sua representação mais enxuta, o Collegiado. O Conselho Consultivo e o Collegiado supervisionam, planejam, priorizam e acompanham a implementação da execução. Porém, realizam essas atribuições de maneira estratégica e decisória pois as atribuições mais próximas da operação diária estão com as instâncias de apoio: Câmeras Técnicas (CTs) e Grupos de Trabalho (GTs).

Apesar de poderem existir outras CTs, com diferentes finalidades, a CT de Captação está diretamente relacionada à execução de projetos, pois como o seu nome diz, possui a atribuição de captar os recursos financeiros que vão alimentar o Mecanismo de execução. O trabalho dessa CT

precisa ser contínuo, de forma a possibilitar a entrada constante de recursos e assim contribuir para a continuidade das ações apoiadas pelo Mecanismo.

Já os Grupos de Trabalho são, no papel do MBRN de executor de projetos, responsáveis pela coordenação da execução. A coordenação da execução realizada pelo GT está voltada a acompanhar diretamente os projetos, seja na definição do seu escopo (junto à CT, quando for desejado), no desenvolvimento das atividades de dia a dia, no monitoramento ou no processo de avaliação dos resultados alcançados. O GT de coordenação deve, portanto, auxiliar, avaliar e direcionar a execução, decidindo o que for de sua alçada e repassando ao Colegiado as questões que necessitam da tomada de decisão dessa instância. Por fim, a Secretaria Executiva (Secex) tem a função de apoio administrativo, logístico e burocrático para as instâncias anteriores e, quando for o caso, ao executor.

Figura 2: macro atribuições do arranjo institucional do mecanismo de execução de projetos do MBRN



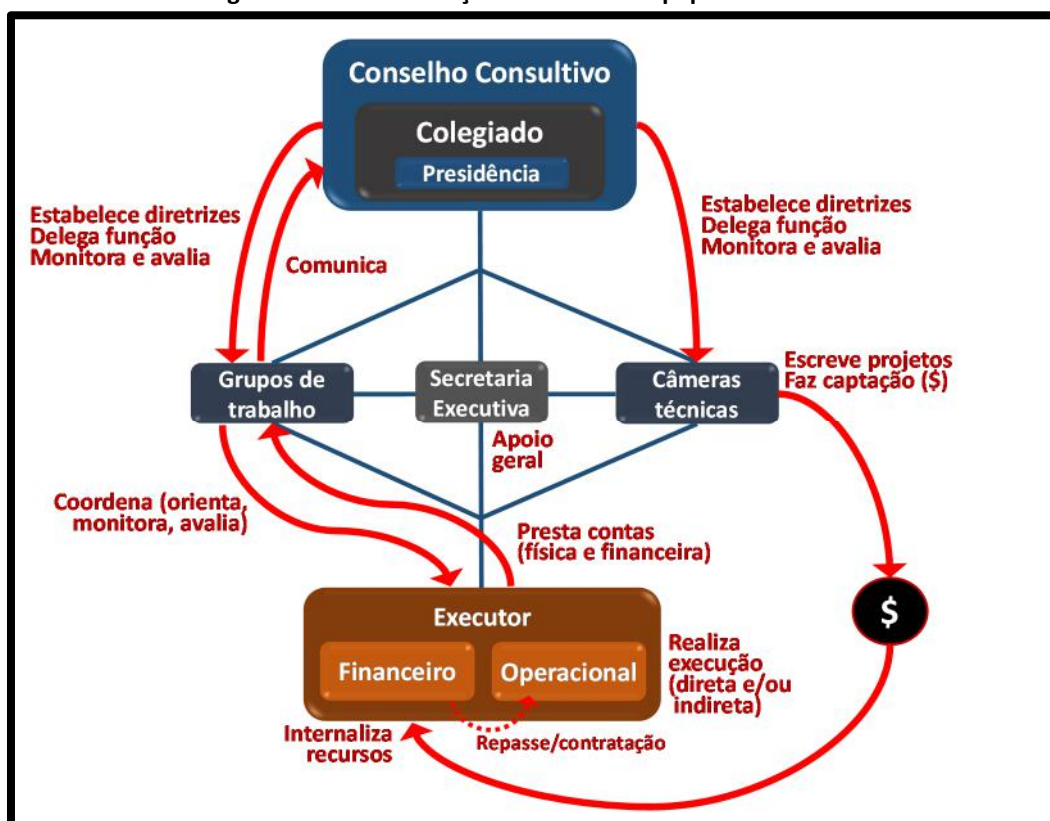
A figura 3 detalha um pouco mais as interações e atribuições dentro do papel do MBRN como executor. Conforme já descrito, o Conselho Consultivo e o Colegiado são as instâncias decisórias e orientadoras, mas delegam as atividades de dia a dia para as instâncias de apoio (CT e GT). Identificada uma oportunidade de financiamento para o MBRN, a CT de captação de recursos é a instância responsável por desenhar a proposta e selecionar quem realizará a execução, com a devida orientação e aprovação do Conselho Consultivo e o Colegiado.

É o parceiro executor que vai efetivamente internalizar e utilizar os recursos, transformando-os em ações de intervenção ou repassando-os para outras organizações beneficiárias (executores de segundo nível), sempre seguindo as orientações e regras da CT de Captação e do GT, que, por sua vez, agem conforme o planejamento estratégico decidido pelo Conselho. Vale dizer que a função de executor não é necessariamente realizada por uma mesma instituição em todos os projetos, uma vez que o MBRN pode consolidar parcerias com diferentes organizações, conforme as expertises demandadas, volume de recursos, acordos pré-existentes, origem dos recursos e outros. Assim, a

instância executora pode acumular as funções de gestor financeiro e gestor operacional, mas alternativamente essas funções (financeira e operacional) podem ser desempenhadas por diferentes instituições. Se essa última opção for a escolha do MBRN, é importante ressaltar a necessidade de repasse de recursos (ou contratação) do (s) executor(es) financeiro(s) para o(s) executor(es) operacional (is), que realizará (ão) a execução (direta ou indireta) em si.

A execução direta (*procurement*) está voltada às contratações e aquisições de bens e serviços, enquanto que a execução indireta é realizada por meio de desembolsos para as entidades executoras de segundo nível selecionadas para desenvolver determinado plano de trabalho em consonância com as demandas do MBRN. Conforme mencionado, caberá ao parceiro executor desenvolver o manual operacional, usando este Manual Geral como base e submetendo sua proposta ao Conselho (ou ao Colegiado ou à uma CT ou GP, conforme orientação do Conselho). Após a escolha da (s) instituição (ões) que realizará (ão) a execução financeira e operacional, os GTs serão os responsáveis pela coordenação dos programas ou projetos a serem executados. Com a finalização da execução, os executores deverão prestar contas (física e financeira) para o GT responsável pela sua coordenação, que deverá avaliá-la, repassando a informação ao Conselho (ou ao Colegiado, conforme orientação do Conselho). Uma vez aprovada pelo GT e pelo Conselho, o executor deve prestar contas também aos financiadores.

Figura 3: macro atribuições do MBRN no papel de executor



3.1 ATRIBUIÇÕES

Nesse arranjo cada instituição possui seu conjunto de atribuições. A definição do papel de cada instituição (e respectivas atribuições) é essencial para definir funções, evitar sobreposições, atribuir

responsabilidades (que devem ser monitoradas e avaliadas) e dar transparência e eficiência aos processos. Além das instâncias descritas acima, será incluída uma parte dedicada aos financiadores (ou doadores), pois estes possuem interface com o mecanismo proposto e podem influenciar nos procedimentos a serem adotados.

IMPORTANTE

Este documento aborda exclusivamente as atribuições das instâncias diretamente relacionadas com a atividade de execução de projetos. É no Regimento Interno que as atribuições completas devem estar previstas.

3.1.1 Conselho Consultivo

- i. Estabelecer diretrizes e aprovar projetos de captação de recursos;
- ii. Estabelecer diretrizes e aprovar alocação dos recursos captados;
- iii. Decidir sobre inclusão de novos financiadores nos projetos coordenados pelo MBRN;
- iv. Estabelecer diretrizes para desenho dos critérios de seleção do parceiro executor; Aprovar parceiro executor selecionado ou indicado pela Câmara Técnica ou por alguma outra instância do MBRN, membros do MBRN, ou por instituições envolvidas direta ou indiretamente no planejamento ou execução do projeto;
- v. Aprovar orçamentos para determinados períodos;
- vi. Analisar os resultados técnicos (físicos) e financeiros do projeto, orientando o Grupo de Trabalho responsável;
- vii. Avaliar a atuação do Grupo de Trabalho responsável pela coordenação do projeto;
- viii. Articular a participação dos órgãos governamentais e dos governos estaduais da Amazônia, organizações da sociedade civil e doadores visando o bom andamento dos projetos;
- ix. Decidir sobre a exclusão ou troca do parceiro executor, a partir de análise operacional, financeira, técnica, administrativa e/ou legal encaminhada pelo Grupo de Trabalho responsável;
- x. Acompanhar e propor ações integradas voltadas a: Gestão integrada e participativa; Ordenamento territorial; Uso de recursos naturais e alternativas econômicas; Proteção; Uso público; Educação ambiental e organização social; Acesso a políticas públicas; Captação de recursos; Estratégias de comunicação; e Geração de renda;
- xi. Promover o desenvolvimento econômico, social e sustentável da área do MBRN, com base na aprovação, implementação, avaliação ou reformulação do plano de ação do MBRN;
- xii. Delegar o poder decisório, quando necessário e oportuno, ao Colegiado, Câmaras Técnicas e Grupos de Trabalho.

IMPORTANTE

A atribuição “Delegar o poder decisório, quando necessário e oportuno, ao Colegiado, Câmaras Técnicas e Grupos de Trabalho” é de suma importância, pois permite a delegação de atribuições para instâncias que possuem maior agilidade de atuação. Tal agilidade pode ser essencial para tomadas de decisão e para a realização de processos que demandem respostas de curto ou curtíssimo prazo.

3.1.2 Colegiado

- i. Atuar como instância orientadora e supervisora dos trabalhos das Câmaras Técnicas, Grupos de Trabalho e Secretaria Executiva;
- ii. Requisitar serviços e acompanhar os trabalhos das Câmaras Técnicas, Grupos de Trabalho e Secretaria Executiva;
- iii. Assumir as atribuições a ele delegadas pelo Conselho na execução de projetos;
- iv. Delegar competências e atribuições a outros membros, Câmaras Técnicas e Grupos de Trabalho, quando necessário.

3.1.3 Secretaria Executiva

- i. Divulgar as reuniões, ações e decisões do Conselho;
- ii. Organizar a agenda das reuniões do MBRN e apoiar as reuniões de todas as instâncias;
- iii. Prestar informações solicitadas pelas demais instâncias;
- iv. Estabelecer uma comunicação eficiente que permita o acesso de todos os parceiros às informações sobre o MBRN e suas atividades;
- v. Atuar como meio de comunicação entre o Conselho e stakeholders externos;
- vi. Assessorar administrativamente a presidência do Conselho, o Conselho, as Câmeras Técnicas e Grupos de Trabalho;
- vii. Diligenciar para que as decisões do Conselho sejam fielmente cumpridas;
- viii. Manter o Conselho e o Colegiado informados dos prazos de análise e complementação das atividades das Câmeras Técnicas e dos Grupos de Trabalho;
- ix. Apoiar a busca pela formalização de parcerias para o MBRN;
- x. Comunicar as diretrizes sobre a alocação de recursos nos orçamentos (anual e plurianual) dos projetos aos executores;
- xi. Consolidar anualmente todos os relatórios financeiros e de implementação (técnicos) referentes aos projetos apoiados;
- xii. Desenvolver, dar suporte ou providenciar contratos e outras formas de acordo nas relações do MBRN ou seus representantes; e
- xiii. Operacionalizar administrativamente e organizar o processo de seleção do parceiro executor.

3.1.4 Câmaras Técnicas de Captação de Recursos

- i. Eleger seu coordenador e secretário;
- ii. Apresentar informes periódicos, verbais ou escritos ao Conselho Consultivo e ao Colegiado sobre suas atividades em andamento e conclusão das mesmas;
- iii. Convidar especialistas para assessorá-la em assuntos de sua competência;
- iv. Mapear continuamente oportunidades de captação de recursos;
- v. Elaborar e submeter propostas de projetos para captação de recursos;
- vi. Buscar parcerias para elaboração e posterior execução de projetos;
- vii. Coordenar o processo de seleção, a ser operacionalizado pela Secretaria Executiva, e selecionar o parceiro executor (a ser aprovado pelo Conselho);
- viii. Aprovar o manual operacional e/ou os procedimentos financeiros e operacionais do parceiro executor, nos casos em que o parceiro executor já possua os documentos anteriormente à assinatura do contrato;
- ix. Estabelecer critérios de elegibilidade, normas e padrões técnicos para a execução, seguindo as orientações estratégicas acordadas no âmbito do Conselho;
- x. Estabelecer, em acordo com os financiadores, as contrapartidas a serem exigidas dos beneficiários e executores dos recursos.

Para o GT, em seu papel de coordenador de projetos (ver abaixo), incorporar a memória da construção do projeto e da relação com o financiador, deve haver um diálogo direto com a CT de captação e/ou a previsão de que o GT terá entre os seus membros, um ou mais membros da CT responsável pelo projeto em questão.

3.1.5 Grupo de Trabalho Coordenador de Projetos

- i. Eleger seu coordenador e secretário;
- ii. Apresentar informes periódicos, verbais ou escritos ao Conselho Consultivo, ou à instância por este indicada, sobre suas atividades em andamento e conclusão das mesmas;
- iii. Convidar especialistas para assessorá-la em assuntos de sua competência;
- iv. Buscar parcerias para execução de projetos;
- v. Realizar a coordenação e a supervisão de projetos;
- vi. Aprovar o manual operacional e/ou os procedimentos financeiros e operacionais do parceiro executor, nos casos em que o parceiro executor não possua os documentos anteriormente à assinatura do contrato;
- vii. Promover a articulação entre os envolvidos pelo projeto (parceiro executor, beneficiados, etc.);
- viii. Monitorar se as diretrizes sobre a alocação de recursos nos orçamentos estão sendo cumpridas;
- ix. Analisar os relatórios técnicos e financeiros e os apresentar, para aprovação, do Conselho, através da consolidação feita pela Secretaria Executiva;
- x. Monitorar o cumprimento dos projetos, tanto em termo técnicos (resultados do projeto) como em relação a execução operacional e financeira (do executor);
- xi. Realizar ou coordenar, quando necessário, monitoramento in loco da execução do projeto;
- xii. Monitorar o cumprimento de eventuais contrapartidas;
- xiii. Avaliar orçamento consolidado elaborado pelo parceiro executor;
- xiv. Autorizar a execução;
- xv. Avaliar a performance do parceiro executor, tomando as medidas necessárias em caso de irregularidades (podendo sugerir sua exclusão, caso necessário);
- xvi. Prestar, sempre que solicitado, todo e qualquer esclarecimento ao parceiro executor e ao Colegiado e Conselho;
- xvii. Analisar e sugerir melhorias ao processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação de projetos;
- xviii. Discutir e propor ajustes de procedimentos relacionados à rotina operacional dos projetos;
- xix. Fornecer as informações necessárias para que o parceiro executor possa executar os orçamentos aprovados;
- xx. Promover a integração entre os diversos parceiros dos projetos;
- xxi. Formalizar e supervisionar a execução dos projetos e contratos;
- xxii. Discutir e propor o ajuste de procedimentos relacionados à rotina operacional dos projetos e de seus documentos de base;
- xxiii. Promover a geração de conhecimento sobre as melhores práticas e lições apreendidas no âmbito dos projetos; e
- xxiv. Informar imediatamente ao parceiro executor toda e qualquer alteração unilateral e/ou descumprimento dos serviços acordados para que o mesmo possa atuar de forma a

remediar a situação ou, se for o caso, tomar as medidas legais cabíveis contra os prestadores dos serviços.

3.1.6 Executor Operacional e Financeiro

3.1.6.1 *Atribuições financeiras:*

- i. Destacar profissional capacitado para responder pela gestão financeira, sendo canal direto de comunicação com as instâncias do MBRN;
- ii. Manter uma equipe qualificada e de tamanho suficiente para a execução das atividades demandadas;
- iii. Desenvolver manual (ou documento semelhante) com diretrizes, regras e objetivos referentes à gestão financeira;
- iv. Internalizar os recursos financeiros e repassá-los ao executor operacional conforme orientação do Grupo de Trabalho, Colegiado ou Conselho;
- v. Realizar a gestão financeira com eficiência, transparência e de acordo com as regras estabelecidas;
- vi. Promover constante aprimoramento da gestão financeira;
- vii. Desenvolver relatoria financeira periódica sobre o uso, o saldo, os rendimentos e as projeções dos recursos do projeto;
- viii. Apoiar o Conselho, o Colegiado ou Grupo de Trabalho na projeção (disponibilização) de recursos ao longo do tempo;
- ix. Desenvolver política de investimentos, de acordo com as diretrizes do Conselho e dos financiadores, para uma gestão de ativos eficiente;
- x. Realizar ou coordenar (via gestor de ativos) a gestão de ativos de acordo com as diretrizes do Conselho e dos financiadores;
- xi. Fornecer as informações necessárias ao Conselho para subsidiar sua decisão sobre gestão de ativos;
- xii. Atuar nos esforços de captação de recursos em articulação com as outras instâncias;
- xiii. Revisar a alocação de recursos nos orçamentos (anual e plurianual) dos projetos proposta pelo executor operacional;
- xiv. Possuir um sistema financeiro de gestão de projetos e garantir o seu funcionamento.

3.1.6.2 *Atribuições operacionais:*

- i. Destacar profissional capacitado para gerenciar e responder pelo projeto, sendo canal direto de comunicação com as instâncias do MBRN;
- ii. Desenvolver o manual operacional e, quando necessário, manual de desembolso para os projetos (ou qualquer documento que contenha de forma clara as regras, processos, procedimentos e fluxos);
- iii. Orientar as instâncias do MBRN e beneficiários sobre as regras operacionais, respondendo quaisquer dúvidas que surgirem;
- iv. Realizar a execução dos projetos com eficiência, transparência e de acordo com as regras estabelecidas;
- v. Planejar a alocação de recursos nos orçamentos (anual e plurianual) dos projetos;
- vi. Revisar os orçamentos propostos pelos beneficiários no que tange as diretrizes e à elegibilidade dos serviços e insumos planejados;
- vii. Fornecer dados da execução operacional dos projetos e elaborar relatórios físicos de progresso referentes aos projetos apoiados;
- viii. Planejar e realizar a aquisição e a entrega de bens e contratação de serviços de acordo com o planejamento, incluindo doações dos mesmos, quando da execução direta;

- ix. Fazer desembolsos dos recursos para executores de segundo nível, quando da execução indireta (realiza processo de seleção ou recebe indicação de executor, avalia e elabora contrato, faz o desembolso inicial e acompanha a execução);
- x. Suspender o desembolso de recursos quando constatadas irregularidades em sua execução;
- xi. Promover capacitação dos executores de segundo nível nos procedimentos operacionais do projeto/programa;
- xii. Prover assistência técnica aos executores de segundo nível quanto à utilização dos recursos e documentação das despesas;
- xiii. Fazer a classificação contratual e contábil de todos os insumos dos planos de operacionais (ou equivalentes), em atenção às regras específicas de cada fonte de recursos e com suporte da equipe financeira (ou parceiro financeiro);
- xiv. Pagar fornecedores, fazer registros contábeis e prestação de contas;
- xv. Atuar nos esforços de captação de recursos em articulação com as outras instâncias;
- xvi. Zelar pelo uso adequado e eficiente dos recursos do projeto/programa;
- xvii. Comunicar ao Grupo de Trabalho qualquer fato ou evento que afete, ou possa afetar, essencialmente o desempenho dos projetos; e

3.1.7 Financiadores

Existe um leque de possibilidades de financiamento, desde de fontes privadas e públicas, nacionais e internacionais, voluntárias e compulsórias (como termos de ajustamento de conduta e compensações), oriundas de empresas, fundações, agências bi ou multilaterais, ONGs. Além dessas, as fontes voltadas ao mercado, como pagamentos por serviços ambientais, *crowdfunding*, investimentos de impacto, trocas de créditos tributários, entre outras, também são possibilidades identificadas.

A estratégia de captação deve focar na composição de uma carteira com diferentes fontes de recursos, de forma a diminuir o risco de dependência sobre uma única fonte e permitindo maior flexibilidade de apoio (uma vez que cada financiador pode ter uma ou outra restrição de fomento). Quanto mais diversificado for o portfólio de financiamento, maiores são as chances de a ferramenta atrair novos financiadores e se tornar sustentável financeiramente.

As fontes de financiamento que irão compor o Mecanismo podem possuir particularidades específicas de cada financiador. Essas especificidades podem ser desde restrições de agenda até condições necessárias para o uso de seus recursos, como contrapartida mínima e outras exigências. Nesse sentido, mais uma vez salienta-se a importância de adaptar esse manual conforme a fonte de financiamento. O Conselho é o responsável por analisar e aprovar ou não a entrada de novos financiadores ao Mecanismo de execução de projetos do MBRN, considerando as condições impostas por eles e os princípios que norteiam sua operação. A análise de entrada de novos financiadores pode considerar, entre outros, os seguintes aspectos:

- Objetivos do mecanismo / missão;
- Origem dos Recursos;
- Volume de recursos a ser aportado;
- Perspectiva de entrada de recursos;
- Capacidade de absorção dos recursos;
- Contrapartidas;
- Agenda (atividades a serem apoiadas);
- Recorte espacial (especificação de beneficiários)
- Estratégia financeira (modalidade de investimento e uso dos recursos);
- Restrições ao uso dos recursos
- Condições gerais

Os financiadores podem exigir a não objeção (poder de veto) ao uso de seus recursos, requisitando a aprovação dos planejamentos do mecanismo. É possível que esses atores solicitem participar do GT Coordenador ou que solicitem a criação de uma nova instância específica para os financiadores, o que deve ser avaliado pelo Conselho (ou pela instância que o Conselho delegar essa atribuição).

As atribuições dos possíveis financiadores do MF são:

- i. Estabelecer as condições de financiamento para aporte de recursos;
- ii. Participar na elaboração do contrato de adesão com o MBRN (interveniente) e o parceiro executor(parte do contrato) selecionado;
- iii. Realizar depósito dos recursos conforme estipulado no contrato;
- iv. Conceder não objeção ao planejamento, caso necessário; e
- v. Receber e avaliar os relatórios de impacto, físico-financeiro e de auditoria financeira.

3.1.8 Beneficiários

Os beneficiários representam os destinatários finais que podem ser favorecidos pelo Mecanismo. Nesse sentido, o público beneficiado pode ser tanto as entidades que venham a receber os recursos repassados pelo parceiro executor e/ou toda a área de influência do MBRN. A delimitação do que é a área de influência do MBRN deve ser decidida pelo Conselho e caso haja interesse em se apoiar uma região que na teoria não se encontra localizada na área de influência definida, o Conselho e/ou o Colegiado devem avaliar a pertinência de se estabelecer a parceria em questão, de forma a definir com clareza os motivos e oportunidades que podem potencializar essa união.

A escolha de quem será o beneficiário dos recursos captados via MBRN deve dialogar diretamente com a estratégia que se pretende fortalecer dentro do conjunto de ações do Plano de Ação do grupo. Além de propiciar maior efetividade no apoio, isso auxiliar maior transparência no processo de seleção dos beneficiários, contribuindo para que não surjam conflitos entre instituições já parceiras do MBRN e aquelas de fora.

As atribuições dos beneficiários devem ser detalhadas nos manuais que aprofundarão como se dará a execução no dia a dia. Todavia, seguem alguns exemplos que podem servir de orientação:

- i. Participação nos processos de seleção realizados pelo parceiro executor do Mecanismo;
- ii. Assinatura de contrato (ou instrumento pertinente) com parceiro executor para recebimento de recursos;
- iii. Elaboração de orçamento e plano de trabalho para os períodos de execução da cooperação com o parceiro executor;
- iv. Realização de atividades técnicas, acordadas no momento da seleção com o parceiro executor;
- v. Realização de aquisições (de bens e equipamentos) e contratações (de serviços) próprias;
- vi. Elaboração de especificações técnicas para parceiro executor adquirir e contratar os bens/equipamentos/serviços solicitados;
- vii. Elaboração de prestação de contas (relatório físico e financeiro) de acordo com a periodicidade definida pelo parceiro executor;
- viii. Recebimento de bens e serviços e avaliação dos mesmos;
- ix. Assinatura do contrato de doações de bens;
- x. Colaboração no momento de monitoramento a ser realizado pelo parceiro executor;

4 VIABILIZAÇÃO DO ARRANJO INSTITUCIONAL

A opção de exercer o papel de execução de projetos através de parcerias demanda a adoção de uma estratégia para viabilização do arranjo institucional proposto. Isso se justifica pelo fato de que o parceiro executor deve reconhecer e operar de acordo com o modelo de governança proposto e, assim, deve haver algum contrato para reger e 'garantir' que os procedimentos, processos, regras e hierarquias sejam seguidos. Trata-se da necessidade de um instrumento jurídico que minimize os riscos operacionais tanto para o MBRN quanto para o parceiro, seja ele interno ou externo ao mosaico. Além disso, formaliza a pactuação do novo modelo de gestão entre as representações institucionais do mosaico.

Dada a opção do MBRN por não possuir CNPJ próprio, é necessário implementar uma estratégia na qual o MBRN faça parte de um contrato tripartite (de adesão) entre o financiador, o parceiro executor e o próprio MBRN. Neste caso, o MBRN seria interveniente enquanto os outros seriam partes do contrato. Para que isso seja viável, é preciso construir os instrumentos de gestão internos do MBRN que permitam tal estratégia. A figura 4 representa os instrumentos sugeridos, o que inclui o presente Manual Geral.



O elemento mais óbvio é o Regimento Interno, elementar para todos os mosaicos e que deve prever a estrutura administrativa (governança) do MBRN, a composição das instâncias de gestão, as estruturas de decisão e suas linhas de atuação. Importante salientar que o Regimento deve prever quais são os poderes a serem delegados ao presidente, o que deve incluir a responsabilidade de assinar contratos como interveniente.

Ao assumir o papel de executor via parceiros, o presente Manual Geral traz o arranjo institucional (modelo de governança) previsto para os casos de execução de projetos. Isso inclui não apenas as

orientações gerais e desenho do arranjo institucional, mas também os principais macroprocessos envolvidos. Esse documento, por sua vez, deverá servir como anexo de um Termo de Cooperação Técnica (TCT). O TCT será o instrumento no qual todas as partes do Conselho do MBRN vão reconhecer e acordar com o modelo descrito no Manual Geral, ou seja, o arranjo, as atribuições e os processos da execução de projetos via parceiros. Além disso, o TCT vai também enfatizar que as partes permitem que o presidente do Conselho assine contratos como interveniente em projetos de execução sob gestão do mosaico.

IMPORTANTE

É necessário que o TCT seja assinado por todos membros do Conselho Consultivo.

Caberá aos parceiros executores desenvolverem seus manuais de operação, baseados no Manual Geral e nas diretrizes do Conselho. O Conselho, ou instância por esse designada, deverá aprovar a proposta de manual de operação feita pelo parceiro. Os manuais operacionais devem incluir manuais específicos para as modalidades de execução a serem realizadas, seja por desembolso ou via execução direta (compras e contratações).

O TCT vai permitir que o presidente assine como interveniente os contratos firmados com os financiadores e parceiros executores. Além disso, o contrato tripartite deverá prever todo o arranjo assegurado no TCT, ou seja, aquele definido no presente Manual Geral. Nessa estratégia o MBRN, representado pelo seu presidente, pode fazer parte de contratos necessários para a execução de projetos que tenham o MBRN como coordenador. Além disso, traz ao contrato todo o modelo de execução previsto, normatizando (garantindo) o arranjo, os processos e as atribuições propostos.

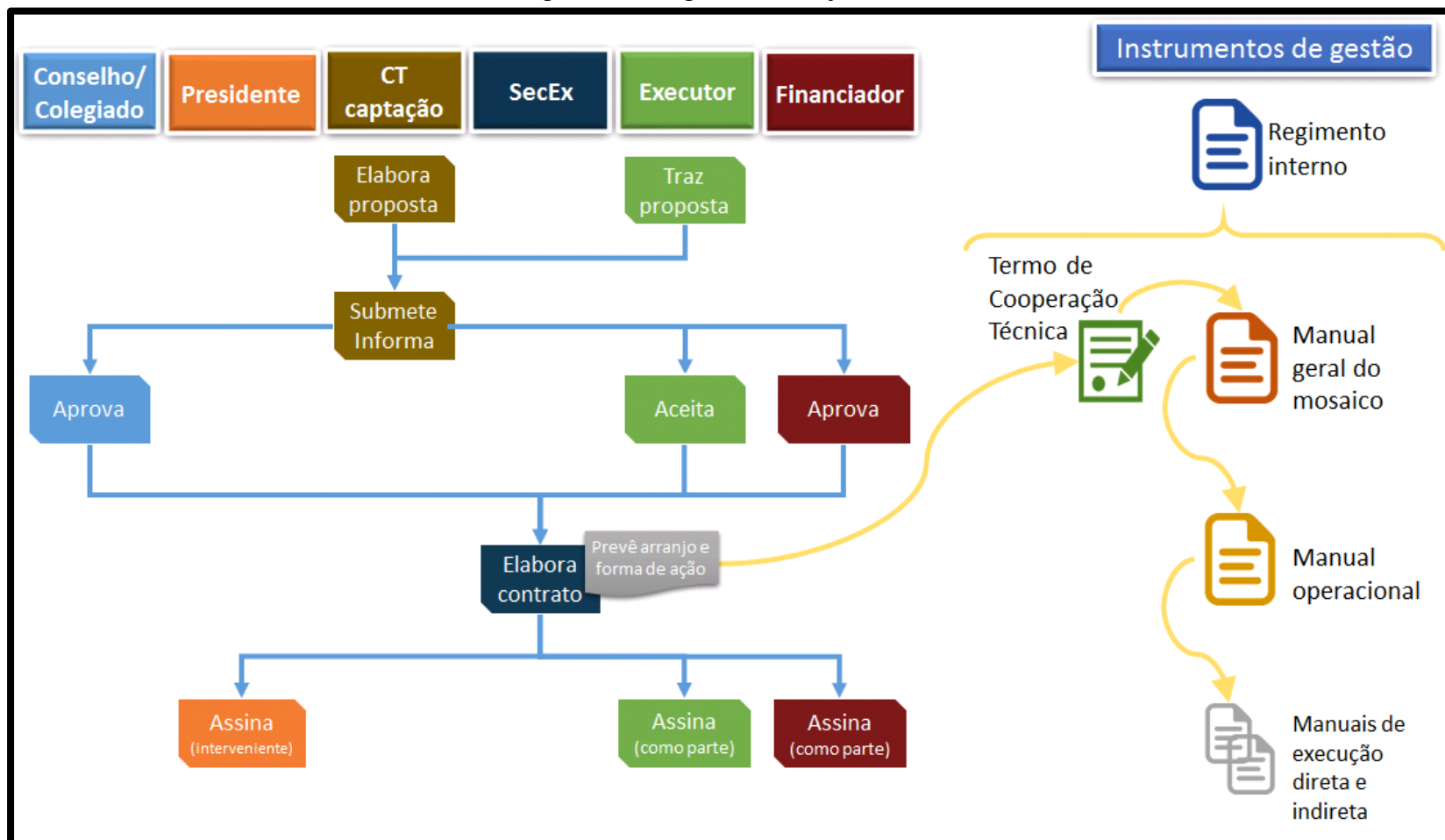
Essa estratégia é importante pelos seguintes aspectos: (i) garantia contratual da coordenação pelo MBRN; (ii) garantia contratual do modelo de governança e do uso do manual; (iii) divisão de responsabilidades, riscos e bônus entre o executor e o MBRN; (iv) inclusão da figura/chancela do MBRN para os doadores, aumentando as possibilidades de captação.

A figura 5 demonstra, ainda que de forma simplificada, o processo de formalização do contrato com financiadores e parceiro executor.

IMPORTANTE

Essa estratégia demanda um esforço institucional para tornar o arranjo possível, dado o trâmite necessário para sua revisão e assinatura pelas instituições participantes. É um esforço necessário para o reconhecimento formal do modelo e para minimizar os riscos de um arranjo baseado 'apenas' na confiança entre as partes. Modelos formalizados em relações de confiança, apesar de possíveis e desejados, podem depender fortemente de indivíduos, e estes, por sua vez, podem voluntariamente ou involuntariamente serem substituídos ou mudarem de opinião. Assim, sugerimos que haja um esforço de formalização legal através do modelo acima proposto, nem que isso demande dedicação e tempo. Isso não impede que, em paralelo, as relações de confiança, um elemento forte dentro do grupo do MBRN, seja suficiente para rodar projetos pilotos.

Figura 5: estratégia de viabilização de contratos



5 DESPESAS ELEGÍVEIS E INELEGÍVEIS

As despesas elegíveis são aquelas voltadas, num nível mais amplo, à missão do mecanismo. Num nível técnico e espacial, são aquelas que definidas no recorte espacial e de atuação, conforme descrito na seção 1 deste documento. Porém, num nível mais operacional, algumas despesas são, de partida, elegíveis ou inelegíveis, e outras dependerão de uma análise caso a caso. Para cada projeto ou programa, conforme orientação dos financiadores, os objetivos do MBRN e as mudanças jurídicas ou tecnológicas, a lista de despesas elegíveis ou inelegíveis pode variar e devem, por isso, constar nos manuais operacionais e nos manuais de execução. Este Manual Geral é, portanto, orientador nesse quesito.

5.1 DESPESAS ELEGÍVEIS

As despesas elegíveis são:

- *Diárias: inclui alimentação, hospedagem e deslocamento;*
- *Passagens: nacionais e internacionais, aéreas, terrestres e fluviais;*
- *Obras: projetos, construções e reformas/adequações;*
- *Bens (aquisição, conserto ou manutenção): mobiliário, maquinário, veículos, embarcações e equipamentos;*
- *Produção, reprodução de documentos e de material de divulgação (mapas, folders, cartilhas, calendários, vídeos, documentários, camisetas, bonés, coletes, etc.);*
- *Organização de eventos (aluguel de espaço, gastos com logística, etc.);*
- *Custos recorrentes: material de consumo (inclui-se material de escritório, insumos agrícolas e de construção), combustível, fotocópias, embalagens, manutenção de equipamentos de informática, de veículos e de infraestrutura;*
- *Serviços de terceiros: consultorias, assistência técnica, serviços em geral (de acordo com a missão do MF);*
- *Salários, encargos e benefícios previstos na legislação trabalhista;*
- *Despesas administrativas: aluguel, luz, telefone, água, gás e leasing de máquina para fotocópias.*
- *Pagamento de diárias, de acordo com as restrições conforme cada financiador, órgão público e/ou parceiro executor.*

5.2 DESPESAS INELEGÍVEIS

As despesas inelegíveis são:

- *Bebidas alcoólicas;*
- *Compra de armas ou munições;*
- *Substâncias ilícitas;*
- *Pagamento de dívidas;*
- *Impostos, taxas ou qualquer outro tributo que não seja inerente e/ou parte integrante do custeio ou de investimentos realizados pelo projeto;*
- *Atividades que promovam interesses partidários, eleitoreiros ou religiosos;*
- *Compra de agrotóxicos e insumos agrícolas de natureza química;*
- *Pagamento de salários ou qualquer outra espécie de remuneração a integrantes da Administração Pública direta ou indireta.*

5.3 CUSTOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS

Os custos administrativos do Mecanismo de execução do projeto do MBRN devem fazer parte do projeto ou programa financiado através desse arranjo. Isso inclui os custos proporcionais do GT Coordenador e da Secretaria Executiva, sempre quando estes estiverem se dedicando ao projeto. Devem incluir também os custos de operação do parceiro executor. Os custos administrativos e operacionais são:

- Equipe (não governamental) para cumprir todas as responsabilidades e atribuições definidas nesse Manual Geral;
- Auditoria anual (quando for o caso);
- Equipamentos;
- Viagens (deslocamento e diárias/adiantamentos);
- Custos de monitoramento (deslocamento, diária, etc);
- Custos indiretos (aluguel, luz, água, etc.);
- Consultorias.

6 CONDIÇÕES DE FINANCIAMENTO

Não é uma regra comum, mas também não é muito raro ver projetos estabelecerem condições de desembolso para os beneficiários. Isso só faz sentido, obviamente, para projetos de desembolsos que tenham uma periodicidade definida.

É comum que em desembolsos contínuos os repasses (a partir do primeiro) sejam condicionados à entrega e à aprovação de relatórios físico-financeiros dos beneficiários dos recursos. Todavia, em alguns casos, o recebimento dos desembolsados deve obedecer algumas condições de financiamento estipuladas pelo mecanismo, considerando os objetivos do financiamento, a capacidade de execução dos beneficiários, as exigências dos financiadores, as modalidades de investimento (reembolsável ou não reembolsável) e outros aspectos. Essas condições devem ser elaboradas e informadas antes da abertura dos editais e antes da celebração de contratos. Com a implementação de condições de financiamento, o GT Coordenador tem o direito de suspender ou limitar a destinação de recursos às instituições beneficiárias (executores) com base no nível de aderência às condições de financiamento. Obviamente, existe a opção de um momento de diálogo para que sejam justificadas as eventuais não conformidades e essa justificativa seja levada em conta no momento da decisão do GT Coordenador.

Alguns exemplos de condições de financiamento são:

- Contrapartida mínima
- Equipe mínima alocada no projeto
- Alinhamento político
- Inexistência de processos trabalhistas
- Planos de negócios (para projetos produtivos)

O uso de condições de financiamento não é obrigatório e pode ser utilizada apenas em alguns projetos ou programas. Cabe uma reflexão entre o MBRN e os financiadores para decidir caso a caso.

7 POLÍTICA DE INVESTIMENTOS

A política de investimento deve considerar diversos aspectos, tais quais: (a) objetivos do mecanismo; (b) volume de recursos inicial; (c) expectativa de aportes incrementais; (d) origem dos recursos (flexibilidade de uso); (e) capacidade de absorção dos beneficiários; (f) horizonte temporal dos projetos; (g) tamanho da demanda por financiamento e previsão temporal dos desembolsos; (h) exigências do financiador; (i) políticas e projetos complementares; (j) contexto econômico e político; e (k) classes de ativos elegíveis.

Dessa forma, a elaboração de uma política detalhada requererá uma reflexão caso a caso. A elaboração da política de investimento é uma responsabilidade do executor financeiro, que pode incluir a possibilidade da contratação de um gestor de ativos quando haja escala significativa de recursos e uma liberdade maior para as aplicações financeiras.

Em casos mais simples e num período de amadurecimento, investimentos simples e de baixo risco são recomendáveis e não há a necessidade do desenvolvimento de estratégias mais arrojadas. É preciso atenção especial à liquidez do investimento realizado em relação à necessidade de financiamento. É praxe também prever que não serão aceitos investimentos em paraísos fiscais e nem investimentos nos setores de indústria bélica, tabaco, pornografia e jogos.

8 COMUNICAÇÃO

A implementação do arranjo de execução de projetos é fortalecido e pode fortalecer a marca do MBRN, que já possui logo. Pode-se pensar na adaptação do logo atual para designar o arranjo de execução de projetos e programas ou criar um novo, mas, a princípio, a marca do MBRN poderia ser divulgada no arranjo e nos seus resultados e, paralelamente, servir de vitrine para captação.

IMPORTANTE

Como o uso da marca envolve questões administrativas e jurídicas, é essencial que seja desenvolvido um manual de uso da marca, para evitar conflitos e mal-entendidos. Esse manual deve ser desenvolvido pelo MBRN, possivelmente por um GT criado para esse fim.

Os programas e projetos apoiados deverão reconhecer a participação no MBRN em toda divulgação que fizerem das atividades apoiadas pelo Mecanismo. Essa divulgação deve fazer constar os nomes, de preferência através das logomarcas, do próprio MBRN (ou seu Mecanismo, conforme estabelecido pelo MBRN), assim como de seus financiadores, em folhetos, cartazes, peças promocionais, eventos públicos, entrevistas, comunicados enviados aos meios de comunicação e em todos os meios de publicidade utilizados para promover o MBRN (ou seu mecanismo) e seus programas e projetos.

O CD, ou instância por ele autorizada, deverá ser responsável por aprovar, antecipadamente, a liberação de qualquer comunicação que possa ser compreendida como representativa das posições e visões do MBRN pelos parceiros e beneficiários do Mecanismo de execução de projetos.

Além disso, as instituições envolvidas na implementação dos programas e projetos deverão cooperar em todo e qualquer esforço em coletar fotos ou informações sobre as atividades desenvolvidas e compartilhá-las, caso solicitado pelo MBRN.

8.1 USO DA LOGOMARCA

A utilização da logomarca deve ser realizada por todos aqueles que, de alguma forma, possuem parceria com as atividades desenvolvidas pelo Mecanismo de execução de projetos.

8.2 DIREITOS SOBRE OS RESULTADOS

São assegurados, conjuntamente, aos projetos, tanto aos seus executores como aos beneficiários e ao próprio MBRN: (i) os direitos autorais sobre as obras produzidas no âmbito dos projetos, inclusive artigos, publicações, gravações em áudio e/ou vídeo, fotografias, slides; (ii) direitos de marca ou patente sobre invenções, descobertas ou programas realizados no âmbito dos projetos.

9 RELATORIAS

O sistema de relatorias deverá ser desenvolvido para cada projeto ou programa, dependendo de sua complexidade, capacidade de elaboração dos beneficiários, volumes de recursos envolvidos e exigências dos financiadores. É necessário um amadurecimento gradual do arranjo, de forma que a capacidade de elaboração de relatorias possa evoluir rumo a uma avaliação mais criteriosa dos resultados alcançados. Apesar dessa flexibilidade, é fundamental a existência de padrões mínimos de relatorias, notadamente os relatórios físicos e financeiros. Vale destacar que não são apenas os beneficiários que precisam prestar contas, pois é essencial a troca de informações entre os demais entes envolvidos. Apesar da necessidade de analisar cada caso, segue abaixo uma lista de relatorias que devem ser consideradas:

9.1 RELATÓRIO FÍSICO-FINANCEIRO EM NÍVEL DE PROJETOS

- Objetivo: monitorar o uso dos recursos, as ações realizadas (desempenho) e o cumprimento das contrapartidas, subsidiando, se necessário, um ajuste da estratégia de ação.
- Dimensões contempladas: Físico-Financeira e de Gestão
- Dinâmica de elaboração: Relatar o uso dos recursos no período, com detalhamento da execução, levando-se em consideração o desempenho das condições de financiamento: recursos disponibilizados x recursos executados (por projeto apoiado); execução por projeto apoiado; execução por meta; execução por categoria de despesa.
- Periodicidade: anual
- Responsável pela apresentação: beneficiários
- Destinatário: Parceiro Executor

9.2 RELATÓRIO FÍSICO-FINANCEIRO EM NÍVEL FINANCEIRO E OPERACIONAL

- Objetivo: monitorar o uso dos recursos, as ações realizadas (desempenho) e o cumprimento das contrapartidas, a partir da atividade do parceiro executor. Ou seja, trata-se da análise da atuação do parceiro executor (em relação às suas metas) e do agregado dos projetos por ele apoiados.
- Dimensões contempladas: Físico-Financeira e de Gestão
- Dinâmica de elaboração: Relatar o uso dos recursos no período, com detalhamento da execução, levando-se em consideração o desempenho das condições de financiamento: recursos disponibilizados x recursos executados (por projeto apoiado); execução por projeto apoiado; execução por meta; execução por categoria de despesa.
- Periodicidade: anual
- Responsável pela apresentação: Parceiro Executor
- Destinatário: GT Coordenação

9.3 RELATÓRIO DE IMPACTO

- Objetivo: permitir aos tomadores de decisão do MBRN avaliar com detalhes o desempenho e o alcance dos resultados (impactos) efetivos para subsidiar o seu processo de planejamento.
- Dimensões contempladas: Financeira, Física (desempenho) e Impacto
- Dinâmica de elaboração: Analisar a efetividade dos investimentos via alcance das metas de impacto previstas.
- Insumo: Relatório Físico-Financeiro
- Periodicidade: anual

- Responsável pela apresentação: GT Coordenação
- Destinatários: Conselho, financiadores e sociedade

9.4 AUDITORIA FINANCEIRA EXTERNA (QUANDO FOR O CASO)

- Objetivo: Assegurar a credibilidade e transparência dos procedimentos de gestão e operação do Parceiro Executor, de forma que se permita uma regularidade da sua contabilidade.
- Dimensões contempladas: Financeira
- Dinâmica de elaboração: Procedimentos regulares de auditoria
- Periodicidade: Anual
- Responsável pela apresentação: auditor contratado pelo Parceiro Executor
- Responsável pela divulgação: Parceiro Executor
- Destinatário: GT Coordenação e financiadores

10 PROCESSOS E PROCEDIMENTOS:

Para uma gestão transparente, com menores riscos jurídicos e operacionais, com maior agilidade e com minimização de contestações e de conflitos, é preciso que os processos sejam devidamente detalhados, também em forma de fluxos, com claras atribuições de responsabilidades entre os envolvidos. Esses processos, procedimentos e fluxos devem ser disponibilizados em forma de manuais (ou documento equivalente) e devem ser os mais simples possíveis para serem ágeis e de fácil uso, porém detalhados o suficiente para não gerarem dúvidas e questionamentos sobre a divisão de responsabilidades e a forma de operação no dia a dia. São rígidos quanto às regras previstas, mas flexíveis para absorver constantes alterações, num processo de adaptação e melhoria continuada.

A próxima subseção do documento trata dos processos e procedimentos relativos à execução de projetos via MBRN. Não trata de outros processos inerentes ao funcionamento do mosaico, como comunicação geral com a sociedade ou formação de câmeras técnicas. Também não inclui as especificidades da operação do parceiro executor, ou seja, da execução em si pois isso precisará estar previsto no Manual Operacional e nos manuais de execução (ver subseção abaixo sobre esses manuais). Porém, os processos apresentados nesse documento são orientadores para esses outros manuais.

10.1 PROCESSOS DA EXECUÇÃO

Os seguintes processos serão descritos:

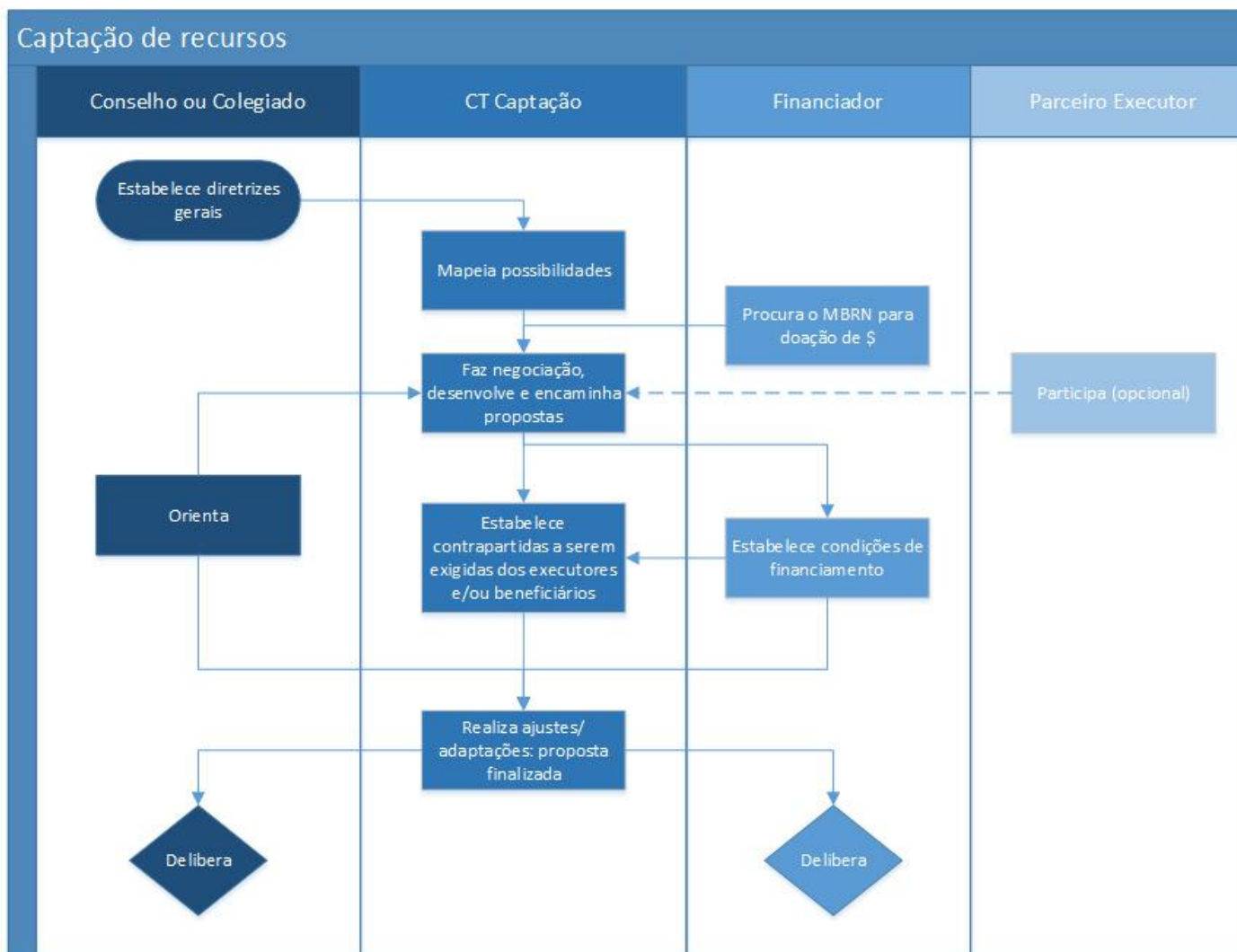
- Entrada de Financiamento (Captação de recursos);
- Seleção do parceiro executor;
- Assinatura do contrato e conformação do GT Coordenador de projetos;
- Internalização de recursos;
- Planejamento da execução;
- Execução direta e indireta;
- Monitoramento;

ENTRADA DE FINANCIAMENTO (CAPTAÇÃO)

O Conselho é o responsável por estabelecer as diretrizes para captação de recursos. É com base nisso que a CT de captação realiza um mapeamento das possibilidades de financiamento e começa a desenvolver propostas e rodadas de negociação com potenciais financiadores. Há ainda a possibilidade de um financiador procurar o MBRN por conta própria, o que ainda levará a necessidade de negociar o escopo do apoio. É nesse momento que o financiador deve estabelecer as suas condições de financiamento (necessidade de contrapartida financeira; recorte temático; tipo de aplicação dos recursos; etc.), que auxiliará a CT e os próprios financiadores a definirem sobre as contrapartidas que deverão ser exigidas aos executores e beneficiários dos recursos. Com isso e através da orientação do Conselho, a CT de captação realiza os ajustes necessários para finalizar a proposta.

A partir da finalização da proposta, o Conselho do MBRN e os próprios financiadores deliberam sobre o apoio, o que permite que SECEX elabore o contrato de adesão. O financiador e o parceiro executor escolhido (ver detalhes no processo na figura 6) assinam o contrato como parte deste, enquanto que o presidente do MBRN assina como interveniente do apoio.

Figura 6: processo de captação de entrada de recursos



SELEÇÃO DO PARCEIRO EXECUTOR

A escolha do parceiro executor é uma atribuição a ser designada à CT de Captação, conforme decisão dos representantes do MBRN.

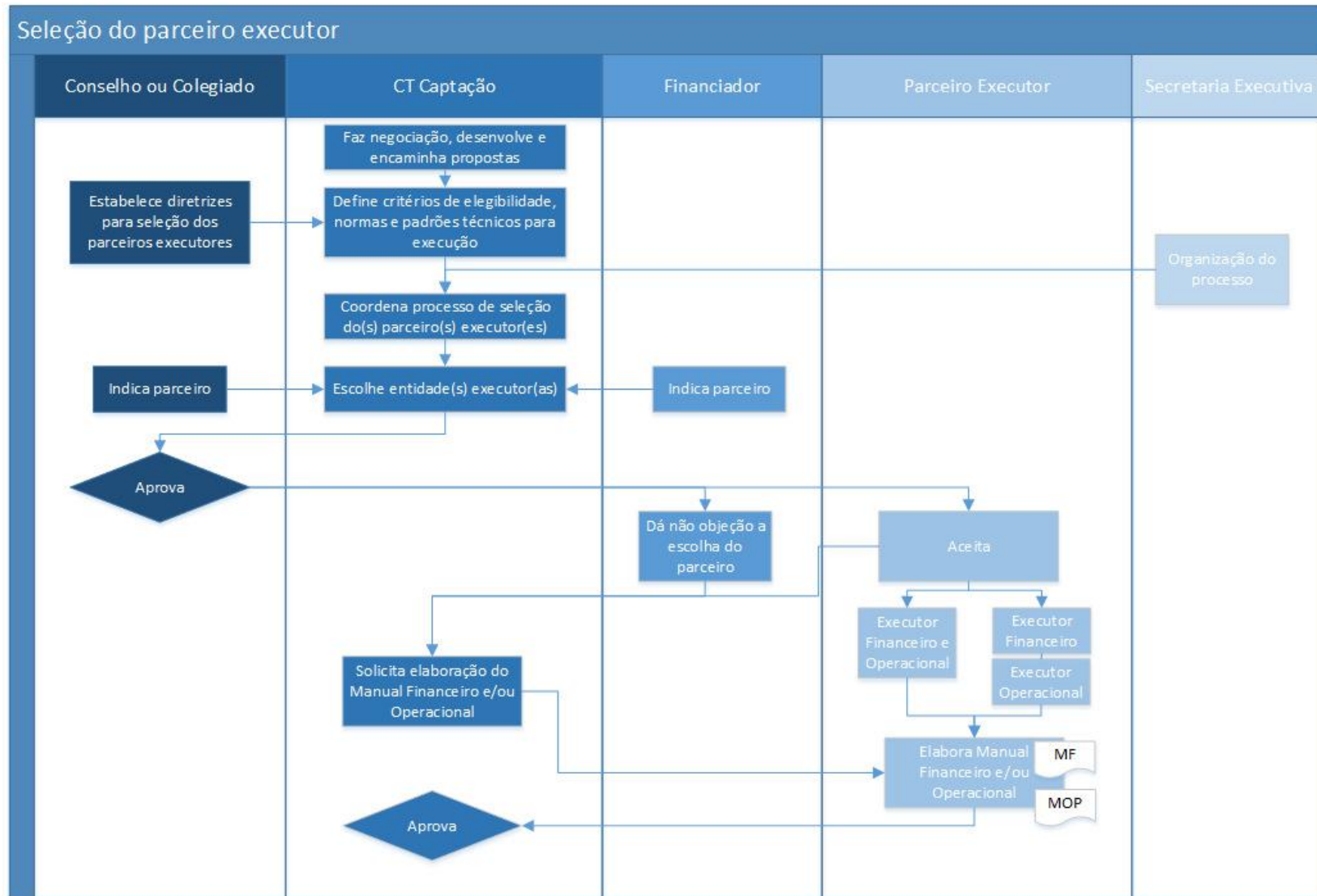
Toda e qualquer proposta que venha a ser elaborada deve seguir as diretrizes estabelecidas pelo Conselho, que passa por uma definição pela CT de captação acerca dos critérios de elegibilidade, normas e padrões técnicos para execução. Essa definição possibilita que a SECEX organize o processo de seleção do parceiro executor, que será coordenado pela mesma CT. Diferentes entidades podem concorrer ao posto de parceiro executor e os próprios financiadores, assim como o próprio Conselho (ou Colegiado), podem indicar organizações que se encaixem ao escopo da execução.

A escolha do parceiro executor é de responsabilidade da CT de captação, que deve ser sucedida de uma aprovação do Conselho (ou Colegiado). Uma vez aprovado, há ainda, conforme o caso, a necessidade de não objeção do financiador, além da aceitação do próprio parceiro executor. Esse processo de seleção poderá envolver mais de um parceiro executor, seja apenas financeiro, apenas operacional ou que venha a desempenhar ambas as funções. O papel de proponente de determinada parceria deverá ser assumido pelo parceiro executor responsável pelas funções financeiras.

Cada entidade executora, seja financeira e/ou operacional, deve, por fim, elaborar um Manual com os procedimentos correlatos a sua função. A elaboração do Manual (ou apresentação para as organizações que já possuem esse tipo de informação documentada) será requisitada e aprovada pela CT, uma vez que se tenha a não objeção do financiador e a aceitação do executor. Os manuais a serem desenvolvidos são: manual de operação, manual de execução direta (compras e contratações) e manual de desembolso.

Existe ainda a possibilidade de que um parceiro (interno ou externo ao mosaico) procure o MBRN já tendo um projeto desenhado. Nesse caso, entende-se que esse parceiro será o executor financeiro e operacional (sozinho ou já prevendo a entrada de outro) e caberá à CT aprovar a incorporação do projeto através da assinatura, como interveniente, do contrato. Alternativamente, o parceiro pode ter um projeto ainda aberto, ou seja, possui recursos, mas ainda não definiu sua alocação. Nesse caso também se entende que o parceiro será o executor financeiro e operacional (sozinho ou já prevendo a entrada de outro) e a construção do projeto se dará em conjunto entre ele e a CT (a CT deverá aprovar o projeto final para que esse seja executado via MBRN).

Figura 7: processo de seleção do parceiro executor



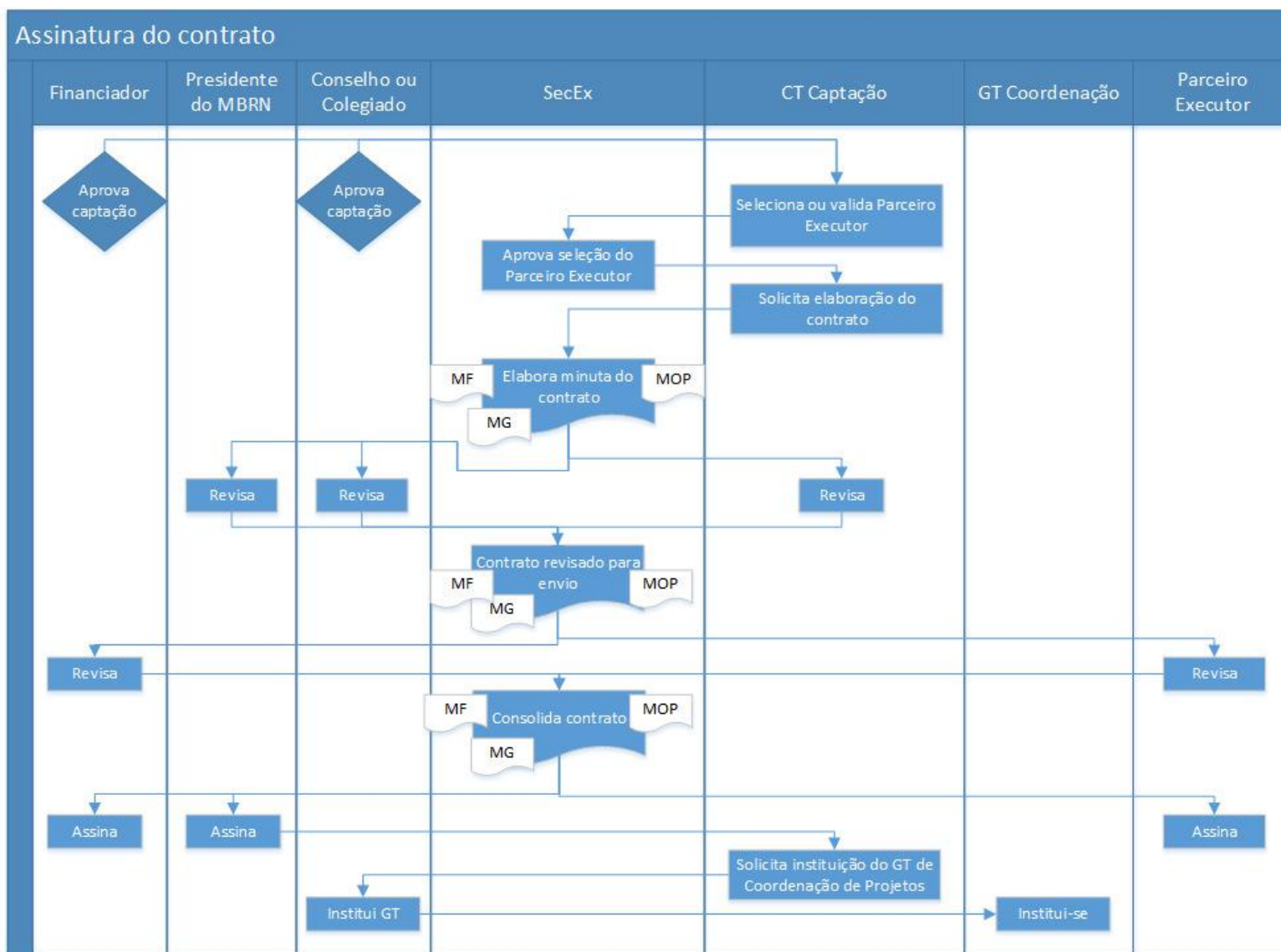
ASSINATURA DO CONTRATO DE ADESÃO E CONFORMAÇÃO DO GT COORDENADOR DE PROJETOS

A assinatura do contrato de adesão está diretamente relacionada aos dois processos anteriores. A entrada de financiamento acarreta na necessidade do MBRN selecionar um parceiro executor que possa ceder sua institucionalidade (parceiro deve possuir CNPJ) para assinatura do contrato, na figura de proponente e que possa também atuar como executor (financeiro e/ou operacional) dos recursos captados.

Após a aprovação da captação, tanto pelos financiadores como pelo próprio Conselho do MBRN, a CT de captação seleciona o parceiro executor, que também deve ser aprovado pelo Conselho do MBRN. Com essa aprovação, a CT pode solicitar a elaboração da minuta do contrato à SECEX que, após revisão da própria CT, do Conselho e Presidente do MBRN, envia para revisão do financiador e parceiro executor selecionado.

A SECEX então consolida os ajustes e revisões feitas, o que permite a assinatura do contrato entre o financiador e o parceiro executor, tendo o MBRN como interveniente. É importante ressaltar que o contrato de adesão deve contar com os seguintes anexos: o presente Manual Geral (MG), que deverá orientar a elaboração dos procedimentos relacionados à execução; o Termo de Cooperação Técnica (TCT), que reconhece o arranjo proposto, seus processos, permitindo ao Presidente do MBRN a assinatura de contratos para execução de projetos sob gestão do MBRN; e os manuais relativos à execução propriamente dita, seja operacional (MOP) ou financeira (MF). Esses anexos asseguram não só a conformidade do arranjo, como também delimitam as regras e atribuições que guiarão o dia a dia da execução, seja para o parceiro executor, o financiador ou para o próprio MBRN. Com o contrato assinado, a CT de captação solicita a composição do GT de coordenação, que será o responsável por acompanhar o dia a dia da execução do MBRN. O Conselho (ou o Colegiado) é o responsável por instituir cada GT, de acordo com a entrada de novos projetos. É importante, como já dito anteriormente, que haja algum participante da CT de captação na composição do GT de coordenação, como forma de assegurar a manutenção da memória da negociação e desenho da proposta de determinado projeto. Além disso, sugere-se que um GT seja responsável por um único projeto, ou por projetos que tenham escopo semelhantes, a fim de otimizar a gestão destes.

Figura 8: processo de assinatura e conformação do GT de coordenação



INTERNALIZAÇÃO DE RECURSOS

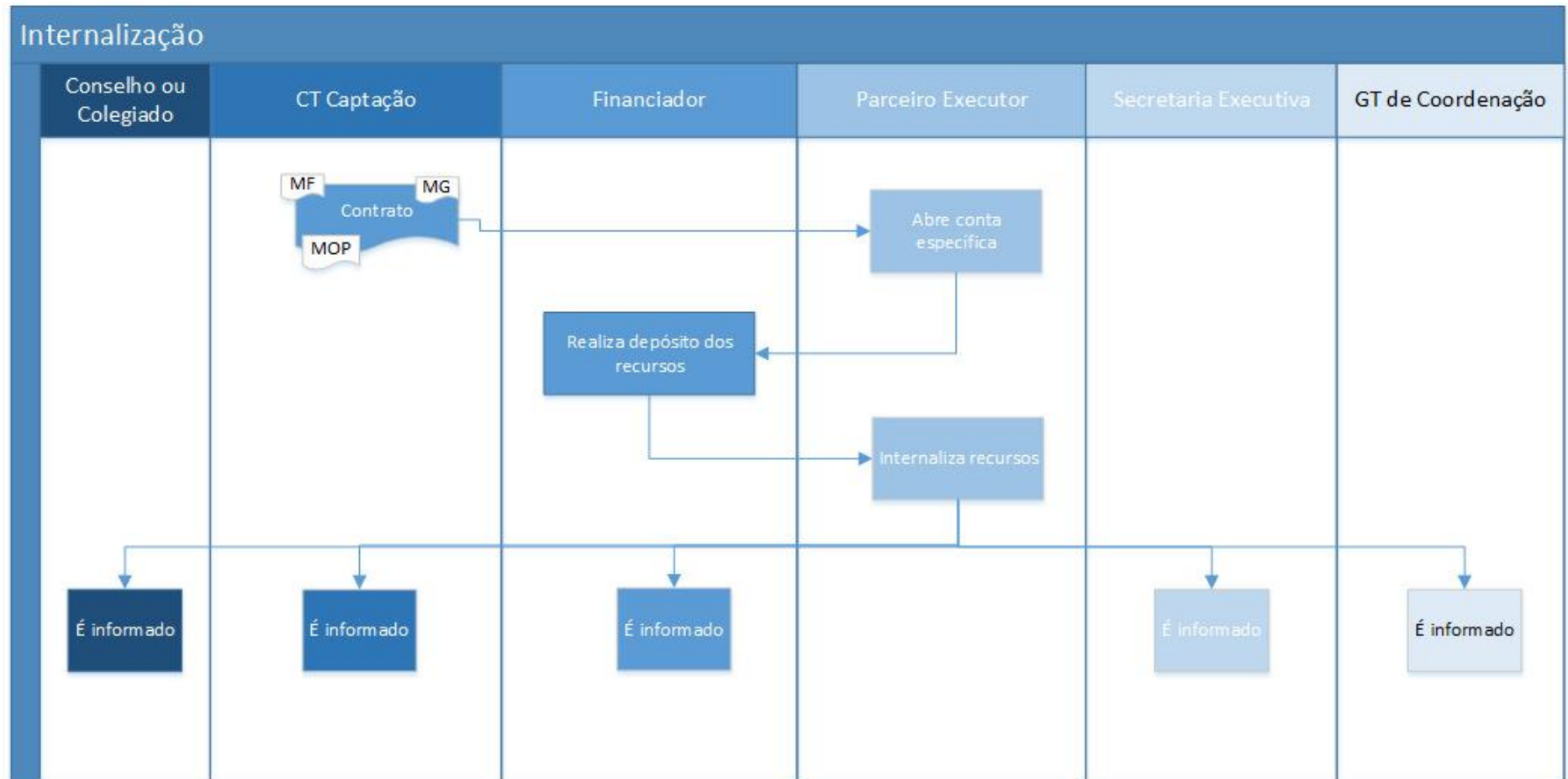
Uma vez que o financiador, o parceiro executor e o MBRN, como interveniente, tenham assinado o instrumento contratual, surge a necessidade de se internalizar os recursos. A disponibilização de recursos é a principal condição para o início da execução.

Após a assinatura do contrato, o parceiro executor deve abrir uma nova conta, específica para receber os recursos captados em nome do MBRN. A abertura de uma conta específica é uma prática que permite uma gestão financeira e contábil em separado daquela voltada à estrutura organizacional, dando transparência e credibilidade à execução.

Com a conta aberta, o financiador realiza o depósito dos recursos, que são internalizados pelo parceiro executor. É interessante que as demais instâncias sejam informadas sobre, uma vez que este processo propicia o início do planejamento da execução.

Por fim, vale ressaltar a necessidade do parceiro executor de planejar como se dará a gestão financeira dos recursos, principalmente no que tange a necessidade (ou não) de gestão de ativos.

Figura 9: processo de internalização



PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO

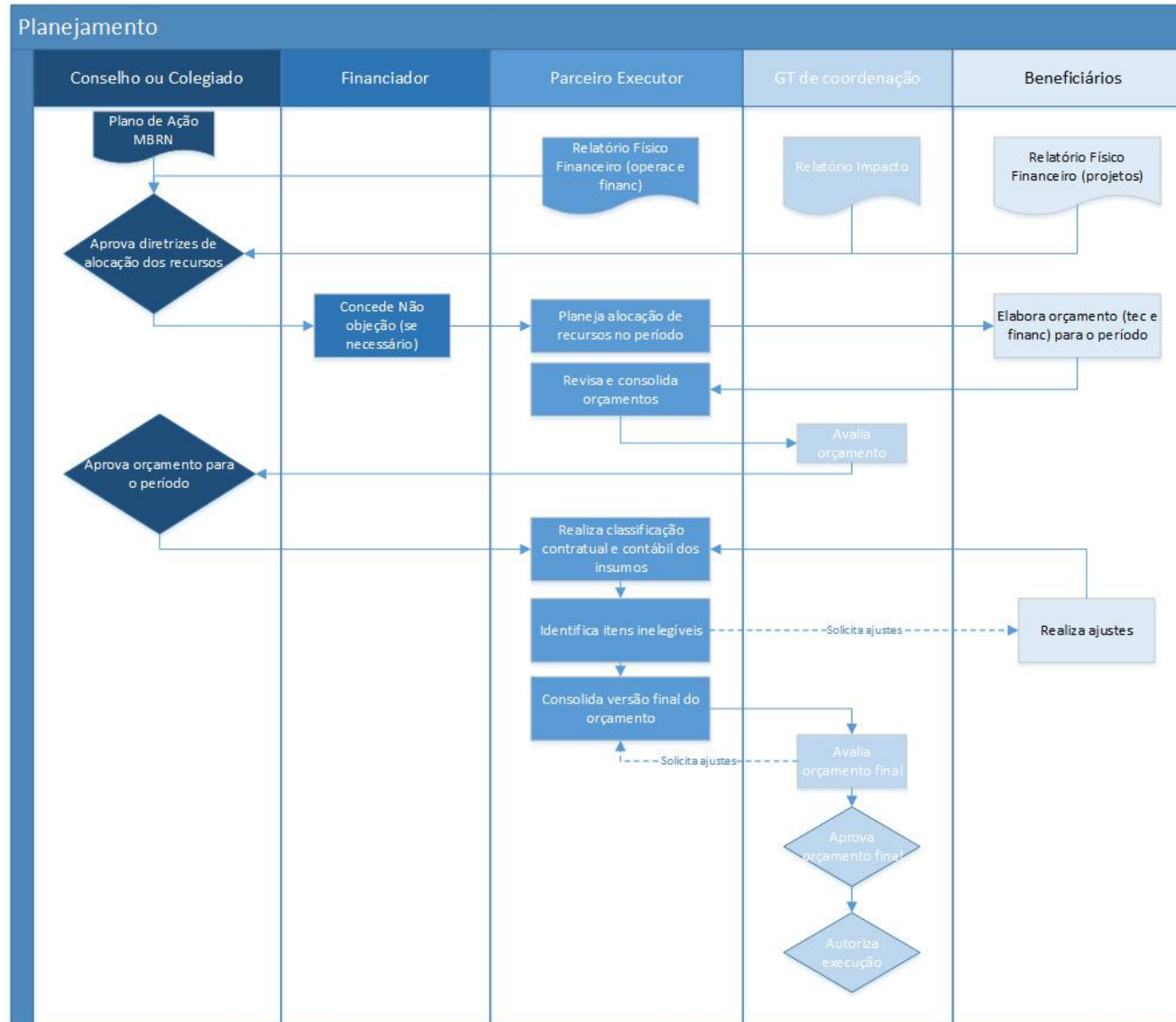
O processo de planejamento envolve a tomada de decisão acerca de como se dará a alocação dos recursos disponíveis para determinado período. Para definir a alocação de recursos para determinado período, o Conselho deve primeiramente utilizar o Plano de Ação do próprio MBRN, como forma de elencar quais as prioridades do grupo devem receber apoio via execução. A estrutura de entrada de recursos via projetos possibilita um suporte pontual, e por isso deve possuir um escopo de trabalho bem definido, orientado a atingir resultados efetivos aos objetivos de existência do MBRN.

Todavia, o Conselho deve considerar também as informações do relatório de impacto, elaborado pelo GT de Coordenação, e dos relatórios físico-financeiro, elaborados pelo parceiro executor e seus beneficiários, ambos gerados a partir da etapa de monitoramento. A utilização de tais relatórios propicia que o Conselho, ao ser o responsável por definir as estratégias de curto e longo prazo do MF, leve em consideração informações sobre os resultados alcançados, no intuito de melhor embasar sua tomada de decisão. Na primeira rodada de planejamento esses relatórios não serão elaborados e o processo deve considerar as informações sobre o total de recursos disponível, os objetivos do Mecanismo e a estimativa de capacidade de execução. Além disso, por ser a rodada que vai testar todo o arranjo, recomenda-se um aporte limitado de recursos (projeto piloto), de forma que as lições aprendidas sejam incorporadas numa segunda rodada, mais robusta.

Uma vez estabelecida as diretrizes de alocação de recursos pelo Conselho, que pode ter (ou não) a necessidade de não objeção dos financiadores, cabe ao parceiro executor planejar como se dará, na prática, a alocação dos recursos, de acordo com os projetos apoiados. Os beneficiários podem, então, elaborar seus orçamentos para determinado período, que será revisto e consolidado pelo parceiro executor. O GT de coordenação também avalia o documento, que deverá ser aprovado pelo Conselho.

A aprovação do Conselho permite que o parceiro executor realize a classificação (contratual e contábil) dos insumos presentes no orçamento, com um olhar voltado a também identificar inconsistências quando a inelegibilidade de determinados itens. Caso isso aconteça, o parceiro executor deverá solicitar que os beneficiários realizem os devidos ajustes, o que possibilitará a consolidação da versão final do orçamento, que deverá ser avaliada pelo GT de coordenação, a fim de que esta instância possa autorizar a execução.

Figura 10: processo de planejamento



EXECUÇÃO DIRETA E INDIRETA

A autorização para início da execução (processo de planejamento) possibilita que o parceiro executor realize o resgate do montante de recursos acordado. Esse é o primeiro passo que possibilita o alcance de benefícios, diante das prioridades elencadas pelo MBRN em seu plano de ação e consequente daquelas escolhidas para receber investimento via execução de projetos.

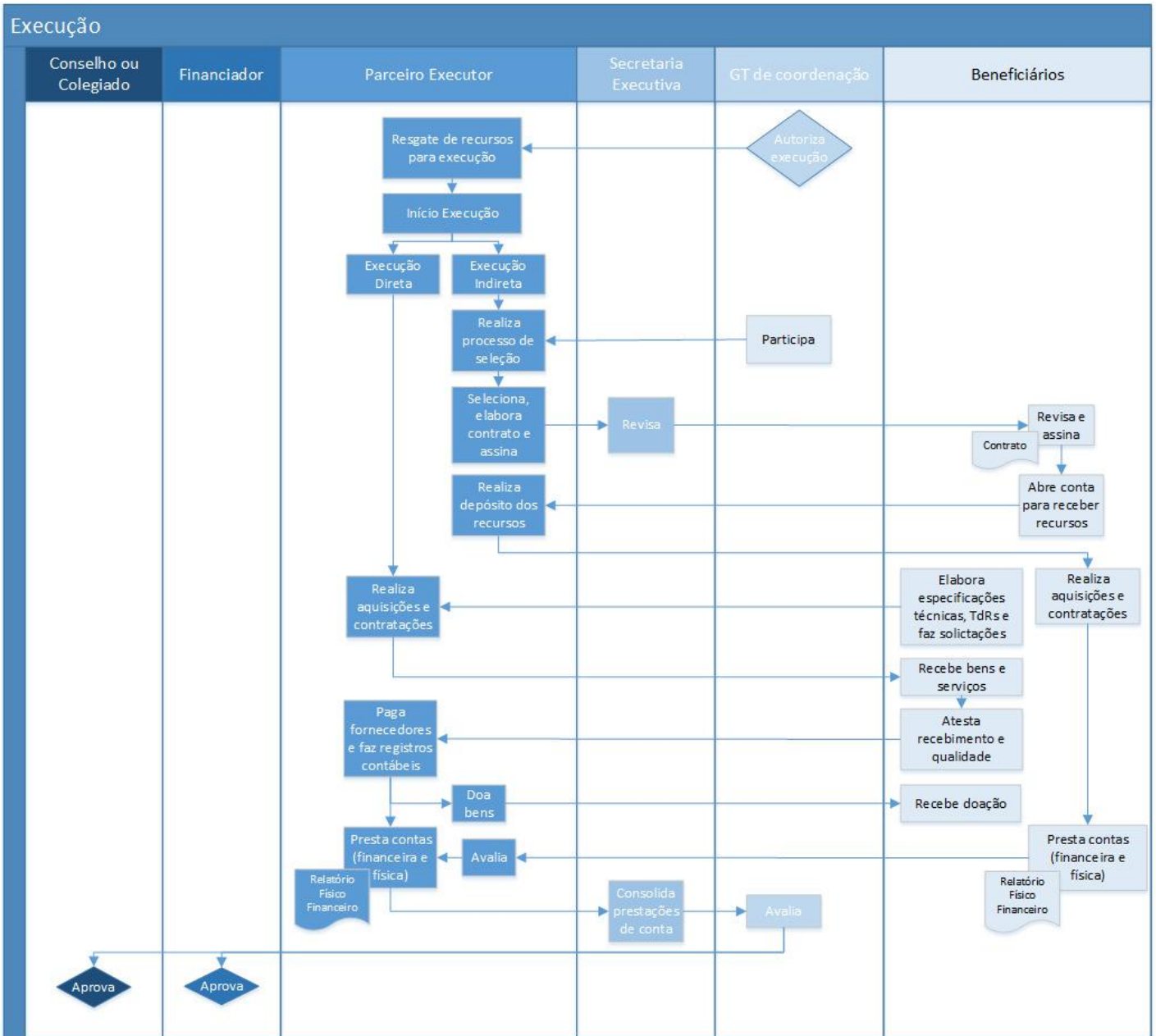
O parceiro executor conta com duas possibilidades de execução: direta e indireta. Na execução direta, o parceiro executor realiza atividades técnicas e/ou de compras e contratações, conforme plano de trabalho. Já na execução indireta, o parceiro executor deve realizar um processo de seleção para escolher alguma organização beneficiária (executor de segundo nível). O GT de coordenação é responsável por avaliar os candidatos junto com o parceiro, mas pode delegar ao parceiro executor esta atividade. Uma vez feita a seleção, o parceiro executor elabora o contrato, que é revisado pela SECEX e pela própria organização beneficiária. Com o contrato assinado, a organização beneficiária abre uma conta específica para receber os recursos da parceria, permitindo que o parceiro executor realize o primeiro depósito de recursos (desembolso).

A entrada de recursos permite ao beneficiário o início da sua execução, seja através da realização de atividades técnicas; da realização de aquisições e contratações por conta própria. No caso da execução direta, os beneficiários possuem um papel mais passivo, com a elaboração de planos de operação e especificações técnicas, que culminarão em solicitações bens e serviços ao parceiro executor. Nessa última opção, o parceiro executor é o responsável por realizar diretamente a aquisição e contratações solicitadas por seus beneficiários, o que acarreta, após o recebimento dos bens e serviços requisitados, na atribuição de pagamento dos fornecedores (após aprovação do beneficiário) e realização de registros contábeis. Essas duas últimas etapas propiciam que o parceiro executor doe os bens aos beneficiários, prática esta que deve ser sempre perseguida, sempre quando a utilização do bem em questão estiver com terceiros.

Após a doação, o parceiro executor deve prestar contas, financeira e física. Cada prestação de contas de cada parceiro executor deve ser avaliada pelo GT de coordenação, que pode solicitar ajustes, se necessário. Após essa análise, cabe ao Conselho aprovar a prestação de contas em questão para que essa possa ser encaminhada aos financiadores, responsáveis por avalia-la e solicitar ajustes, caso considerem adequado. Em paralelo, a SECEX deve anualmente consolidar todas as prestações de conta referentes aos projetos apoiados, que também será avaliada pelo GT de coordenação, para posterior aprovação do Conselho.

A aprovação do Conselho e dos financiadores possibilita um recomeço do fluxo, com um novo resgate de recursos pelo parceiro executor e um novo depósito (de recursos) desse para a organização beneficiária.

Figura 11: processo de execução



MONITORAMENTO

O monitoramento é uma etapa fundamental para (i) acompanhar o andamento dos projetos; (ii) medir a eficiência, eficácia, efetividade e o impacto do Mecanismo; (iii) identificar os ajustes necessários de serem realizados para aperfeiçoar as atividades e capacidades do arranjo; (iv) subsidiar o planejamento do período seguinte; (v) fornecer informações para que o processo de avaliação do arranjo possa medir os resultados alcançados; e (vi) comunicar alcances para stakeholders e sociedade (transparência).

Um importante meio que deve ser considerado nessa etapa são os indicadores e o seu processo de construção deve apontar critérios claros, que embasem os relatórios propostos. Os indicadores a serem estabelecidos devem ser específicos para cada item/componente a ser monitorado; de fácil mensuração e alcance; de relevância para a melhoria dos processos de gestão e operação do arranjo; e com um horizonte de tempo estabelecido para sua mensuração.

A depender do escopo de cada financiamento, deve-se refletir sobre quais etapas de monitoramento são mais pertinentes de compor a gestão do arranjo. O fluxo desenhado nesta seção pode ter uma ou mais partes excluídas ou acrescentadas diante da demanda de cada plano de trabalho, de cada projeto.

A realização de visitas de monitoramento *in loco* deve ser realizada pelo parceiro executor às suas organizações beneficiárias. Essas visitas devem ser contínuas ao longo do projeto, com periodicidade a ser definida no começo deste. Porém, é interessante que a primeira visita ocorra de maneira a preceder a primeira relatoria físico-financeira, no intuito de orientar os beneficiários sobre boas práticas, auxiliando-os de perto no início da execução. O mesmo vale para o GT de coordenação em relação ao parceiro executor.

As visitas de monitoramento permitem que a elaboração da relatoria físico financeira seja mais acertada, diminuindo a necessidade de acertos por parte de quem a elaborou. Os beneficiários realizam sua prestação de contas ao parceiro executor, que deve avalia-las e solicitar ajustes¹, caso necessário. Esse, por sua vez, consolida as prestações de conta referentes a todos os beneficiários apoiados para assim poder realizar a sua própria relatoria físico financeira ao GT de coordenação. Após a avaliação do GT de coordenação este a encaminha ao Conselho (ou Colegiado), que deve avaliar e aprovar o documento. Somente após a aprovação do Conselho é que se torna possível o envio aos financiadores, que também devem avaliá-la e aprová-la. A SECEX é responsável por, anualmente, consolidar em um único documento todas as prestações de conta. Isso somado as relatorias financeiras do parceiro executor servirão de base para a elaboração do relatório de impacto.

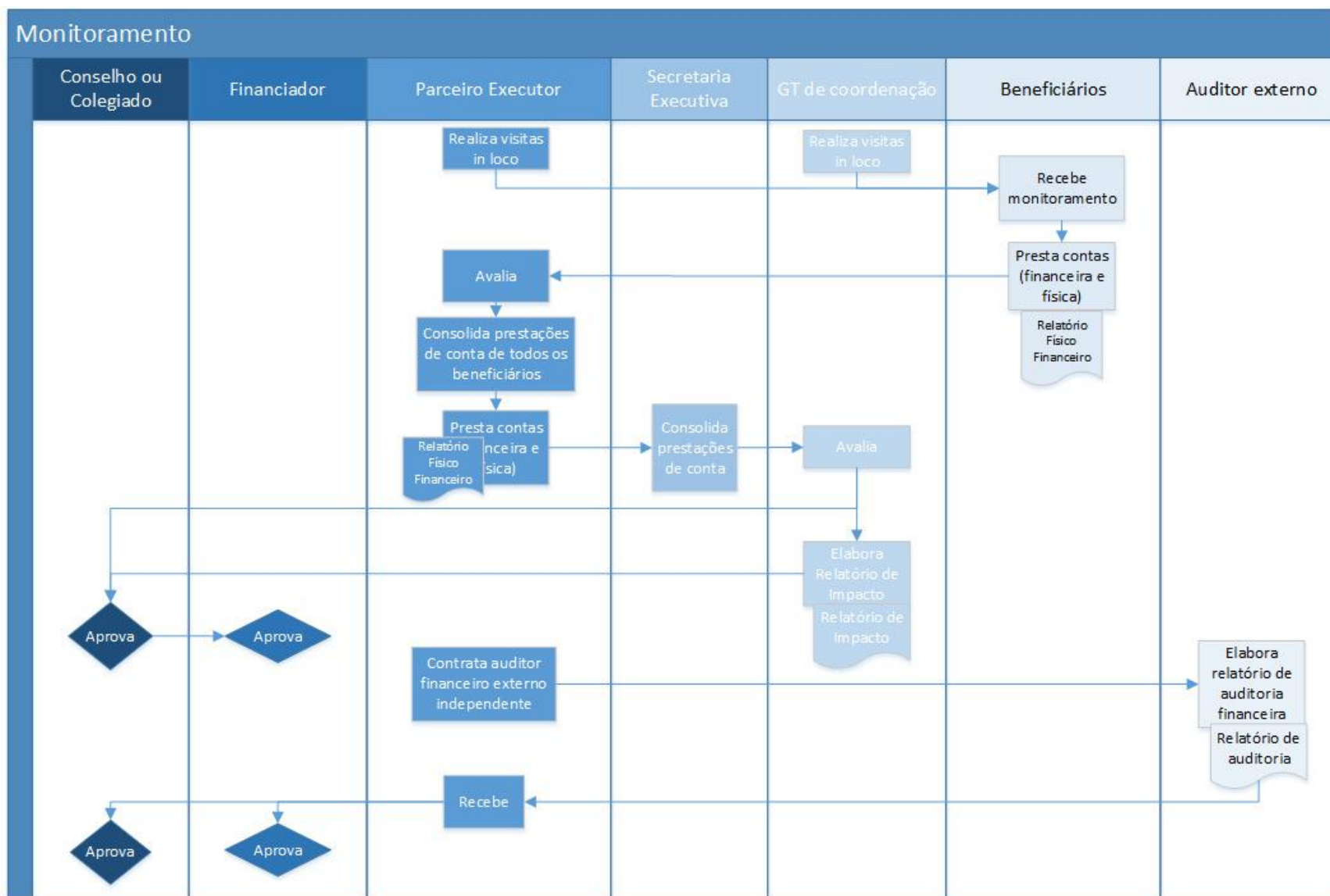
O relatório de impacto segue a mesma lógica da relatoria físico financeira. O GT de coordenação é o responsável por elaborá-lo, que deve ser avaliado e aprovado pelo Conselho, para poder ser enviado aos financiadores, que também devem aprova-lo.

A auditoria financeira, que deve ser externa, é uma atividade importante para relatar as conformidades, as desconformidades e as possibilidades de melhoria na gestão do arranjo. A independência da auditoria deve estar atrelada a um processo de seleção competitivo da entidade que a realizará, contando com critérios claro de preço e qualidade, de forma a dar maior transparência e

¹ Todas as instâncias que recebem as relatorias podem solicitar ajustes, caso esses sejam realmente pertinentes.

credibilidade ao processo. Cabe ao parceiro executor contratar o auditor externo, que deverá avaliar o relatório a ser produzido, antes de encaminhá-lo ao Conselho e aos financiadores, responsáveis por aprova-los.

Figura 12: processo de monitoramento



10.2 MANUAL OPERACIONAL E MANUAIS DE EXECUÇÃO

O desenho dos processos e dos procedimentos derivados do arranjo proposto resulta em uma maior compreensão do nível de esforço envolvido para se chegar a determinado fim. A partir dessa noção, torna-se possível refletir sobre a necessidade de se desenvolverem determinados tipos de recursos (ex: humanos, tecnológicos) que deem uma maior dinamicidade e eficiência na realização das atividades gerenciais e operacionais.

Nesse sentido, a elaboração de ferramentas, como regimentos, políticas e manuais deve acompanhar a organização dos processos e procedimentos do arranjo, no intuito de otimizar a compreensão das partes envolvidas a respeito das suas diretrizes, da sua gestão e operação. É importante se atentar para se ir além da documentação em si, cabendo sempre que possível, se pensar em formas de instrução, treinamento e capacitação acerca do que foi estabelecido.

O desenvolvimento dos procedimentos de execução propriamente dita, ou seja, dos processos que nortearão o dia a dia da execução, pode ser de responsabilidade do próprio executor. Estes devem estar em consonância com as diretrizes do Conselho e com o presente Manual Geral, e devem ser aprovadas pelo Conselho (ou por outra instância que receber tal delegação, como o Colegiado).

Os diferentes manuais que devem ser desenvolvidos devem conter, de forma exemplificativa, o seguinte conteúdo:

- Manual operacional:
 - Missão e objetivos
 - Governança
 - Recursos
 - Novos doadores
 - Conflito de interesses
 - Gestão financeira
 - Gestão de ativos
 - Política de investimentos
 - Auditoria
 - Operacionalização
 - Tipos de projetos
 - Ciclo de projetos e cronograma
 - Critérios de elegibilidade para projetos
 - Atividades elegíveis
 - Lista negativa
 - Procedimentos operacionais gerais
 - Monitoramento
 - Comunicação
- Manual de compras e contratações (se for o caso)
 - Métodos para as aquisições de bens, contratação de serviços e consultorias
 - Uso dos recursos
 - Despesas Elegíveis
 - Orientações gerais para a aquisição de bens, materiais de consumo, contratação de serviços e obras junto à Pessoa Jurídica

- Solicitação de Bens
- Contratação de Serviços
- Contratação de Consultorias
- Contratação de Obras
- Gestão de Contratos de consultorias e obras
- Termo de Recebimento e Aceite e Pagamento
- Solicitação de Passagens Aéreas
- Solicitação de Diárias
- Gestão da comunicação
- Manual de desembolso (se for o caso)
 - Formalização dos Contratos
 - Abertura da Conta Especial do Projeto
 - Movimentação da conta especial do projeto
 - Desembolsos
 - Suspensão dos desembolsos
 - Pagamentos
 - Uso dos recursos
 - Despesas Elegíveis
 - Aquisições e Contratações
 - Solicitação de Bens
 - Contratação de serviços de pessoa jurídica
 - Contratação de serviços de pessoa física
 - Contratação de Consultoria
 - Consultoria de pessoa física
 - Consultoria pessoa jurídica
 - Contratação de obras
 - Fiscalização de obras
 - Aquisição e Contratação direta
 - Monitoramento e Avaliação
 - Auditoria
 - Documentação e Arquivo
 - Gestão da comunicação
- Manual de outras modalidades de execução (se for o caso)