

---

# Programa de Modernização do Poder Executivo Federal

---

Termo de Referência do Convênio de Cooperação Técnica com o BID

**MARE**

Ministério da Administração  
Federal e Reforma do Estado

Ministro

**Luiz Carlos Bresser Pereira**

Chefe de Gabinete

**José Walter Vazquez Filho**

Secretária-Executiva

**Cláudia Costin**

Secretária da Reforma do Estado

**Angela Santana**

Secretário de Recursos Logísticos

**Rainer Weiprecht**

Secretário de Recursos Humanos

**Luiz Carlos de Almeida Capella**

Secretário de Logística e Projetos Especiais

**Carlos César Pimenta**

Presidente da ENAP

Escola Nacional de Administração Pública

**Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco**

Caderno nº 16

**Raymundo Arroyo (Tradução e revisão)**

---

# **Programa de Modernização do Poder Executivo Federal**

---

Termo de Referência do Convênio de Cooperação Técnica com o BID

**MARE** | Ministério da Administração  
Federal e Reforma do Estado

**Brasília - DF / 1998**

**Conselho Editorial**

Ciro Campos Christo Fernandes - presidente  
José Murilo C. Jr.  
Frederico Rapahel C. Durão Brito  
Sheila Maria Reis Ribeiro  
Selene Marinho Machado  
Letícia Schwarz  
Marianne Nassuno

**Projeto e Editoração Gráfica**

João Carlos Machado Ribeiro

**Assessoria Especial de Informações Institucionais**

Copyright © 1998. MARE.

**MARE**

**Ministério da Administração Federal e  
Reforma do Estado**  
Sala 740, Fones: (061) 313-1009  
Esplanada dos Ministérios, bloco C.  
Brasília - DF  
CEP 70046-900

**Impresso no Brasil**

Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

Programa de modernização do poder executivo federal.  
Brasília: MARE, 1998.

70 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 16)

1. Administração pública - Brasil. 2. Reforma administrativa - Brasil. I. Título. II. Série.

CDD - 351.0073

# Sumário

<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>7</b>
<b>1. MARCO DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>9</b>
<b>A Crise do Estado .....</b>	<b>9</b>
<b>Contexto Macroeconômico e Institucional do País .....</b>	<b>11</b>
<b>Situação Atual da Administração Pública Federal .....</b>	<b>13</b>
Custo do Governo .....	13
Estrutura Administrativa .....	14
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	15
Sistemas de Informação .....	16
Atendimento ao Cidadão .....	16
<b>A Reforma Administrativa .....</b>	<b>17</b>
<b>Estratégias do Programa .....</b>	<b>19</b>
<b>Estratégia do BID no País e Operações na Área de Modernização do Estado .....</b>	<b>20</b>
Estratégia do BID no País .....	20
Projetos de Modernização do Estado .....	20
Atividades de Outras Entidades .....	21
<b>2. O PROGRAMA .....</b>	<b>22</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>23</b>
<b>Descrição .....</b>	<b>23</b>
Subprograma de Reforma Institucional .....	24
Subprograma de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	27
Subprograma de Gestão e Tecnologia da Informação .....	29
Subprograma de Atendimento ao Cidadão .....	32
<b>Custos e Financiamento do Programa .....</b>	<b>34</b>
Custos por Subprogramas e por Fases .....	34
Custos e Financiamento .....	34
<b>3. EXECUÇÃO DO PROGRAMA .....</b>	<b>36</b>
<b>Prestador e Executor .....</b>	<b>36</b>

<b>Unidade Central Responsável pela Execução do Programa .....</b>	<b>36</b>
<b>Órgãos Participantes .....</b>	<b>37</b>
<b>Execução dos Subprogramas .....</b>	<b>38</b>
Subprograma de Reforma Institucional .....	38
Subprograma de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	39
Subprograma de Gestão e Tecnologia da Informação .....	41
Subprograma de Atendimento ao Cidadão .....	42
<b>Período de Execução e Cronograma de Desembolsos .....</b>	<b>43</b>
<b>Aquisição e Contratação de Bens e Serviços .....</b>	<b>43</b>
<b>Relatórios, Avaliação e Acompanhamento .....</b>	<b>44</b>
<b>4. VIABILIDADE, BENEFÍCIOS E RISCOS DO PROGRAMA .....</b>	<b>46</b>
<b>Viabilidade de Execução .....</b>	<b>46</b>
Subprograma de Reforma Institucional .....	46
Subprograma de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	47
Subprograma de Gestão e Tecnologia da Informação .....	47
Subprograma de Atendimento ao Cidadão .....	48
<b>Viabilidade Ambiental .....</b>	<b>48</b>
<b>O Impacto do Programa .....</b>	<b>49</b>
<b>Benefícios .....</b>	<b>49</b>
<b>Riscos .....</b>	<b>51</b>
Manutenção do Consenso Político .....	51
Estrutura de Execução .....	52
Inter-relação do Programa com Reformas Legais .....	52
<b>5. RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO I: MARCO LÓGICO .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO II: MATRIZ DE “BENCHMARKS” .....</b>	<b>65</b>

---

# Antecedentes

**C**om a elaboração do Plano Diretor de Reforma do Estado, detectou-se a necessidade de realizar um amplo Programa de Modernização do Poder Executivo Federal, para o qual seria conveniente contar com assistência técnica e financiamento externos.

Em setembro de 1995, o Diretor da Agência Brasileira de Cooperação solicitou ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a inclusão de uma proposta para apoiar o desenho deste Programa, na carteira de projetos no âmbito do Fundo de Operações Especiais.

Neste sentido, funcionários do BID realizaram diferentes missões ao país, durante 1995, que permitiram dimensionar um financiamento de até US\$ 750.000,00 (setecentos e cinquenta mil dólares) para apoiar a elaboração de um Programa de Modernização.

Um ano depois, no final de 1996, foi assinada, a carta-convênio da Cooperação Técnica Não-Reembolsável n.º ATN/SF-5377-BR entre o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE e o Banco Interamericano de Desenvolvimento. De acordo com esta carta, o BID financiaria a contratação de consultores, empresas, compra de equipamento, elaboração de documentos e a realização de seminários e *workshops* sempre e quando estivessem diretamente relacionados com a formulação do Programa de Modernização mencionado anteriormente.

Este Programa, financiado pelo BID, representa um importante passo na modernização da administração pública brasileira, pois é receptor tanto de assistência técnica especializada, como de recursos financeiros que permitirão acelerar este processo tão necessário para dar um melhor, mais eficiente e econômico serviço a nossa população. Mas, cumpre reconhecer que, as profundas reformas associadas com a transformação do Poder Executivo, não começam nem terminam com este Programa, já que dependem de uma mudança social e de uma maturidade política que só podem ser construídas coletiva e consensualmente pela sociedade.

---

O documento apresentado em seguida foi o aprovado pelo Governo Brasileiro e pelo BID, para apoiar um conjunto de atividades consistentemente articuladas com a transformação da administração pública. Na medida que a sua formulação é comum aos diferentes projetos financiados pelo BID, na área de modernização do Estado, sua divulgação pode ser extremamente útil para funcionários de governos estaduais e municipais, e agentes sociais, relacionados e comprometidos com a melhoria do serviço público.

Para facilitar a sua leitura, foram eliminados os numerais correspondentes aos parágrafos, como é norma nos documentos oficiais do BID, e se atualizou a informação estatística aos dados disponíveis para 1997.

---

---

# 1

## Marco de Referência

### **A Crise do Estado**

O Estado e o mercado são os principais agentes reguladores do sistema capitalista contemporâneo. Quando ocorre uma crise econômica de grandes proporções, como aconteceu nos anos 30 e voltou a ocorrer nos anos 80, sua origem, provavelmente, está no funcionamento inadequado de uma dessas instituições. Nos anos 20 e 30 a crise teve origem no mercado, nos anos 70 e 80, no Estado. Dessa forma, o grande desafio que se coloca para os governos nos anos 90, é a reforma ou a reconstrução do Estado.

A crise do Estado teve início nos anos 70, mas só nos anos 80 se tornou evidente. Paralelamente ao descontrole fiscal, diversos países passaram a apresentar redução nas taxas de crescimento econômico, com a diminuição das taxas de emprego e elevação dos índices de inflação. A desordem econômica e a sobrecarga de demandas foram tomadas como expressão da dificuldade do Estado em continuar a administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar aplicada com relativo sucesso no pós-guerra.

Em relação à América Latina, observa-se que houve, neste período, uma modificação substancial do modelo de desenvolvimento. Primeiro, foi implementado um conjunto de reformas tendentes a estabilizar as economias e recuperar o processo de crescimento econômico, outorgando um papel maior ao mercado e aumentando a abertura ao comércio internacional. Segundo, houve uma tendência generalizada ao estabelecimento de regimes democráticos. Existe agora um consenso sobre a maior eficiência do mercado na aplicação de recursos e quanto à necessidade de se consolidar os processos democráticos e aperfeiçoar os mecanismos de regulação do Estado.

---

Esses processos implicam em substancial alteração no papel do Estado e dos distintos agentes da sociedade. De maneira recíproca e complementar, observa-se o processo de fortalecimento da sociedade civil em decorrência da maior responsabilidade e atividade das empresas, das diferentes organizações sociais e políticas, e dos cidadãos. O estabelecimento de regimes democráticos tem reforçado a mudança das relações entre o Estado e a sociedade, entendida esta no sentido amplo que abarca o conjunto de atividades dos cidadãos, individualmente e coletivamente, nos campos econômico, social e político.

Entretanto, observa-se que os ambientes institucional e normativo manifestam falhas que limitam a eficiência dos organismos estatais, restringem a participação dos cidadãos e afetam negativamente a credibilidade das instituições democráticas. Reconhece-se, ainda, que o arrocho fiscal derivado da crise dos anos oitenta e os programas de ajuste têm determinado o redimensionamento do Estado, afetando, em alguns casos, a capacidade institucional de oferecer, de maneira eficiente, aqueles bens e serviços que são de responsabilidade do Setor Público.

No Brasil, a reforma do Estado é parte integrante da agenda governamental. Sobretudo a partir da segunda metade da década de 80, discute-se a necessidade de redefinição do seu papel, com base em um quadro de crise fiscal, do modo de intervenção econômica e social, e do próprio funcionamento do aparelho estatal.

Nesse contexto, a reforma do Estado, e dentro desta, a reforma do aparelho estatal, passa a ser uma tarefa de todo o Governo, em seus três níveis e uma exigência de toda a sociedade. Reformar o Estado significa, por um lado, superar de vez a crise fiscal, de forma que o país volte a apresentar uma poupança pública e, por outro, completar a mudança na forma de intervenção do Estado no plano econômico e social, através de reformas dirigidas a fortalecer seu papel de garantir os direitos sociais e de promover a competitividade nacional.

Finalmente, reformar o Estado significa rever a estrutura do aparelho estatal e do seu pessoal, para caminhar em direção a uma administração pública gerencial, orientada para o controle eficiente dos resultados e fortalecida pelo aprofundamento do processo democrático e participativo, catalisador das ações dos agentes voltados para a mudança requerida.

---

## Contexto Macroeconômico e Institucional do País

A economia brasileira experimentou uma mudança substancial a partir de 1994, com o lançamento do “Plano Real”. Esse programa de ajuste conseguiu reverter uma taxa inflacionária de aproximadamente 50% mensais, em junho de 1994, para menos de 1% mensal em 1996 (10% anual), e a menos de 5% anual, em 1997. O mais importante é que isso foi acompanhado por um crescimento médio anual da economia de quase 4,5% entre 1993 e 1996, e de 3% em 1997. Esta diminuição esteve condicionada, em grande medida, ao enfrentamento dos desequilíbrios provocados pela crise financeira originada nos mercados do sudeste asiático.

A dramática redução da inflação possibilitou uma significativa melhoria na renda da população e ampliou a participação das famílias no mercado, efeito que se expandiu devido à queda das taxas de juros e à flexibilização do crédito. O Plano também permitiu uma melhoria na distribuição da renda: entre 1994 e 1995, os 50% mais pobres da população aumentaram em 1,2% sua participação na renda nacional, enquanto os 20% mais favorecidos perderam 2,3%.

Apesar desses avanços, persistem problemas de equilíbrio fiscal, de balança de pagamentos e principalmente um grande atraso em matéria de equidade social. Esses problemas manifestaram-se claramente durante 1996. Com relação à balança de pagamentos, foi registrada uma sensível deterioração na balança comercial, passando de um déficit de US\$ 3,2 bilhões em 1995 para US\$ 5,5 bilhões em 1996 e US\$ 8,4 bilhões em 1997, apesar de novas alíquotas e medidas anti-dumping. Devido a esse resultado e ao maior pagamento de juros e dividendos, o déficit em conta corrente também aumentou, chegando a 3,2% do PIB em 1996 e a 4,2% em 1997.

A magnitude do desequilíbrio fiscal constitui o problema macroeconômico mais sério que enfrenta o País. O elevado nível de despoupança do Governo Federal levou a uma queda média de investimentos, de 23,7% do PIB durante as décadas de 1960 e 1970, para 18,9%, durante o período 1980-1995. Sem uma recuperação significativa da poupança pública, não será possível que o País retome e sustente as altas taxas de crescimento econômico registradas em períodos anteriores. As principais causas do desequilíbrio fiscal são: i) o desajuste fiscal nos Estados e Municípios, especialmente nas despesas de pessoal; ii) a situação precária da Previdência Social, já que a idade média dos servidores públicos é de 42,4 anos e a de aposentadoria é de 56,6 anos, e as contribuições representam apenas 17% das despesas; iii) o déficit das empresas estatais; e iv) a ineficiência do aparelho do Estado, considerado como um todo.

O governo está enfrentando esses problemas através de diversas ações. Em primeiro lugar, em 1995, apresentou ao Congresso três emendas de fundamental importância. Essas emendas referem-se às áreas de: (i) reforma administrativa, o que proporcionaria maior flexibilidade na contratação e demissão de pessoal; (ii) reforma do sistema de previdência social, na qual se mudaria a elegibilidade para a aposentadoria, de um critério de anos de serviço, para um critério que considere também a idade; e (iii) reforma fiscal, que, entre outras providências, combinaria os impostos de valor agregado estadual (ICMS) e o de produtos industrializados federal (IPI). As duas primeiras já foram aprovadas, o que permitirá acelerar o combate aos desequilíbrios fiscais.

Em segundo lugar, o programa de privatização adquiriu maior dinamismo. Até hoje, foram vendidas aproximadamente 50 empresas controladas pelo Governo Federal (gerando uma receita de US\$ 13,4 bilhões) de um total de 80 empresas que foram incluídas no Programa de Desestatização. Em maio de 1997, a Câmara dos Deputados aprovou a Lei Geral de Telecomunicações, e, em junho, foi realizada a privatização da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), uma das maiores empresas de mineração do mundo. Essas e outras privatizações realizadas em 1997, não só contribuirão significativamente para a redução do déficit fiscal e para a reestruturação do setor público, como também para a modernização econômica.

Por outro lado, os governadores empossados em janeiro de 1995 realizaram esforços substantivos no sentido de superar as restrições fiscais que afetam suas respectivas administrações. Isto se reflete no progresso alcançado, desde fins de 1996, com a aprovação de programas abrangentes de ajuste fiscal entre a maior parte dos Estados e o Governo Federal. As características comuns desses Programas de Ajuste Estadual baseiam-se no compromisso dos Estados de levar adiante uma série de reformas, incluindo medidas como: aposentadorias voluntárias ou forçadas e, em alguns casos em que a lei o permita demissão de servidores; privatização de empresas estatais e venda de outros ativos do Estado. Em contrapartida a essas reformas, o Governo Federal está concedendo reprogramações favoráveis às dívidas titularizadas dos Estados.

Além dos fatores acima assinalados, cabe destacar que o Governo Brasileiro está recebendo um apoio significativo a esse processo, por meio do programa operativo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Especificamente nos dois últimos anos, o BID aprovou um empréstimo para o fortalecimento da administração

---

fiscal do Governo Federal e outro para o fortalecimento da administração fiscal e financeira dos Estados. Esses projetos deverão contribuir para a modernização da administração fiscal, aumentando a arrecadação desses governos.

No mesmo sentido, o programa proposto para ser financiado com este empréstimo, foi concebido para complementar e apoiar as diversas ações que estão sendo levadas a cabo pelo Governo Federal no processo de modernização da administração pública. Especificamente, apoiará a administração pública federal na sua reforma institucional; na modernização, gestão e desenvolvimento de seus recursos humanos; na modernização da gestão e tecnologia da informação, e no atendimento ao cidadão.

### **Situação Atual da Administração Pública Federal**

A administração federal sofre de síndromes características dos sistemas burocratizados, como a centralização de decisões, sistemas hierárquicos baseados na unidade de comando, estruturas piramidais de autoridade, rigidez e despersonalização das rotinas e atenção voltada ao controle dos processos administrativos e não aos resultados. Operando dessa maneira, a administração federal tem-se afastado dos modernos modelos de gestão, gerando na sociedade uma percepção de inflexibilidade, desempenho institucional insatisfatório e inadequação para enfrentar os desafios dos novos papéis do setor público na economia moderna. Alguns dos principais problemas enfrentados pela administração federal brasileira são apresentados a seguir.

#### ***Custo do Governo***

As despesas do Governo Federal com a folha de pagamento dos servidores públicos mantiveram-se estáveis nos últimos anos (aproximadamente 5,5% do PIB). No entanto, tem aumentado a participação dos pagamentos aos aposentados e, no final de 1997, o Governo gastou quase a mesma quantia no pagamento dos inativos que no pagamento dos servidores em atividade (54%). A percentagem de despesas com pessoal sobre a renda líquida do Governo é de aproximadamente 55% no governo federal, mas nos Estados e Municípios o problema é ainda mais grave, com percentagens que ultrapassam 60%, limite determinado por lei.

Ainda que as despesas do Governo Federal com o pagamento de funcionários não tenham atingido níveis críticos como as dos Estados, a atual administração federal tem adotado várias providências visando a redução dos custos de pessoal, incluindo a eliminação de

---

mais de 100 mil cargos públicos, o lançamento de um programa de demissões voluntárias, que teve como resultado a redução de mais de 9 mil funcionários ativos e a extinção de algumas entidades públicas<sup>1</sup>. As despesas de pessoal do Poder Executivo caíram, em termos reais, de R\$ 46,6 bilhões em 1995 para R\$ 45,7 bilhões em 1997.

Com a aprovação da reforma administrativa, o Governo contará com os instrumentos legais necessários para a flexibilização e a rescisão das contratações de servidores públicos, permitindo assim, que os Estados e Municípios diminuam suas despesas com a folha de pagamento. Porém, é importante assinalar que o programa proposto no presente documento está dirigido à reforma institucional e não à redução da folha de pagamentos dos servidores públicos, uma vez que este não é um problema de maior envergadura na administração federal.

### ***Estrutura Administrativa***

A atual administração federal direta é integrada pela Presidência da República, 20 Ministérios permanentes, dos quais 17 são civis, 3 militares e 3 extraordinários. Por sua vez, na administração indireta existem aproximadamente 130 autarquias, 40 fundações, 17 empresas e 25 sociedades de economia mista, muitas das quais estão sendo desativadas ou privatizadas.

Na administração direta, destacam-se as fortes limitações dos Ministérios em matéria de capacidade de planejamento, elaboração, acompanhamento e avaliação de políticas públicas. Fica também evidente, a falta de recursos, de quadros técnicos qualificados e de sistemas de informação nesses órgãos, resultando na deterioração de sua capacidade de supervisão e articulação com relação a suas entidades descentralizadas.

No que diz respeito à administração descentralizada ou indireta, um dos aspectos mais problemáticos para sua gestão é a progressiva perda de autonomia e flexibilidade administrativa. Embora as autarquias e fundações tenham sido criadas como entidades com graus relativamente amplos de flexibilidade de gestão, estão hoje submetidas à mesma rigidez operacional que os órgãos da administração direta. A execução de seus orçamentos não permite qualquer modificação nas dotações orçamentárias, nem o aproveitamento de oportunidades especiais de compras ou contratações de serviços.

---

1 - Como as fundações "Legião Brasileira de Assistência", "Centro Brasileiro para a Infância e a Adolescência" e a "Central de Medicamentos", entre outras.

---

## ***Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos***

Na APF trabalham cerca de 545 mil funcionários, dos quais aproximadamente 200 mil na administração direta e os demais na administração indireta, constituída por autarquias e fundações. Os problemas centrais da administração dos recursos humanos da APF residem na extrema rigidez do regime jurídico do servidor, na ausência de políticas modernas de recrutamento e desenvolvimento de pessoal e nas limitações das políticas de capacitação e formação profissional.

### ***Inamovibilidade dos Servidores***

A Constituição de 1988 universalizou a inamovibilidade do servidor público, tanto para a administração direta como para a indireta, mediante a institucionalização do Regime Jurídico Único. Essa generalização da estabilidade funcional representou um desestímulo para o servidor, tornando rígida a administração de pessoal e limitando seriamente a capacidade do governo federal de premiar os servidores pelo seu desempenho, uma vez que a estrutura de incentivos também está limitada pela forte compressão salarial nas carreiras já existentes. Até o momento atual, o único instrumento gerencial no manejo de pessoal são os denominados cargos em comissão (DAS), que não atendem adequadamente às necessidades do Estado e dificultam a estruturação efetiva de uma política de recursos humanos para a APF.

### ***Sistema de Carreiras***

O atual sistema de carreiras limita-se a poucas carreiras verdadeiramente estruturadas - diplomacia, magistério e carreiras militares - que são as únicas a possuir um amplo espectro salarial entre o piso e o teto. Outras, como as de procurador da fazenda, polícia federal, tesouro nacional, fazenda e a de gestores, apresentam relativa estruturação, mas sua amplitude salarial é reduzida (entre 6 e 44%). Na medida em que o Estado, e sobretudo a administração direta, modificarem suas funções - tornando-as mais regulamentadoras e de gestão estratégica que de execução - passará a ter importância fundamental a revisão dos perfis técnicos que configuram a atual estrutura de carreiras e cargos, para adequá-la ao novo modelo gerencial.

À limitação das carreiras, soma-se o número excessivo de cargos (perto de 4.300), o que dificulta a gestão e a mobilidade entre funções semelhantes. O MARE, responsável pela gestão dos recursos humanos da APF, não conta com um cadastro atualizado dos servidores, nem com informações sobre os cargos nas estruturas organizacionais, motivo pelo qual se desconhece a natureza das tarefas que se realizam ou que deveriam ser realizadas. Isto é, não há uma clara percepção de quais e quantos cargos podem ser efetivamente estruturados em carreiras.

---

### ***Remunerações***

A atual estrutura salarial apresenta distorções com relação aos salários do mercado. Enquanto os altos cargos de algumas carreiras recebem, em média, 14% menos que no setor privado, os cargos públicos operacionais podem ter uma remuneração 45% maior que a dos trabalhadores do setor privado, inclusive em funções que poderiam ser contratadas externamente. Essa realidade dificulta o recrutamento de pessoal mais qualificado, indispensável para a modernização gerencial do Estado.

### ***Sistemas de Informação***

Os sistemas informatizados mais importantes do Governo Federal abrangem as áreas de pessoal, serviços gerais, orçamento, finanças e controle interno. Esses sistemas, no entanto, limitam-se a cumprir funções operativas da administração, gerando pouca informação de sustentação à tomada de decisões ou de interesse público. Além disso, em grande parte, foram desenvolvidos de maneira independente, para atender demandas específicas das instituições, sem que houvesse uma preocupação com aspectos de integração de sistemas e bases de dados. Por outro lado, utilizam tecnologias obsoletas.

Entre as principais limitações do governo federal para o uso eficaz da tecnologia de informação e informática na APF, encontram-se as seguintes: i) ausência de uma infra-estrutura de comunicação de dados capaz de cobrir toda a APF; ii) ausência de um processo permanente de planejamento e avaliação que oriente a alocação e gestão dos recursos de informação e informática de maneira eficiente; e iii) ausência de normas e padrões que tornem viável a integração e a interação dos sistemas de informações da administração pública e permitam o acesso às bases de dados de maneira confiável e segura, através de redes de comunicação.

### ***Atendimento ao Cidadão***

As deficiências de uma administração burocrática manifestam-se nos serviços de atendimento direto aos cidadãos e na comunicação que o Estado estabelece com eles, tanto para informar quanto para conhecer sua opinião. Via-de-regra, para grande parte da sociedade, o Governo representa filas intermináveis, servidores pouco atenciosos e desestimulados, trâmites demorados e burocratizados, muitas exigências, deslocamento a diversos lugares e pouco interesse em dar resposta às reais necessidades dos cidadãos. Tudo isso traduz-se em perda de tempo e mal-estar por parte da comunidade, afetando negativamente a produtividade de empresas e negócios.

---

Para melhorar essa situação faz-se necessário mudar a maneira como os servidores do Estado percebem seu trabalho, bem como o processo de tramitação e a estratégia de comunicação entre o público e os servidores públicos. Vários governos estaduais começaram a realizar essas mudanças, através da implantação de centros de serviços integrados e eficientes em um único local, com funcionários melhor treinados para atender ao público. O apoio e expansão dessas iniciativas em nível nacional, pode ter um impacto positivo no relacionamento entre a sociedade civil, o Governo Federal e os governos locais.

Por outro lado, os meios de comunicação atuais no âmbito do Governo são fragmentados, dirigidos a situações específicas ou a problemáticas particulares de algum setor e carecem de uma estratégia global de comunicação que procure informar os servidores, tornando-os parte ativa e participativa dos programas do governo que visam fornecer um melhor serviço ao público. Da mesma maneira, se o cidadão é o principal cliente, então ele passa a ser também o principal indicador do sucesso das ações estatais, e uma fonte fundamental de informação para tomar decisões relativas à modernização do Estado. Nesse sentido, o Governo Federal começou a promover a participação da sociedade civil através do Conselho de Reforma do Estado e o programa proposto fornecerá recursos para melhorar esses canais de comunicação, tanto no âmbito do Governo como fora dele.

## **A Reforma Administrativa**

O marco normativo do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal está amparado nos seguintes dispositivos legais: (i) o **Decreto n.º 1526, de 20 de junho de 1995**, que cria a Câmara de Reforma do Estado, com o objetivo de estabelecer diretrizes para a política de reforma do Estado; a mencionada Câmara é formada pelos titulares da Casa Civil e dos Ministérios da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Planejamento e Orçamento, Fazenda e Trabalho além do Estado Maior das Forças Armadas, e Secretaria-Geral da Presidência da República; (ii) o **Decreto n.º 1738, de 8 de dezembro de 1995**, que cria o Conselho de Reforma do Estado, de caráter consultivo, formado por doze membros destacados da sociedade civil, com a finalidade de promover debates com o Governo e de oferecer sugestões à Câmara de Reforma do Estado; e (iii) o **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)** elaborado pelo MARE e aprovado pela Câmara de Reforma do Estado e pelo Presidente da República, em novembro de 1995.

A política do Governo para melhorar o desempenho da Administração Pública Federal está contida no PDRAE, que estabelece

os seguintes princípios: (I) a ação do Estado deve estar focalizada no cidadão; (II) o controle das ações estatais deve exercer-se principalmente pela avaliação de resultados; (iii) deve fortalecer-se a capacidade de planejamento e acompanhamento das entidades responsáveis pela formulação de políticas e pelo controle dos resultados; (iv) os serviços do Estado devem ser descentralizados; (v) deve existir concorrência administrada entre os órgãos do Estado; e (iv) deve existir prestação de contas (“accountability”) face ao cidadão.

O novo modelo de administração do Estado inclui a implementação de novos sistemas de gestão e controle sobre as entidades governamentais. Sua implementação pressupõe a análise das funções desempenhadas pelo Estado para determinar qual será a política adotada em cada caso, de acordo com o modelo abaixo.

Natureza das Atividades	Política	Instrumentos
Núcleo estratégico do Governo	Reforço de sua capacidade formuladora, regulamentadora e avaliadora de políticas públicas	Reestruturação, informatização, capacitação, sistema de carreiras
Atividades exclusivas do Estado	Introdução de novo formato institucional, com maior flexibilidade e autonomia de gestão	Agências Executivas e Agências Reguladoras, sob contratos de gestão
Atividades não-exclusivas do Estado	Transferência a entidades não-governamentais e/ou transformação de entidades públicas em entidades privadas, sem fins lucrativos	Organizações Sociais, sob contratos de gestão
Produção de bens e serviços	Privatização	Programa Nacional de Desestatização

- **Núcleo Estratégico do Estado:** é o setor que define as políticas públicas e vigia sua observância. É formado pela Presidência da República e os Ministérios de Estado.
- **Atividades Exclusivas do Estado:** é o setor no qual são prestados serviços que só o Estado pode realizar, tais como os de cobrança e fiscalização de impostos, os de regulamentação, emissão de documentos oficiais, etc. Para atender a esse setor, uma série de fundações e autarquias deverão ser transformadas em ***Agências Executivas***, administradas através de contratos de gestão, que deverão contar com maior autonomia no seu gerenciamento.
- **Atividades Não-Exclusivas do Estado:** corresponde ao setor onde o Estado não detém a exclusividade dos

serviços e pode delegar a execução desses serviços a entidades do setor privado. O setor abrange atividades: educação superior, atendimento hospitalar, pesquisas, etc. Para atender a esse setor, serão criadas **Organizações Sociais**, privadas, sem fins lucrativos, para administrar, através de contratos de gestão, uma série de entidades que atualmente estão sendo administradas pelo setor público, como hospitais, universidades, centros de pesquisa, museus, etc.

O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) estabeleceu diretrizes para a reestruturação de entidades federais, baseadas na aplicação dos princípios acima mencionados, que incluem: (i) a descentralização de recursos e responsabilidades específicas para os níveis de governo subnacionais e outros agentes sociais; (ii) a delegação crescente de autoridade aos administradores (gerentes) públicos; (iii) a racionalização de estruturas administrativas, visando à redução de custos; (iv) o controle por resultados *a posteriori* em vez de controle de processos administrativos; e (v) a administração focalizada no cidadão, como seu principal cliente. Além disso, propõe-se a revisão intergovernamental de funções, baseada no princípio de que o atendimento direto ao público é da alçada dos níveis estadual e local, reservando-se à esfera federal, a formulação e implementação de políticas nacionais, bem como sua regulamentação.

## **Estratégias do Programa**

A prioridade estratégica do programa é dar sustentação ao Governo na melhoria de sua capacidade de executar políticas públicas e no seu esforço de mudança de estruturas e procedimentos administrativos. Nesse sentido, o programa está orientado para o fortalecimento da capacidade técnica, a capacitação de recursos humanos e a melhoria dos meios logísticos da administração federal.

O programa financiará assistência técnica para a reorganização dos ministérios e outras entidades da administração federal, visando a sua modernização e melhoria de desempenho. Nesse processo, serão identificadas as atividades que devem ser descentralizadas, flexibilizadas, reorganizadas ou privatizadas. Essas transformações implicam, em alguns casos, a implementação de novos modelos institucionais, tais como agências e organizações sociais, as quais manterão relações contratuais com o Governo, baseadas em contratos de gestão. O programa fornecerá consultoria organizacional para o instituição e a reorganização dessas entidades, além de proporcionar apoio para a elaboração de seus contratos de gestão.

O programa apoiará também a modernização e integração dos sistemas-chave de informação para a administração, na área de

---

peçoal e de comunicações e a implantação dos sistemas de gestão e desenvolvimento de peçoal. O objetivo final do programa é melhorar o desempenho da administração pública, tanto nas atividades regulamentadoras, quanto nas de execução de funções de sua alçada exclusiva.

## **Estratégia do BID no País e Operações na Área de Modernização do Estado**

### ***Estratégia do BID no País***

A estratégia do BID no Brasil, definida no Documento do País e aprovada pelo Direório Executivo em fevereiro de 1996, concentra-se em três grandes áreas prioritárias: i) o apoio às reformas do setor público e à modernização do Estado, tanto no nível federal como estadual; ii) o apoio aos setores sociais, melhorando a cobertura nos setores de educação e saúde, e reduzindo os seus custos de produção e distribuição no país. A operação proposta atende diretamente à prioridade referente à modernização do Estado, concentrando ações no nível federal, mas que terão reflexo direto nas administrações estaduais e municipais.

O programa proposto no presente documento é coerente com a estratégia do BID para o País, já que contribui de maneira decisiva para a modernização do Estado, através do apoio a outras reformas institucionais básicas e da complementação às ações do Governo tanto a nível federal como nos governos subnacionais.

### ***Projetos de Modernização do Estado***

Como um elemento colaborador no fortalecimento do processo de modernização do aparelho do Estado, em maio de 1996, com financiamento do BID, realizou-se em Brasília o “Seminário Internacional sobre a Reforma do Estado na América Latina e Caribe”, que contou com a participação do Presidente da República, de Ministros e outras altas autoridades de governos da região, além de representantes de entidades multilaterais, da sociedade civil e especialistas internacionais na matéria.

Posteriormente, em outubro de 1996, foi formulada e aprovada a operação de Assistência Técnica ao Programa de Apoio à Modernização do Poder Executivo do Governo Federal do Brasil. A operação foi coordenada pelo MARE, através da unidade executiva criada para tal objetivo, e financiou a formulação de planos de ação específicos que contribuem para a modernização do aparelho do Estado a nível federal. Esses planos serviram como base para a elaboração e dimensionamento do programa de investimento proposto no presente documento. Desta forma, a unidade atualmente

---

responsável pela execução desta assistência técnica se encarregará de coordenar a execução deste programa, que será fortalecida e ampliada na forma correspondente. A experiência adquirida na execução desta cooperação técnica servirá para a melhor execução do programa proposto.

Ao final de 1995, o BID aprovou um empréstimo de Cooperação Técnica (888/OC-BR), de US\$ 78 milhões, para a modernização tecnológica e fortalecimento da capacidade gerencial da Secretaria da Receita Federal. O programa pretende melhorar a arrecadação e reduzir a sonegação fiscal dos tributos federais. Outra operação, nesta área, foi o programa de Administração Fiscal Nacional (980/OC-BR), de US\$ 500,0 milhões, aprovado em dezembro de 1996. Esse programa objetiva a melhoria da administração tributária e fiscal dos Estados. Adicionalmente, em fevereiro de 1997, o BID aprovou um empréstimo de cooperação técnica para melhorar os sistemas de informação do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (991/OC-BR), de US\$ 25 milhões. Esse projeto visa o fortalecimento da capacidade de formulação e avaliação de políticas públicas, com ênfase na área social, melhorando a sua base de informações. Finalmente, encontra-se em preparação pelo BID, um projeto de modernização do Poder Legislativo.

Todas essas operações anteriormente descritas apóiam e complementam o programa proposto e as atividades de reforma e modernização do Estado que estas sendo implementadas pelo governo do Brasil. Além disso, a cooperação técnica mencionada, permitiu definir e dimensionar os componentes deste programa e a experiência adquirida dará maior segurança à sua execução.

### ***Atividades de Outras Entidades***

O Banco Mundial (BIRD) encontra-se em uma etapa de preparação de projetos na área de Reforma do Estado nos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. Esses projetos deverão ser complementares à operação proposta, em virtude de focalizarem prioritariamente a melhoria da governabilidade dos diversos níveis da administração pública estadual.

O governo da Inglaterra tem oferecido assistência técnica ao MARE na formulação de estratégias e planos para a reforma administrativa e na elaboração deste programa. Adicionalmente, está contemplada a continuação deste apoio durante a execução do programa proposto. O governo francês, por sua vez, oferece apoio técnico à capacitação de funcionários do MARE. Tem recebido na França servidores públicos e enviado técnicos ao Brasil para realizar seminários sobre a modernização do Estado.

---

# 2

## O Programa

O programa proposto está sendo concebido de forma a apoiar o processo de modernização da administração pública federal, que está sendo implementado pelo atual governo. A estratégia para levar a cabo este processo compreende a reforma institucional, a modernização na gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos, a gestão e tecnologia da informação e o atendimento ao cidadão. O programa será implementado com base nos novos marcos legais e propostas de reestruturação elaborados pelo governo.

O programa abrangerá um período de aproximadamente cinco anos, com um custo total de US\$ 180,0 milhões, dos quais o Banco deve financiar a metade. Devido à complexidade da execução de reformas organizacionais em um número tão significativo de entidades, e dadas as inovações institucionais propostas, assim como a harmonia que deve existir entre os avanços de cada um dos subprogramas, se considera apropriado dividi-lo em duas fases, de cerca de três anos a primeira e dois anos a segunda, que serão sustentadas por empréstimos separados do Banco, de US\$ 57 e US\$ 33 milhões, respectivamente.

A aprovação da segunda fase dependerá do cumprimento dos requisitos pré-estabelecidos de desembolso e da obtenção de progressos na execução do projeto, conforme descrito no Capítulo 3. Isto permitirá avaliar os resultados obtidos em relação a um conjunto de instituições e ajustar os mecanismos de execução, os critérios de elegibilidade e os incentivos para a participação dos demais ministérios e entidades descentralizadas, na segunda etapa.

---

## Objetivos

O objetivo do programa é a melhoria do desempenho da administração pública federal brasileira, procurando aumentar sua eficiência e efetividade na execução das políticas de governo e no exercício das funções de sua competência.

Como resultados do programa, espera-se alcançar: (i) o aumento da eficiência, redução de custos e melhor controle de resultados das entidades federais, mediante revisão de metas institucionais e implementação de novas estruturas administrativas; (ii) a melhoria da gestão e o desenvolvimento de recursos humanos do governo federal; (iii) o aperfeiçoamento dos sistemas e dos recursos tecnológicos da administração federal; e (iv) a melhoria do atendimento ao cidadão, com uma comunicação mais fluida entre o governo e a sociedade, visando consolidar e direcionar a reforma do setor público.

Os objetivos e metas de execução do programa encontram-se no Marco Lógico e na Matriz de “Benchmarks” dos anexos I e II.

## Descrição

Para alcançar os objetivos assinalados, o programa se implantará através dos seguintes quatro subprogramas, cujo custo, por fases, é o seguinte:

Subprograma 1	Subprograma 2	Subprograma 3	Subprograma 4
Reforma Institucional	Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	Gestão e Tecnologia de Informação	Atendimento ao Cidadão
Total: US\$48,4	Total: US\$19,5	Total: US\$62,7	Total: US\$23,9
Fase I: US\$24,6	Fase I: US\$17,0	Fase I: US\$42,0	Fase I: US\$15,9
Fase II: US\$23,8	Fase II: US\$2,5	Fase II: US\$20,7	Fase II: US\$8,0

em milhões de US\$

Os quatro subprogramas estão estreitamente articulados. A reforma institucional, como forma de elevação da qualidade da administração pública, focalização de suas ações, separação das entidades formuladoras de políticas públicas daquelas que são suas executoras, só pode ser levada a cabo contando-se com recursos humanos e tecnológicos adequados, o que supõe a implantação de sistemas de informação, gestão e desenvolvimento de pessoal. Por sua vez, a proposta em questão só faz sentido se traduzida em melhores

serviços para o cidadão e em menores custos para o país, o que significa focalizar no cidadão toda a ação estatal, assim como elevar a eficiência da administração e dos gastos públicos.

***Subprograma de Reforma Institucional  
(US\$ 48,4 milhões)***

Esse subprograma estaria constituído por três componentes, todos eles direcionados a apoiar o processo de racionalização da administração pública federal. Serão consideradas elegíveis, entidades pertencentes à administração direta, autarquias que estejam em processo de transformação em agências executivas e fundações ou outras entidades capazes de transformar-se em organizações sociais.

Os recursos do programa financiarão principalmente as despesas de consultorias para elaborar os diagnósticos das entidades, a elaboração de seu planejamento estratégico e a implantação dos novos processos operativos e de gestão, entre outras atividades. Adicionalmente, se financiará o equipamento relacionado à modernização dos sistemas administrativos e à capacitação dos funcionários.

**Reestruturação da Administração Pública Federal (APF)  
(total:US\$ 16,9 milhões / fase I: US\$ 9,3 milhões)**

Este componente pretende apoiar os Ministérios da APF na elaboração e implantação de programas de reestruturação interna, através da reorganização de sua estrutura administrativa, racionalização de suas atividades e melhoria de seus sistemas gerenciais. Na primeira etapa, serão incorporados cerca de 5 Ministérios (Saúde, Trabalho, Agricultura, Transportes e Administração). Atualmente, o MARE está preparando sua própria reestruturação, que servirá como antecedente para a elaboração e execução deste processo nos demais Ministérios.

A seleção dos Ministérios foi realizada pela Câmara da Reforma do Estado, levando em consideração: a) o impacto do Ministério e de suas atividades externas, priorizando-se os de maior incidência nos setores sociais; b) o grau de avanço dos processos de mudança institucional e a disposição política das autoridades correspondentes.

Os projetos se realizarão sempre em duas etapas: preparação da reestruturação e implantação da mesma. Na etapa de preparação, realizar-se-ão as seguintes atividades: a) diagnósticos específicos, considerando a competência, composição e quantidade de pessoal, modelo de gestão, custos operativos e marco legal atual; b) planejamento estratégico de cada órgão, considerando a definição de sua missão, objetivos, metas estratégicas e indicadores de desempenho;

---

c) proposta de dotação de quantidades de pessoal e respectivo perfil; d) definição dos processos de trabalho e das correspondentes unidades organizacionais; e) conformação de um sistema de participação e de mudança de atitude no trabalho; f) proposta de um sistema de incentivos; g) diretrizes para a melhoria dos processos de gestão e do marco legal, e h) propostas de indicadores de desempenho, para cada órgão.

A etapa seguinte implicaria na implantação das propostas de reestruturação definidas anteriormente, incluindo: a) implementação de novos processos de trabalho; b) capacitação dos recursos humanos; c) instrumentação das novas técnicas de gestão, e d) aplicação de sistemas de controle do processo de trabalho e dos indicadores de desempenho ou de qualidade. A partir da avaliação das experiências desta primeira etapa, e no caso de sucesso das mesmas, o processo de reestruturação se estenderá aos demais Ministérios da APF, na segunda fase de execução deste programa.

#### Implantação de Agências Executivas

(total: US\$ 14,4 milhões /fase I: US\$ 7,0 milhões)

As agências executivas constituem o modelo institucional proposto para entidades que executam atividades exclusivas do Estado, mas, de forma descentralizada.

O programa apoiará a reestruturação de autarquias e fundações públicas e sua eventual transformação em agências executivas, que sejam administradas mediante contratos de gestão com os Ministérios que encabeçam cada setor. Oito entidades<sup>2</sup> foram identificadas como candidatas a se transformarem em agências executivas, na primeira fase do programa e outras cinco estão previstas para a fase seguinte. Estas entidades deverão realizar previamente seu planejamento estratégico, preparando-se também para celebrar um Contrato de Gestão com o respectivo Ministério supervisor. Além disso, deverão estar tecnicamente habilitadas para exercer crescentes níveis de autonomia de gestão, especialmente nas áreas de recursos humanos, serviços gerais, orçamento e administração financeira. A conformação destas agências demandará modificações no marco legal vigente, já que deverão contar com maior flexibilidade e autonomia no seu gerenciamento.

O programa referido compreende: (i) a elaboração do planejamento estratégico de cada entidade selecionada; (ii) a elaboração do contrato de gestão entre esta e o Ministério

---

2 - Departamento Nacional de Pesquisa Mineral; Departamento Nacional de Estradas de Rodagem; Instituto Nacional do Seguro Social, Instituto Brasileiro do Meio-Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis; Instituto Nacional da Propriedade Industrial; Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, Agência Brasileira de Cooperação; Vigilância Sanitária e Defesa Agropecuária.

---

correspondente; (iii) a implementação do modelo institucional e de estruturas organizacionais; (iv) a execução de um plano contínuo de capacitação para técnicos e gerentes, de acordo com o novo modelo de gestão; (v) a concepção e instalação de novos instrumentos de gestão, com a consequente melhoria do perfil tecnológico.

#### Implantação de Organizações Sociais

(total: US\$ 17,1 milhões /fase I: US\$ 8,3 milhões)

Esse programa tem o objetivo de apoiar a transformação de entidades públicas estatais responsáveis pela execução de atividades educativas, culturais, de pesquisa, de saúde e de assistência social, em Organizações Sociais, isto é, entidades privadas sem fins lucrativos, capacitadas para celebrar Contratos de Gestão com o Poder Executivo e para receber recursos públicos. A separação destas entidades da administração pública implicará em profundas mudanças culturais, assim como na assimilação de um padrão de gestão similar ao das empresas privadas. O conhecimento do mercado e da clientela exigirá a assimilação de novas habilidades gerenciais, metodologias de apropriação de custos, além da capacitação requerida para a elaboração e acompanhamento dos Contratos de Gestão.

No caso das Organizações Sociais, os projetos de fortalecimento e de apoio à sua implantação consistem em: (i) elaboração do planejamento estratégico de cada entidade selecionada; (ii) elaboração de seu estatuto social; (iii) elaboração do contrato de gestão entre esta e o Ministério correspondente; (iv) implementação do modelo institucional e de estruturas organizacionais; (v) execução de um plano contínuo de capacitação; (vi) elaboração e execução de um sistema de gerenciamento de recursos humanos, e (vii) elaboração e implantação de sistemas de informação e de controle de gestão.

O objetivo destas atividades deve se apoiar no reordenamento das atuais entidades públicas de maneira tal que possam operar com sucesso, como entidades não-estatais sem fins lucrativos. No entanto, procurar-se-á incrementar a participação das suas próprias receitas no seu orçamento e garantir uma elevação substantiva nos níveis de qualidade e abrangência dos serviços prestados.

Para a primeira fase do programa, foram selecionadas 10 entidades públicas que têm demonstrado um grande interesse em tornar-se Organizações Sociais. A segunda fase terá início em função dos avanços e do balanço do processo, pretendendo-se alcançar aproximadamente um total de 17, ao final do programa.

---

### ***Subprograma de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. (US\$ 19,5 milhões)***

A conformação de uma administração pública gerencial requer uma adequada política de gestão e de desenvolvimento de seu principal recurso, o que supõe necessariamente a profissionalização do servidor público. Com esse subprograma, pretende-se apoiar a elaboração e instrumentalização desta nova política, considerando a urgência em desenvolver novas habilidades e conhecimentos técnicos e por outra parte, a importância de se estabelecer relações de trabalho participativas.

O subprograma será implementado através de quatro elementos: i) sistema integrado de gestão do pessoal civil da APF; ii) estudos sobre carreiras públicas e regimes de trabalho; iii) fortalecimento do centro de informação em administração pública da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e, iv) capacitação para profissionais da área de segurança do cidadão e fortalecimento institucional da Academia Nacional de Polícia.

Os recursos deste subprograma serão destinados a financiar: i) a contratação de consultorias para elaborar o novo sistema de gestão e de desenvolvimento de pessoal, o novo sistema de carreiras e de regimes de trabalho e o currículo para a capacitação policial; ii) os equipamentos e sistemas de informática; iii) a capacitação de pessoal nos novos sistemas, e iv) a aquisição de materiais didáticos e de pesquisa relacionados com a administração pública.

#### Sistema de Administração de Recursos Humanos (total: US\$ 8,6 milhões /fase I: US\$ 7,6 milhões)

Este sistema apoiará o desenvolvimento e implementação de um sistema informatizado para a administração dos recursos humanos da APF. O atual sistema de gestão de pessoal se dedica exclusivamente à elaboração da folha e ao pagamento de mais de um milhão de pessoas. O novo sistema complementa o já existente, com informações gerenciais indispensáveis à adequada gestão de pessoal, contemplando a implantação progressiva dos seguintes módulos: i) gestão das estruturas organizacionais; ii) remunerações e gastos com pessoal; iii) análise salarial e folha de pagamento; iv) cadastro administrativo de pessoal; v) seleção de pessoal; vi) administração de carreira; vii) avaliação de desempenho; viii) capacitação; ix) planejamento institucional; x) desenvolvimento e suporte administrativo, e xi) aposentadorias e pensões.

#### Definição de Carreiras Públicas e Regimes de Trabalho (total: US\$ 1,0 milhão)

---

Os sistemas de carreiras administram a vida funcional de mais de 560.000 servidores federais distribuídos em cerca de 4.300 cargos públicos. Este dado apoiará a realização de estudos que analisem o sistema atual de carreiras e cargos, a sua estrutura de incentivos, seu marco institucional, sua flexibilização, simplificação e articulação com o novo arranjo de Agências Executivas e Organizações Sociais. Na área de estrutura de incentivos, serão estudadas propostas de estruturas de remuneração para os diversos níveis (pagamento fixos vs. variáveis, etc.), políticas de promoção e relação das remunerações com os salários em vigor no setor privado, visando proporcionar maior transparência às remunerações públicas. Na revisão do marco institucional, se estudará a exequibilidade da separação das funções de definição de políticas, de supervisão do sistema e de seu financiamento.

No que diz respeito à flexibilização do sistema de carreiras, serão apresentadas propostas alternativas para a mobilidade dos recursos humanos na APF (tais como entrada lateral, *ranking* salarial, etc.). Os estudos abrangerão também, entre outros, aspectos relativos à melhoria dos esquemas de recrutamento e retenção de pessoal, a capacitação e treinamento, assim como a estruturação e exequibilidade de um corpo gerencial (tipo “Senior Executive Service”). Finalmente, será levado em consideração a organização dos sistemas de saúde para funcionários da APF, como um importante estímulo para atrair profissionais de alto nível ao aparelho do Estado

Fortalecimento do Centro de Documentação e Informação da ENAP  
(total: US\$ 800,0 mil /fase I: US\$ 600,0 mil)

O fortalecimento do Centro de Documentação da ENAP se deve à carência apresentada pelo país em infra-estrutura informativa, em matéria de administração pública, capaz de apoiar a produção e difusão de informação e tecnologias nesta área. A ENAP, pela sua articulação com o MARE e sua projeção nacional, é a entidade mais apropriada para reunir e divulgar informações especializadas em administração e gestão públicas. Por esse motivo, pretende-se adquirir os materiais necessários para atualizar seu centro de documentação e informação, transformando-o em um centro de excelência e de consulta na matéria. Esse projeto também financiará publicações especializadas em administração pública, que poderão servir como material de divulgação e apoio nesta área.

Formação de Quadros para Segurança Pública  
(total: US\$ 9,1 milhões /fase I: US\$ 7,8 milhões)

A segurança pública é uma área considerada prioritária pelos cidadãos brasileiros. A preocupação da sociedade não se limita à

---

violência no país, mas também ao comportamento da polícia no seu esforço para controlar essa violência. As forças policiais têm se confrontado com novos tipos de crimes para os quais não estão preparadas. O treinamento das polícias federal e estadual é realizado com base em um currículo antiquado, existindo pouca coordenação entre as academias estaduais e a nacional.

Este componente financiará consultorias para a elaboração e implantação de um novo currículo básico, que deverá ser utilizado nas academias federais e estaduais de polícia, assim como do material didático e da capacitação de professores. O novo currículo enfatizará cursos sobre direitos humanos e organização comunitária, entre outros. O componente financiará também o equipamento para a preparação e divulgação de cursos por vídeo, nas academias estaduais.

### ***Subprograma de Gestão e Tecnologia da Informação (US\$ 62,7 milhões)***

O objetivo geral deste subprograma é apoiar o processo de informatização da Administração Pública Federal, através do estabelecimento de políticas, diretrizes e normas para uma gestão integrada da informação da APF e para a implantação da infra-estrutura e dos recursos tecnológicos necessários para a modernização do aparelho do Estado.

Os 10 projetos que compõem este subprograma foram agrupados em três componentes:

#### Planejamento da Informatização e Desenvolvimento de Recursos Humanos

(total: US\$ 10,7 milhões /fase I: US\$ 1,7 milhões)

##### *Planejamento Estratégico da Informatização*

(total: US\$ 3,2 milhões total/fase I: US\$ 1,7 milhão)

Esse projeto destina-se a realizar um inventário dos equipamentos de informação e informática existentes e determinar seus custos, visando racionalizar futuras aquisições de equipamentos e a utilização dos equipamentos disponíveis. Para tanto, se contratará uma consultoria especializada.

##### *Desenvolvimento e Profissionalização de Recursos Humanos*

(total: US\$ 7,5 milhões /fase I: US\$ 4,7 milhões)

Dentro desse projeto, serão contratadas consultorias para: a) identificar os recursos humanos na área de informação e

informática da APF, através de um censo; b) definir o perfil profissional exigido na área; c) estabelecer diretrizes de recrutamento, contratação e remuneração, e d) elaborar um plano de formação, capacitação e desenvolvimento de pessoal.

#### Infra-estrutura e Normatização Tecnológica

(total: US\$ 15,8 milhões /fase I: US\$ 11,7 milhões)

##### Rede Governo

Este projeto visa implantar uma infra-estrutura física, integrada por equipamento de informática e telecomunicações, interligando as instituições do governo através de uma rede nacional, baseada em sistemas abertos. Para atingir esses objetivos, serão financiados: a) consultorias que definam e dimensionem a infra-estrutura de comunicação necessária para a Rede Governo, e b) aquisição dos equipamentos necessários para a infra-estrutura inicial da Rede.

##### Normas e Padrões Tecnológicos

(total: US\$ 4,6 milhões /fase I: US\$ 2,8 milhões)

Tem o objetivo principal de definir o modelo de gestão para tecnologia de informação da APF. Com recursos do programa serão financiadas principalmente três atividades: a) elaboração das especificações técnicas do Perfil OSI (Open System Interconnection - padrões e normas para a interligação de redes e sistemas); b) elaboração de um guia de referência para a implementação de sistemas de informação; e c) implementação de um programa de certificação de *softwares*.

#### Gestão e Difusão da Informação

(total: US\$ 36,2 milhões /fase I: US\$ 23,9 milhões)

##### Compatibilização e Integração dos Sistemas Informatizados da APF

(total: US\$ 3,1 milhões /fase I: US\$ 2,4 milhões)

Esse projeto apoiará o processo de integração dos principais sistemas de informação do governo Federal e a estruturação, desenvolvimento e implantação de um sistema único para armazenagem e recuperação de informações gerenciais.

##### Integração dos Sistemas Nacionais de Informação da Justiça (total: US\$ 7,4 milhões /fase I: US\$ 5,3 milhões)

O objetivo é apoiar a criação de um sistema de informações criminais e penitenciárias, a nível nacional. Procurar-se-

---

á integrar, através de uma rede nacional de informações, sistemas de dados que atualmente se encontram nos diversos Estados e entidades governamentais. O programa deverá financiar a contratação de consultorias e a aquisição de equipamento para; i) automatização dos bancos de dados estaduais; ii) criação de um registro nacional que permita consultas indexadas por nomes, de armas registradas e apreendidas pela polícia; iii) elaboração e instalação de uma rede de sistemas de informação, e iv) criação de um cadastro de usuários do registro para assegurar a confidencialidade e segurança do sistema.

*Difusão de Informações da APF*

*(total: US\$ 3,8 milhões /fase I: US\$ 2,5 milhões)*

O projeto de difusão da informação financiará a contratação de consultorias para: a) realizar o inventário das bases de dados do governo; b) implementar o dicionário de dados e o diretório de bases de dados do governo; c) adotar a documentação digital na APF, e d) elaborar o “thesaurus” e outros instrumentos de indexação da informação da APF.

*Rede de Difusão de Informações do IBGE*

*(total: US\$ 8,5 milhões /fase I: US\$ 5,3 milhões)*

Este projeto complementarás as ações que serão realizadas com o empréstimo 991/OC0BR, que foi concedido ao IPEA e visa aumentar o nível de acesso aos sistemas de informação disponíveis na rede do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Nesse sentido, pretende reduzir o intervalo entre o momento de geração e de difusão da informação, controlar o acervo de dados do IBGE, proporcionar meios efetivos para a difusão destes dados e garantir o acesso dos cidadãos, em todo o território nacional. Para tanto, o projeto financiará a contratação de consultorias para elaborar o sistema de difusão de informações, desenvolver mecanismos de acesso ao banco de dados do IBGE e implantar uma estrutura descentralizada para a difusão das informações.

*Modernização Tecnológica do Ministério das  
Relações Exteriores*

*(total: US\$ 8,3 milhões /fase I: US\$ 4,9 milhões)*

Este projeto está relacionado com a cooperação que o Banco mantém com o Ministério das Relações Exteriores e pretende ampliá-la, considerando a modernização dos sistemas de informação. Seus objetivos são: a) completar o processo de informatização já iniciado; b) otimizar as comunicações dentro do MRE; c) melhorar os serviços consulares e de assistência ao cidadão brasileiro no exterior, e d) modernizar as representações do país no exterior, consideradas estratégicas. Para tanto, o projeto financiará a aquisição de

equipamentos, a contratação de consultorias e a capacitação de pessoal.

*Informatização do Sistema de Compras da APF*

*(total: US\$ 5,1 milhões /fase I: US\$ 3,5 milhões)*

Esse projeto tem o objetivo de promover o desenvolvimento das atividades relacionadas com compras e contratações de serviços governamentais. Em particular, procura: a) desburocratizar os procedimentos das licitações; b) aumentar a transparência nas compras e contratações do governo; c) viabilizar a padronização de bens e serviços de natureza comum, e d) reduzir os custos das licitações e contratações, através do registro de preços pagos pelo governo. Com essa finalidade, será financiada a contratação de consultorias para implantar: o catálogo de materiais e serviços, o cadastro de fornecedores, o sistema de difusão eletrônica de licitações e o de registro integrado de preços.

***Subprograma de Atendimento ao Cidadão  
(US\$ 23,9 milhões)***

O Subprograma de Atendimento ao Cidadão tem o objetivo de cumprir com um dos princípios mais importantes da Reforma da Administração Pública: transformar o cidadão no principal foco de atenção do Estado, garantindo, ao mesmo tempo, uma comunicação transparente e fluida entre governo e sociedade. Para tanto, esse subprograma deverá contar com três componentes: i) Centros de Serviços Integrados de Atendimento ao Cidadão (SACs); ii) comunicação social, e iii) inovação e preparação de projetos na área de cidadania e modernização do estado.

Centros de Serviços Integrados de Atendimento ao Cidadão

(total: US\$ 13,7 milhões /fase I: US\$ 8,8 milhões)

Este componente permitirá a expansão de uma experiência de sucesso em matéria de promoção de serviços que o Estado oferece aos seus cidadãos. Se apoiará na implantação de Centros de Serviços de Atendimento ao Cidadão (SACs) de diversos estados. O SAC é um centro que reúne, no mesmo local, uma série de serviços públicos solicitados pelos cidadãos - por exemplo, emissão de documentos de identidade, licença para dirigir, certidões de registros empresariais, pagamento de impostos, etc. A implementação de um SAC exige a elaboração de processos de tramitação, capacitação dos servidores públicos e implementação de mecanismos de retroalimentação do público cliente desses SACs. Alguns já foram implantados pelos governos estaduais - da Bahia, Santa Catarina, Maranhão e Paraná - e tiveram uma recepção muito positiva do público.

---

Baseado em uma análise dos SACs já existentes e na formulação de um menu de “best practices” a nível nacional, este componente financiará a contratação de consultorias, a aquisição de equipamentos e a capacitação de pessoal para apoiar a implantação de SACs em estados selecionados. O projeto deverá ser desenvolvido conjuntamente com os governos locais, que forneceriam os prédios, os recursos humanos e parte do equipamento, como contrapartida.

#### Comunicação Social

(total: US\$ 5,2 milhões /fase I: US\$ 4,1 milhões)

Este componente refere-se ao desenvolvimento de uma estratégia de comunicação social que pretende informar e atender aos cidadãos em todos os aspectos relacionados com a reforma da administração pública. Um dos seus objetivos é ter a opinião pública como principal indicador do sucesso da reforma e como um dos elementos fundamentais para redirecioná-la, caso necessário. O projeto tem como públicos-alvo: os servidores públicos, como agentes fundamentais da mudança, tomando conhecimento e participando ativamente desta, e a sociedade, através de instituições e grupos representativos, para que atuem como agentes eficazes, capazes de viabilizar as mudanças institucionais e legais exigidas.

O projeto deverá financiar a divulgação dos avanços relativos aos projetos da reforma, pesquisas de opinião pública sobre a prestação de serviços públicos e de comunicação com seus próprios funcionários, entre outras atividades.

#### Inovação e Preparação de Projetos na Área de Cidadania e Modernização do Estado

(total:US\$ 5,0 milhões /fase I: US\$ 3,0 milhões)

Este componente pretende consolidar a participação da sociedade civil na elaboração de estudos estratégicos e propostas de projetos de investimentos orientados para a reforma do Estado. Nesse sentido, o Programa financiará: (a) o apoio ao Conselho de Reforma do Estado, em seu programa de preparação de estudos e convocação de audiência públicas, e (b) a preparação de estudos e projetos de investimentos propostos por outras entidades públicas ou por organizações da sociedade civil, na área de cidadania e modernização do Estado.

O Programa apoiará a elaboração de seminários públicos, estudos e/ou propostas relativas à articulação Estado/Sociedade Civil, à Segurança Pública, ao desenvolvimento e participação da sociedade no processo de elaboração e controle de políticas públicas, aos mecanismos de avaliação social, à prestação de contas dos representantes face aos representados e à participação na tomada de decisões estratégicas.

## Custos e Financiamento do Programa

### *Custos por Subprogramas e por Fases*

Os custos de investimento previstos para os subprogramas nas duas fases são os seguintes:

#### Custos por Subprogramas

Subprogramas/Componentes	Fase I	Fase II	Total
1. Subprograma de Reforma Institucional	24.600	23.800	48.400
1.1 Reestruturação da APF	9.300	7.600	16.900
1.2 Apoio à Implantação de Agências Executivas	7.000	7.400	14.400
1.3 Apoio à Implantação de Organizações Sociais	8.300	8.800	17.100
2. Subprograma de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	17.000	2.500	19.500
2.1 Administração de Recursos Humanos na APF	7.600	1.000	8.600
2.2 Definição de Carreiras e Regimes de Trabalho	1.000	0	1.000
2.3 Formação de Quadros para Segurança Pública	7.800	1.300	9.100
2.4 Centro de Informações de Adm. Pública da ENAP	600	200	800
3. Subprograma Gestão e Tecnologia da Informação	42.000	20.700	62.700
3.1 Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	6.400	4.300	10.700
3.1.1 Planejamento para Gestão e Tecnologia da Informação	1.700	1.500	3.200
3.1.2 Profissionalização e Desenvolvimento de Recursos Humanos	4.700	2.840	7.500
3.2 Infra-estrutura e Normatização Tecnológica	11.700	4.100	15.800
3.2.1 Rede Governo	8.900	2.300	11.200
3.2.2 Normas e Padrões Tecnológicos	2.800	1.800	4.600
3.3 Gestão e Difusão da Informação	23.900	12.300	36.200
3.3.1 Compatibilização dos Sistemas Informatizados	2.400	700	3.100
3.3.2 Sistema Integrado Nacional de Informações da Justiça	5.300	2.100	7.400
3.3.3 Difusão de Informações	2.500	1.300	3.800
3.3.4 Rede de Difusão de Informações do IBGE	5.300	3.200	8.500
3.3.5 Modernização Tecnológica do MRE	4.900	3.400	8.300
3.3.6 Informatização do Sistema de Compras	3.500	1.600	5.100
4. Subprograma de Atendimento ao Cidadão	15.900	8.000	23.900
4.1 Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão	8.800	4.900	13.700
4.2 Comunicação Social	4.100	1.100	5.200
4.3 Estudos na Área de Modernização do Estado	3.000	2.000	5.000
Total ( Custos Diretos)	99.500	55.000	54.500

(em US\$ mil)

### *Custos e Financiamentos*

O custo final da primeira fase do programa está estimado em US\$ 114 milhões, dos quais o Banco financiará a metade, isto é, US\$ 57 milhões. O empréstimo terá origem nos recursos do Capital Ordinário. A contrapartida local virá dos recursos do Tesouro Nacional e estarão previstos no orçamento federal. O quadro a seguir apresenta o resumo dos custos de ambas etapas do programa:

## Custos por Categorias de Despesa

	CATEGORIAS	FASE I			FASE II			TOTAL	
		BID	Local	Subtotal	BID	Local	Subtotal	US\$	%
1.	Admin. e Supervisão	2.000	5.100	7.100	1.300	3.000	4.300	11.400	6
2.	Custos Diretos	53.000	46.500	99.500	29.700	25.300	55.000	154.500	86
2.1	Reforma Institucional	16.900	7.700	24.600	16.300	7.500	23.800	48.400	27
2.2	Recursos Humanos	9.300	7.700	17.000	1.800	700	2.500	19.500	11
2.3	Recursos Logísticos e Tecnológicos	18.000	24.000	42.000	8.900	11.800	20.700	62.700	35
2.4	Atendimento ao Cidadão	8.800	7.100	15.900	2.700	5.300	8.000	23.900	13
3.	Custos e Financiamentos	570	4.650	5.220	300	2.000	2.300	7.520	4
3.1	Inspeção e Vigilância	570	0	570	300	0	300	870	0
3.2	Juros	0	4.200	4.200	0	1.800	1.800	6.000	3
3.3	Comissão de Crédito	0	450	450	0	200	200	650	0
4.	Imprevistos	1.430	750	2.180	1.700	2.700	4.400	6.580	4%
	Total	57.000	57.000	114.000	33.000	33.000	66.000	180.000	100
	%	32	32	64	18	18	36	100	

(em US\$ mil)

# 3

## Execução do Programa

### **Prestador e Executor**

O prestador do financiamento proposto será o Governo Federal. O Órgão Executor do Programa será o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), através de sua Secretaria de Articulação Institucional (SAI), que terá a responsabilidade de coordenar, tanto no interior do MARE quanto nas demais instituições do governo federal e nos outros níveis do governo, as atividades previstas no Programa.

A Secretaria de Articulação Institucional (SAI) é parte integrante da estrutura administrativa interna do MARE. Suas funções e atribuições, definidas por lei, são coordenar as atividades de articulação e cooperação institucional, técnica e financeira, no âmbito do MARE, entre os órgãos da Administração Pública Federal e entidades nacionais e internacionais relacionadas com a reforma e a modernização do Estado. Entre essas atividades se encontra a coordenação da Cooperação Técnica com o BID e a coordenação do Programa em questão.

### **Unidade Central Responsável pela Execução do Programa**

Para a execução do programa, o MARE constituirá formalmente uma Unidade Executora do Programa (UEP), subordinada à SAI, responsável pela coordenação, planejamento, execução, supervisão e avaliação de todas as atividades nele previstas.

Na medida em que grande parte dessas atividades serão realizadas no interior de outras dependências, e inclusive, de outros

---

níveis de governo, a UEP estabelecerá esquemas de coordenação e compromissos formais de execução que garantam uma adequada utilização dos recursos. A estruturação da UEP será realizada a partir da unidade que já se encontra em operação, responsável pela cooperação técnica com o banco (ATN/SF-5366-BR).

A direção estratégica do programa será realizada pelo Colegiado do MARE, que inclui os secretários das principais unidades do ministério. O Colegiado será responsável pela aprovação do orçamento apresentado pelo Diretor Nacional do Projeto e pelos relatórios de atividades do programa e seus avanços. Finalmente, submeterá ao Ministro do MARE as decisões estratégicas de coordenação e execução do programa.

A estrutura da UEP incluirá: (1) um Diretor Nacional do Projeto, que é responsável pela execução das decisões do Colegiado e pelo acompanhamento permanente das atividades do programa; (2) um Assessor Técnico para apoiar a supervisão técnica dos projetos; (3) um Coordenador de Planejamento e Administração de Projetos, com a responsabilidade de colaborar no planejamento geral do programa; (4) um Coordenador Técnico, responsável por coordenar, planejar, supervisionar e avaliar os aspectos técnicos da execução das atividades programadas em cada um dos projetos e por supervisionar os coordenadores dos Subprogramas e as unidades co-executoras; (5) um Coordenador Administrativo-Financeiro; (6) quatro Coordenadores de Subprogramas, diretamente responsáveis pelo acompanhamento técnico da execução de cada um deles; (7) um Gerente de Recursos Humanos; (8) um Gerente Financeiro, e (9) um Gerente de Compras.

Estima-se que a UEP central exigirá um financiamento total de US\$ 11,4 milhões, para os cinco anos de execução do programa, dos quais o Banco financiará US\$ 3,3 milhões. O financiamento do Banco será utilizado para contratar assessoria técnica externa ao MARE e para aquisição de equipamentos necessários para o funcionamento da UEP. **A criação desta unidade constitui condição prévia ao primeiro desembolso.**

## **Órgãos Participantes**

O programa proposto estará sob a coordenação geral do MARE. No entanto, as atividades de alguns componentes serão realizadas por um conjunto de entidades da Administração Pública Federal e por Estados, além do próprio MARE. Neste sentido, serão formadas Unidades de Execução em cada uma das entidades beneficiadas pelo programa.

Cada uma das entidades participantes deverá constituir as respectivas unidades executoras de maneira a garantir o cumprimento técnico e administrativo de seus projetos e cumprir estritamente com o Regulamento Operativo do Programa. Neste sentido, essas unidades deverão, ao menos, contar com uma área de acompanhamento técnico e outra área responsável pelos aspectos administrativos e financeiros.

Como único responsável, frente ao BID, pela execução do programa, o MARE supervisionará e avaliará a execução de todos os projetos realizados com recursos deste programa e apoiará os demais organismos e governos, oferecendo assistência técnica e capacitação, visando garantir uma adequada e transparente utilização destes recursos. **O Regulamento Operativo do Programa, que se encontra nos arquivos técnicos do Banco, deverá ser colocado em vigor como condição prévia ao primeiro desembolso.**

## **Execução dos Subprogramas**

### *Subprograma de Reforma Institucional*

Embora a Câmara de Reforma do Estado tenha estabelecido as prioridades para a reestruturação dos Ministérios e entidades da administração federal, sua adesão ao programa é voluntária. As entidades que desejarem apoio técnico para efetuar sua reestruturação estratégica, deverão cumprir as exigências de elegibilidade estabelecidas no Regulamento Operativo e seguir suas diretrizes metodológicas. Os critérios básicos de elegibilidade para a participação de entidades públicas no programa são os seguintes:

- (a) comunicação formal do Ministério correspondente, ao MARE, solicitando sua inclusão no programa;
  - (b) no caso de fundações ou autarquias, um protocolo de intenções assinado pelo responsável da entidade, o ministro do setor e o MARE;
  - (c) no caso dos ministérios, para passar da fase de elaboração à de implantação, serão elegíveis aqueles que contarem com um Plano de Reestruturação aprovado pela Câmara de Reforma do Estado;
  - (d) no caso das organizações sociais e agências executivas, para passar da fase de preparação à de implantação, serão elegíveis aquelas entidades que contarem com o marco jurídico apropriado para seu pleno funcionamento;
-

A operacionalização das atividades de reestruturação será feita com a constituição, em cada ministério ou entidade, de uma equipe encarregada dos trabalhos de reestruturação, formada por funcionários daquele órgão. Essas equipes de trabalho atuarão como grupo de gestão e implantação do projeto em cada Ministério. Terão atribuições de coordenação e supervisão das consultorias de apoio que venham a ser contratadas para assessorar o processo de mudança. Esses grupos proporão os termos de referência (baseados nos modelos e parâmetros metodológicos estabelecidos pelo MARE, em comum acordo com o Banco), e participarão de sua contratação.

A execução deste componente contará com apoio técnico de uma empresa de consultoria encarregada de reforçar a coordenação e supervisão técnica das entidades participantes, além de realizar a correspondente avaliação.

O MARE desenvolveu uma metodologia de orientação para o preparo dos planos de reestruturação. Essa metodologia estabelece que os projetos serão executados em duas fases: na primeira, serão preparados os planos de reestruturação, com eliminação de funções ou organismos, ou sua transformação em Agências ou Organizações Sociais, e outras definições que exijam decisões políticas de alto nível ou transformações legais. Uma vez que essas decisões tenham sido assumidas, ou as modificações legais tenham sido realizadas, começaria a segunda fase da consultoria, relacionada com a implantação do sistema e outras mudanças estruturais e organizacionais. No caso dos órgãos que serão transformados em Organizações Sociais e/ou Agências Executivas, a fase de implantação só será financiada depois da apresentação do correspondente marco jurídico apropriado, das referidas organizações.

Estima-se um período aproximado de 18 meses para elaborar e implementar um projeto de reestruturação institucional em um Ministério, ou para transformar uma Fundação ou Autarquia em Agência Executiva ou Organização Social, sendo que o objetivo a ser atingido na primeira fase é de que 5 Ministérios, 8 Agências e 10 Organizações Sociais estejam envolvidos no programa e que seus projetos de reestruturação estejam se processando.

### ***Subprograma de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos***

#### Sistema Integrado de Administração de Pessoal Civil da APF (SIAPE)

Para a execução deste componente, serão contratadas consultorias especializadas e serão desenvolvidas quatro atividades principais. A primeira delas corresponde ao desenho e implantação

---

do protótipo do SIAPE, no MARE. A segunda, corresponde ao desenvolvimentos dos módulos para administração de estruturas, salários e recursos humanos. A terceira, compreende a implantação operacional dos demais módulos e a capacitação dos usuários do SIAPE. Finalmente, serão instalados o “hardware” e o “software” definitivos da base.

#### Sistemas de Carreiras e de Previdência Social da APF

Para o estudo e elaboração de propostas sobre o sistema de carreiras na APF, serão contratados pela coordenação do programa, serviços de consultoria para sua execução. As referidas consultorias deverão recolher todas as informações sobre quadros, carreiras e respectivas remunerações, elaborar propostas de reestruturação, considerando as funções técnicas e gerenciais que devem ser revitalizadas ou criadas e as de apoio, que podem ser eliminadas. Além disso, serão feitos estudos de mercado visando propor tabelas salariais competitivas com o setor privado, nos escalões superiores. Consultorias afins deverão ser contratadas para avaliar os atuais seguros de saúde e para propor alternativas para os funcionários da APF, que sejam co-financiadas e possam transformar-se em um estímulo capaz de atrair pessoal de alto nível.

#### Fortalecimento do Centro de Documentação da ENAP

Para o fortalecimento do Centro de Documentação da ENAP, será constituído a partir de seus recursos, juntamente com um assessor técnico, um grupo de trabalho para a aquisição dos materiais e do equipamento de apoio, que já foram definidos no marco da cooperação técnica, e para a seleção das linhas de publicação que serão desenvolvidas.

#### Formação de Quadros para Segurança Pública

Esse componente será executado por uma unidade constituída no interior do Ministério da Justiça. O plano de ação será implementado por dois agentes: o Departamento de Assuntos de Segurança Pública, que estará encarregado das academias de polícia dos Estados e o Departamento de Polícia Federal, que coordenará sua própria academia. Os dois agentes pertencem ao Ministério da Justiça e participarão da unidade referida.

As unidades anteriores se encarregarão da seleção e contratação das consultorias responsáveis pela elaboração do novo currículo de formação profissional dessas academias, assim como pela elaboração e implantação dos mecanismos de articulação entre elas, segundo os termos de referência acordados. Finalmente, deverão preencher os seguintes critérios de elegibilidade:

---

- (a) para a execução deste componente, o Ministério da Justiça deverá assinar um convênio com o MARE se comprometendo a observar as determinações do Regulamento Operativo;
- (b) para o projeto de fortalecimento das academias dos Estados, estas deverão assinar um protocolo de intenção com o Ministério da Justiça, estipulando o compromisso de implantar o currículo básico para formação de policiais e de participar no estabelecimento de uma Rede de comunicação entre as academias.

### ***Subprograma de Gestão e Tecnologia da Informação***

Os instrumentos de gestão de todos os projetos deste subprograma exigem a contratação de consultorias especializadas, tanto a nível nacional como internacional. Estas terão a responsabilidade de colocar em marcha os primeiros módulos das redes, que já estão sendo implantadas e preparar as licitações e os detalhes finais de cada um dos projetos. A partir das licitações, serão contratadas consultorias que assumirão a responsabilidade pela gestão dos projetos e pelo controle de sua execução. Os contratos obrigarão ao cumprimento de metas prefixadas e os pagamentos só serão efetuados após avaliação da unidade executora do programa.

As empresas consultoras que ganharem as licitações para a gestão de cada projeto, deverão apresentar as respectivas metodologias de controle e de execução, apoiadas em *software* que responda às especificações exigidas pelos projetos. Tais metodologias, associadas aos instrumentos aplicativos, permitirão seguir as diversas fases de execução, avaliá-las e informar ao pessoal da Secretaria e da UEP sobre sua evolução.

Os projetos deverão contar com níveis de avaliação diferenciados, que serão estabelecidos nos Ministérios participantes e na UEP central. No interior do MARE, será possível contar com o apoio da Comissão de Coordenação do Sistema de Informação do Setor Público (SISP), constituída por representantes de todos os Ministérios. A referida comissão dispõe de grupos técnicos que estudam e emitem pareceres sobre os projetos apresentados.

Nos projetos de responsabilidade do IBGE, do Ministério das Relações Exteriores e do Ministério da Justiça, serão formadas unidades de execução. No caso das Relações Exteriores, haverá somente uma consolidação da unidade já existente para outro projeto de interesse do Banco; na Justiça, a mesma unidade será responsável pelos projetos de fortalecimento das Academias de Polícia. Essas unidades estarão

estritamente articuladas com a central e lhe serão transferidos recursos em função do cumprimento dos planos de ação respectivos. Para a transferência de recursos do IBGE, será assinado um contrato com o MARE, especificando o compromisso assumido pelas partes no que diz respeito à execução, acompanhamento e avaliação do projeto em pauta, em conformidade com o Regulamento Operativo. Não serão exigidos convênios entre o MARE e as outras instituições.

### ***Subprograma de Atendimento ao Cidadão***

O componente dos SACs será executado pelos Estados. Consultores contratados e supervisionados pela equipe técnica da UEP ajudarão os Estados na preparação de pré-projetos e acompanharão o processo de implantação dos SACs. Todos os Estados que desejarem incorporar-se ao Programa, deverão apresentar pré-projetos, de acordo com a metodologia estabelecida no Regulamento Operacional do Programa e assinar um convênio com o MARE que inclui o compromisso de participar com o financiamento de, pelo menos, 40%, do custo total do projeto. Os recursos do Programa serão repassados aos Estados a fundo perdido.

O componente de comunicação social será executado pelo MARE, através da UEP e contará com apoio da Assessoria de Comunicação Social(ASCOM) do Ministério. Esta será reforçada por consultores, responsáveis pela elaboração, implementação e ajuste contínuo do componente. A ASCOM estabelecerá um mecanismo de articulação inter-institucional entre as unidades responsáveis pela comunicação de cada setor do governo federal, com a finalidade de garantir a elaboração e a execução de uma estratégia comum de comunicação dirigida à sociedade e aos servidores públicos.

Os estudos, projetos de investimentos e seminários publicados pelo componente de Inovação e Preparação de Projetos na área de Cidadania e Modernização do Estado serão, em grande medida, executados por consultores e/ou empresas de consultoria. A equipe coordenadora da UEP do MARE supervisionará a seleção e o trabalho dos referidos consultores e será responsável pela divulgação da informação relativa à disponibilidade de fundos para este propósito, entre a sociedade civil e o governo. Entidades públicas e da sociedade civil podem propor ao MARE o apoio à realização de estudos ou seminários. As propostas detalhadas destes estudos, projetos e audiências, conjuntamente com seus termos de referência, serão aprovadas preliminarmente pelo MARE, com aprovação final do Banco. A relação de temas e atividades a serem financiados, no primeiro ano de execução, encontra-se nos arquivos técnicos do Banco.

---

## Período de Execução e Cronograma de Desembolsos

O período para a execução do projeto proposto e para os desembolsos do empréstimo é de três anos para a primeira fase, e de dois anos para a segunda. A recomendação para que a Diretoria aprove a segunda fase do programa deverá ser feita quando a administração verificar o cumprimento das seguintes condições: a) o desembolso de pelo menos 50% dos recursos da fase 1 e b), atingimento de um progresso satisfatório na execução de cada um dos componentes do programa. Os “benchmarks” do anexo II serão utilizados como base matriz. Um memorando no qual se expresse o avanço em direção aos objetivos de desembolso e o sucesso no que diz respeito aos objetivos de desempenho, deve ser apresentado à Diretoria para solicitar a aprovação da segunda fase do programa. O programa de desembolsos que aparece no quadro III-1 a seguir, é compatível com a capacidade de execução e a disponibilidade dos fundos locais de contrapartida.

**Programação Provisória de Desembolso**  
(US\$milhões)

Fase 1					Fase 2			Total
Fonte	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Sub-total	Ano 4	Ano 5	Sub-total	
BID/OC	13,5	22,5	21,0	57,0	18,9	14,1	33,0	90,0
Local	13,5	22,5	21,0	57,0	18,9	14,1	33,0	90,0
Total	27,0	45,0	42,0	114,0	37,8	28,2	66,0	180,0
%	15,0	25,0	23,3	63,3	21,0	15,7	36,7	100,0

## Aquisição e Contratação de Bens e Serviços

Para a aquisição de equipamentos, materiais e outros bens relacionados ao programa, financiados total ou parcialmente com os recursos do empréstimo, será utilizado o sistema de licitação pública internacional, em todos os casos nos quais a aquisição dos referidos bens exceda o equivalente a US\$ 350.000. Esse limite se justifica levando-se em consideração o fato de que, em projetos similares no país, quando o montante foi superior a este, apresentaram-se licitantes do exterior. Nos demais casos, as licitações poderão limitar-se ao âmbito local. Com relação à contratação de consultorias, o limite a partir do qual será exigida licitação pública internacional, deverá ser de US\$ 200.000. As licitações de montantes inferiores ocorrerão de acordo com a legislação nacional, nos casos em que não haja conflito

com os procedimentos do Banco. As aquisições de bens e serviços de consultoria serão levadas a cabo conforme os procedimentos do Banco estipulados nos Anexos B e C do Contrato de Empréstimo.

## **Relatórios, Avaliação e Acompanhamento**

A Unidade Executora do Programa (UEP) do MARE, será a entidade encarregada da coordenação, acompanhamento e avaliação dos componentes.

### ***Relatórios***

Ao final de cada ano, os relatórios semestrais que são exigidos obrigatoriamente no contrato de empréstimo, deverão incluir, adicionalmente à informação financeira neles prevista, as seguintes informações: (i) um resumo das atividades realizadas dentro de cada componente; (ii) relatórios de acompanhamento dos contratos de gestão (e dos indicadores de resultados previstos) derivados das reestruturações institucionais incluídas no subprograma 1; (iii) impactos em termos de melhoria do desempenho, obtidos em função da execução da cada um dos subprogramas e seus componentes.

Com recursos do Programa, serão contratadas consultorias especializadas que darão apoio à UEP para o acompanhamento técnico dos projetos e a elaboração de relatórios semestrais sobre sua evolução qualitativa. Ao finalizar a primeira fase, a UEP elaborará um relatório especial sobre o cumprimento das metas orçamentárias de desembolso e dos objetivos alcançados no âmbito de cada subprograma, com seus respectivos componentes, que servirá de base para que o Diretoria do Banco autorize a segunda fase do programa.

### ***Avaliação e Acompanhamento***

O Órgão Executor efetuará avaliações semestrais, baseadas nos indicadores referidos na seção anterior, que serão discutidos com a Representação do Banco no Brasil. Se, como resultado das referidas avaliações, forem encontrados problemas fundamentais que não possam ser resolvidos dentro de um prazo razoável, o Banco e o Órgão Executor acordarão as medidas pertinentes a fim de introduzir os ajustes que forem necessários à execução do programa. O Banco e o MARE realizarão reuniões anuais de avaliação e, particularmente, uma revisão especial, quando o programa tiver atingido a meta de 50% dos desembolsos.

### ***Avaliação a posteriori***

As autoridades do governo anunciaram que realizarão uma avaliação *a posteriori* do programa, por sua própria conta, baseada no cumprimento das metas estabelecidas no marco lógico do programa.

---

## Plano de Aquisições e Contratações da Fase I do Programa

Principais Serviços de Consultoria e Bens do Programa	Financiamento (US\$mil)		Método para cada fonte de recursos		Responsável	Data Estimada (semestres)
	BID	LOCAL	BID	LOCAL		
Administração UEP	2,000	5,100	LPI	Concurso	MARE/UEP	I e II
a) consultorias	1,900	1,850	Conc.	Local		
b) equipamentos	100	50	Loc.	(C.L.)		
c) serviços		3,250				
Subprograma I	16,900	7,700	LPI	LPI	MARE/UEP	I a VI
a) consultorias	13,900	5,700	LPI	LPI		
b) equipamentos	3,000	2,000				
Subprograma II	9,300	7,700	LPI	LPI/C.L.	MARE/UEP e Ministério da Justiça	I a VI
a) consultorias	7,300	5,100	LPI	LPI/C.L.		
b) equipamentos	2,000	2,600				
Subprograma III	18,000	24,000	LPI	LPI/C.L.C.L.LPI	MARE/UEP IBGE Min. Justiça MRE	I a VI
a) consultoria	10,000	13,700	LPI			
b) capacitação	2,000	4,300	LPI			
c) equipamentos	6,000	6,000				
Subprograma IV	8,800	7,100	LPI	LPI/C.L.	MARE/UEP e Gov. Estaduais	1 a VI
a) consultorias	5,800	4,600	LPI	C.L.		
b) capacitação	-	1,000		LPI/C.L.		
c) equipamentos	3,000	1,500				

# 4

## Viabilidade, Benefícios e Riscos do Programa

### **Viabilidade de Execução**

O Banco realizou uma avaliação do estado atual de preparação dos projetos apresentados para a implantação de cada um dos subprogramas. Nesse sentido, foram identificados aqueles que demonstram maior grau de avanço na sua formulação e poderão ser iniciados de forma imediata, uma vez que tenham sido cumpridas as condições contratuais do primeiro desembolso. O conjunto dos referidos processos assegura a viabilidade da imediata colocação em marcha de algumas das principais atividades do programa. A seguir, apresenta-se o estado de cada um desses projetos e a estimativa de recursos correspondente ao primeiro ano de execução. Ainda, no anexo II, são apresentados os “benchmarks” do primeiro ano de execução do programa. Como condição prévia do primeiro desembolso, o MARE deverá apresentar ao Banco, o plano de trabalho detalhado do primeiro ano de execução do programa, com base na descrição das atividades do anexo II. Posteriormente, trinta dias antes da finalização de cada ano-calendário, o MARE apresentará o plano de trabalho de execução para os anos-calendário seguintes.

### ***Subprograma de Reforma Institucional***

No marco da cooperação técnica, elaboraram-se a metodologia e os termos básicos de referência para cada um dos três tipos de instituições contempladas pelo Programa (Ministérios, Agências Executivas e Organizações Sociais) e que se encontram no Arquivo Técnico n.º 3. Eles serão utilizados como base para a elaboração dos demais projetos deste subprograma, como uma espécie de *menu* de opções oferecidas dentro do Programa. Os termos de referência dos

---

projetos que foram revisados e acordados durante a análise, e que constituem uma espécie de amostra representativa, se referem às seguintes entidades:

Órgão/Entidade	Tipo	Custo (US\$ mil)
Ministério do Trabalho	Ministério	711
Instituto Nacional de Metrologia	Agência Executiva	1.249
Fundação Roquette Pinto	Organização Social	1.061
TOTAL		3.021

### ***Subprograma de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos***

Para cada um dos quatro componentes deste subprograma, conta-se com projetos cujo grau de elaboração permite seu desenvolvimento imediato.

Componente	Situação	Custo (US\$ mil)
Sistema de Administração de Rec.Humanos(SIAPE)	Projeto terminado com plano de ação correspondente para início de atividades	2.330
Definição de Carreiras	Termos de referência concluídos	1.000
Centro de Documentação-ENAP	Relação dos materiais a serem adquiridos	225
Formação de Quadros de Segurança Pública	Termos de referência concluídos	2.900
Total		6.455

### ***Subprograma de Gestão e Tecnologia da Informação***

A seguir, são apresentados os projetos que poderiam ser iniciados imediatamente.

Componentes	Situação	Custo (US\$ mil)
Planejamento da Informatização e Desenvolvimento de Rec. Humanos	Bases do projeto de desenvolvimento de recursos humanos elaboradas com apoio do governo francês	2.038
Infra-estrutura e Normatização Tecnológica	Estudo da Rede Governo concluído; piloto sendo realizado com recursos nacionais	5.330
Gestão e Difusão da Informação	"Home page" preliminar na Internet, para informatização do sistema de compras. Termos de Referência em preparação	2.550
	Projeto de informação criminal com dois módulos desenvolvidos e os Termos de Referência concluídos	2.330
	Projeto de modernização tecnológica do MRE concluído, com correspondentes Termos de Referência	3.140
Total		15.338

### ***Subprograma de Atendimento ao Cidadão***

A seguir, são apresentados os projetos deste subprograma que seriam iniciados durante o primeiro ano de execução do programa. No arquivo técnico correspondente a este programa, encontra-se a respectiva documentação de suporte.

Componentes	Situação	Custo (US\$ mil)
Sistema de Administração de Rec.Humanos (SIAPE)	Projeto terminado com plano de ação correspondente, para início de atividades	2.330
Definição de Carreiras	Termos de referência concluídos	1.000
Centro de Documentação da ENAP	Lista de materiais que serão adquiridos	225
Formação de Quadros de Segurança Pública	Termos de referência concluídos	2.900
Total		6.455

Componentes	Situação	Custo (US\$ mil)
Serviços de Atendimento ao Cidadão - (SAC)	Convênio entre MARE e governos estaduais, elaborado; perfis dos SAC's definidos e Termos de referência concluídos	2.465
Estudos e projetos em Modernização do Estado	Estudos iniciais definidos e temas dos seminários acordados	1.000
Total		3.465

### **Viabilidade Ambiental**

Como resposta aos aspectos sociais e ambientais assinalados pelo CESI, a concepção do Programa inclui: i) a exigência, nos termos de referência para uma eventual reestruturação do Ministério do Meio Ambiente, de levar a cabo uma revisão da informação sobre a legislação e a estrutura institucional existentes no Brasil, na área ambiental, a ser considerada quando da realização de reformas institucionais dentro do referido Ministério; ii) como parte da metodologia básica do programa, medidas para que os funcionários potencialmente atingidos pelas reformas institucionais sejam informados e consultados para participar e opinar quanto às referidas reformas e sejam objeto de medidas paliativas, se necessário; iii) no

que diz respeito ao subprograma de gestão de recursos humanos, e em especial ao componente de desenvolvimento de carreiras, a garantia de que os mesmos incluam procedimentos para assegurar que não haja discriminação no emprego (com relação, por exemplo: a gênero, raça, idade, etc.); e iv) os mecanismos para informar e participar à sociedade civil sobre as reformas que venham a ser realizadas.

## **O Impacto do Programa**

Uma vez implantado o programa proposto, o país terá progredido significativamente na transformação de uma administração burocrática, no Governo Federal, em uma administração gerencial, através de mudanças em sua estrutura institucional, do treinamento de seu quadro de pessoal e da modernização de seus sistemas administrativos. O programa terá contribuído para o aumento da eficiência das entidades governamentais, mediante a redução de custos administrativos, o aumento da produtividade de seus funcionários e a melhoria de seu desempenho em geral.

O projeto proposto deverá fortalecer a capacidade do Governo Federal de planejar, implementar, supervisionar e avaliar o exercício da função pública. Com relação a um conjunto de ministérios e entidades públicas prioritárias, a implantação das ações propostas lhes permitirá melhorar a qualidade e a confiabilidade de seus serviços e programas, reduzindo os custos de prestação dos mesmos. O Projeto resultará em: novas instituições ou instituições reestruturadas, que aliviem o Governo Federal de cargas, funções e órgãos que possam ser transferidos a outros agentes ou níveis de governo; sistemas administrativos gerenciais, implantados com flexibilidade, para a tomada de decisões por parte de gestores e funcionários públicos; recursos humanos capacitados e, uso generalizado de tecnologias avançadas de informação e de comunicação. A aplicação do programa permitirá também a melhoria da qualidade dos serviços públicos, passando a atender a um número maior de cidadãos e o fortalecimento da participação da sociedade civil na orientação e na avaliação do processo de reforma.

## **Benefícios**

O programa permitirá uma maior eficiência na alocação de recursos. No componente de Reforma Institucional, incluem-se ações que promovem a terceirização de serviços e a criação de organizações administradas através de contratos de gestão, com financiamento com base em resultados. Estas iniciativas se expressam no fortalecimento de uma institucionalidade mais flexível, com unidades adaptáveis a

---

ambientes em processo de mudança e mais eficientes na alocação de recursos.

A reinstitucionalização assinalada no item anterior implica em sinalizações duradouras ao mercado, e portanto confiáveis a longo prazo, que se refletem no fortalecimento dos mecanismos de mercado e no aumento da taxa de investimento e do ritmo de crescimento. Isso trás como conseqüência um incentivo à poupança interna, à captação de fluxos de capitais internacionais e essas duas situações acarretam o aumento no nível de investimento e o crescimento em sentido estrito.

Os efeitos positivos derivam de economias de recursos diretos de operação do Estado, através da melhoria na eficiência (incorporação de tecnologia de informática de última geração, economias de escala no uso dos recursos logísticos e tecnológicos, incorporação de modalidades modernas de gestão e controle em função dos resultados, eficiência nas compras públicas, flexibilização dos regimes de trabalho e maior produtividade da mão-de-obra, com base numa renovação do sistema de administração de recursos humanos, entre outros). Por exemplo:

- No caso do subprograma de recursos humanos, a simples economia nas despesas de administração que se obtém abandonando-se o pagamento por meio de cheques e passando-se a fazer depósitos em caixas automáticas, será de cerca de US\$ 25 milhões (ao cabo de cinco anos), além das economias que se obterá eliminando os pagamentos irregulares na folha de pagamentos.
- No caso do subprograma de gestão da tecnologia da informação, obter-se-á, de forma muito conservadora, economias de US\$ 150 milhões ao cabo dos cinco anos de aplicação do programa, devido à compatibilização dos diferentes sistemas de informação do Governo e à racionalização dos recursos tecnológicos e de informática. No caso do projeto de modernização e informatização do sistema de compras, as economias nas despesas do Estado pela aproximação dos preços àqueles do mercado chegariam, segundo uma estimativa feita, a US\$ 200 milhões por ano.
- No caso da racionalização das unidades descentralizadas do Governo Federal, incluída no componente de Reforma Institucional, pode-se obter economias de pelo menos US\$ 120 milhões por ano em despesas operacionais e de pessoal, assim como através da transferência de prédios e outros imóveis.

Ao reduzir a ineficiência do Estado, produz-se um impacto positivo sobre os custos de operação dos agentes privados, o que acarreta uma redução no *custo-Brasil* e um estímulo ao crescimento das exportações.

## **Riscos**

### ***Manutenção do Consenso Político***

Para que o programa seja implantado com sucesso, será necessário manter o compromisso político com as reformas, tanto do setor público quanto da sociedade civil. É evidente que na atualidade existe um compromisso claro de ambas as partes no sentido de melhorar o funcionamento do Estado. No entanto, as eleições nacionais terão lugar em 1998, durante a plena execução do programa, o que poderia afetar essa execução. Não obstante, o programa foi concebido para obter resultados positivos imediatos, o que estimulará outras agências a dar continuidade às reformas. Por exemplo, na primeira fase, participarão cinco ministérios, oito agências executivas e dez organizações sociais, com o que se espera haja um efeito-demonstração, e que outras entidades se sintam incentivadas no sentido da participação na segunda fase. O incentivo residirá no fato de que as instituições participantes terão investimentos em treinamento e na modernização de seus sistemas tecnológicos e, no caso das agências executivas e organizações sociais, essas contarão com a flexibilização de seus sistemas de gestão.

A implementação bem sucedida do programa também necessitará do apoio dos funcionários públicos. Uma oposição por parte de segmentos de funcionários públicos em relação às suas novas responsabilidades funcionais e à aceitação dos sistemas de remuneração baseados em resultados, dificultaria a execução do projeto. Para mitigar tal risco, o projeto inclui mecanismos para informar e consultar os funcionários sobre as reformas, e prevê, ademais, recursos expressivos para aplicação na capacitação de funcionários.

A modernização da administração exige uma mudança profunda na cultura das organizações. Essa mudança exige pessoal qualificado e apto para o desenvolvimento de processos de administração hoje ausentes da administração pública, tais como planejamento estratégico, medição e avaliação de resultados, aplicação de indicadores de gestão e a possibilidade de responsabilização na tomada de decisões, entre outros. Nesse sentido, a carência de pessoal com este perfil poderia conduzir a dificuldades iniciais em algumas tarefas, e inclusive em relação ao próprio sucesso do programa. As dotações orçamentárias significativas incluídas no

---

programa para financiar atividades de capacitação tenderão a diminuir o impacto deste risco.

### ***Estrutura de Execução***

A participação de diferentes entidades governamentais na execução do programa representa um desafio quanto ao cumprimento dos objetivos enunciados. Nesse sentido, a UEP do MARE demonstrou, na execução da cooperação técnica preparatória, habilidade para coordenar as atividades de vários ministérios, fundações e agências estatais, na preparação do presente programa. Além disso, a UEP será fortalecida como parte do programa proposto. Dada a modalidade adotada para o processo de reforma (por decisão voluntária das instituições, no componente de Reforma Institucional), o programa repousa sobre a capacidade do MARE de induzir as propostas de reestruturação institucional em outros ministérios, com a abrangência necessária. Nesse sentido é importante ressaltar o fato de que a própria Presidência deu a mais alta prioridade à modernização do Poder Executivo Federal, ao nomear o Ministro-Chefe da Casa Civil como o executivo máximo da Câmara da Reforma do Estado e designou o MARE como agente para instrumentalizar a reforma, outorgando-lhe a autoridade institucional para induzir e levar a cabo as propostas de reestruturação.

### ***Inter-relação do Programa com Reformas Legais***

Parte das reformas propostas pelo Governo inclui reformas legais, em diferentes níveis: uma emenda constitucional, que afetará a estabilidade do emprego do servidor público, permitindo uma maior discricão na contratação de funcionários públicos e, de modo geral, uma melhoria na administração dos recursos humanos. Espera-se que toda essa legislação seja aprovada a curto prazo. No entanto, cada um dos componentes do programa proposto foi concebido para alcançar seu objetivo, mesmo que as reformas propostas não sejam aprovadas.

Não obstante o referido anteriormente, para transformar as fundações e autarquias em agências executivas ou organizações sociais, é necessário um quadro jurídico apropriado, que assegure flexibilidade e autonomia para a gestão das mesmas. Nesse sentido, o processo legislativo correspondente está em situação adiantada e sua aprovação será condição prévia para o primeiro desembolso desses componentes.

---

# 5

## Resumo Executivo

### **PRESTADOR E GARANTIDOR:**

República Federativa do Brasil

### **ÓRGÃO EXECUTOR:**

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado  
(MARE)

### **VALOR E FONTE:**

	1ª fase	2ª fase
BID	US\$ 57,0	33,0
Contrapartida local	US\$ 57,0	33,0
Total	US\$114,0	66,0

(em milhares de US\$)

### **PRAZOS E CONDIÇÕES FINANCEIRAS**

#### Fase I:

Prazo de amortização	20 anos
Período de desembolso	3 anos
Período de carência	3 anos
Taxa de juros	variável
Inspeção e vigilância	1%
Comissão de crédito	0,75%
Moeda	Dólares dos EUA, provenientes do Órgão Unimonetário

## **ANTECEDENTES**

O Programa de Modernização do Poder Executivo Federal apresentado, foi concebido e analisado como uma operação cujo custo total é de US\$ 180,0 milhões a ser executado em duas fases. Cada uma das fases será garantida por um empréstimo separado do Banco (US\$ 57,0 e US\$ 33,0 milhões respectivamente), que será liberado ao longo de três anos, no caso da primeira fase, e de dois anos, na segunda. A aprovação da segunda fase será realizada pela verificação de que pelo menos 50% dos recursos da Fase I foram liberados e que se obteve desempenho satisfatório em sua execução. Nesse momento, será apresentado à Diretoria Executiva um memorando em que constará o avanço alcançado e a solicitação para dar início à segunda fase, com as metas a serem alcançadas.

## **OBJETIVOS**

O objetivo geral do programa é contribuir para melhorar o desempenho da administração pública federal brasileira, procurando aumentar a eficiência e a efetividade da execução das funções de sua competência.

## **DESCRIÇÃO**

O programa destina-se a fortalecer a capacidade técnica, a capacitar os recursos humanos e a melhorar os recursos logísticos da administração federal.

### **1. SUBPROGRAMA DE REFORMA INSTITUCIONAL**

Consta de três componentes voltados para apoiar o processo de racionalização da administração pública federal (AFP): a) *reestruturação da APF*, que apoiará os ministérios do Governo Federal na reorganização de sua estrutura administrativa e na melhoria de seus sistemas gerenciais e de controle interno; b) *implantação de agências executivas*, que compreende a transformação de fundações e de autarquias governamentais em agências executivas, a partir da definição das atividades exclusivas e prioritárias do Governo Federal. Essas agências serão administradas através de contratos de gestão com os ministérios cabeças do setor; c) *implementação de organizações sociais*, que inclui a reorganização para a transformação de entidades públicas estatais em entidades privadas sem fins lucrativos, desenvolvendo atividades em áreas culturais, educativas, de saúde, de pesquisa e de assistência social.

---

## **2. SUBPROGRAMA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Compreende quatro componentes: a) *administração de recursos humanos da APF*, que compreende a implantação de um sistema informatizado para a gestão eficiente dos recursos humanos, em nível federal; b) *definição de carreiras públicas e regimes de trabalho* que inclui a preparação de estudos para a proposição de um novo sistema de carreiras e remunerações na administração federal; c) *fortalecimento do centro de documentação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)*, que consiste na melhoria da infra-estrutura e no financiamento de publicações por este Centro; (d) *formação de quadros para a segurança pública*, que consiste na modernização do currículo da Academia Nacional de Polícia e das academias estaduais, na capacitação de professores e na melhoria da infra-estrutura logística e tecnológica.

## **3. SUBPROGRAMA DE GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Será executado através de três componentes: a) *planejamento da informação e capacitação em informática*, que consiste na implantação de um sistema de identificação de recursos de informática, um sistema de contabilização de custos e de um sistema de planejamento dos recursos tecnológicos da APF; b) *infra-estrutura e normatização tecnológica*, que consiste na implantação de uma infra-estrutura tecnológica, integrada por equipamentos de informática e de telecomunicações, interligando as instituições do Governo Federal, através de uma rede nacional; c) *gestão e difusão da informação* que consiste na implantação de um sistema integrado de informação gerencial e de aplicação da gestão da informação entre as instituições do Governo Federal. Inclui ainda o fortalecimento dos sistemas informatizados do IBGE, Ministério da Justiça e Ministério das Relações Exteriores.

## **4. SUBPROGRAMA DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO**

Consiste em: a) *Centros de Serviços de Atendimento ao Cidadão (balcão único)*. Implantação de serviços integrados de atendimento ao cidadão (SACs), em diferentes estados do país, que concentrariam em um único local físico uma série de serviços, tais como carteiras de motoristas, passaportes, pagamento de impostos, etc.; b) *Comunicação Social*. Financia o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação social para informar e envolver tanto a sociedade civil quanto os servidores públicos, no que se refere à reforma da administração pública; c) *Preparação de Projetos e Estudos em Cidadania e Modernização do Estado*. Financia estudos e projetos inovadores, na matéria de modernização do Estado.

**Síntese de Custos por Subprograma**

Subprograma 1	Subprograma 2	Subprograma 3	Subprograma 4
Reforma Institucional	Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	Gestão e Tecnologia de Informação	Atendimento ao Cidadão
Total US\$48,4	Total US\$19,5	Total US\$62,7	Total US\$23,9
Fase I: US\$24,6	Fase I: US\$17,0	Fase I: US\$42,0	Fase I: US\$15,9
Fase II: US\$23,8	Fase II: US\$2,5	Fase II: US\$20,7	Fase II: US\$8,0

**BENEFÍCIOS**

(em US\$ milhões)

O programa proposto fortalecerá a capacidade do governo federal no planejamento, implementação, supervisão e avaliação das políticas públicas. A implantação do programa na racionalização das estruturas administrativas existentes e a modernização tecnológica, permitirão ao governo federal não apenas melhorar a qualidade e a confiabilidade dos serviços que oferece à cidadania, como também resultarão em uma maior eficiência no custo de fornecimento destes serviços e na atribuição de recursos. Esses indicadores serão considerados na avaliação do Programa.

**RISCOS**

O programa depende em grande medida da manutenção do compromisso político com a reforma administrativa, que poderia ser afetado por uma mudança de governo (janeiro de 1999). No entanto, o programa foi desenhado para obter resultados imediatos e contém incentivos para os participantes, que estimularão uma contínua adesão de outras entidades. A implementação bem sucedida do programa necessitará do apoio dos servidores públicos. Nesse sentido, o projeto inclui mecanismos para informar e consultar os servidores com relação às reformas e além disso, prevê recursos importantes para sua capacitação.

Por outro lado, a participação de diversas entidades governamentais no programa constitui um desafio para o MARE, que deverá cumprir com os objetivos enunciados. Nesse sentido, a unidade executora (UEP) do MARE tem demonstrado, na execução da cooperação técnica preparatória, grande habilidade na coordenação da participação de outros ministérios, e de outras entidades governamentais. Ademais, a UEP será fortalecida como parte do programa proposto.

Finalmente, é preciso sublinhar que a modalidade adotada para o processo de reforma, se apóia na capacidade do MARE de levar as entidades do governo a participar da reestruturação institucional correspondente. Nesse sentido, cabe ressaltar o fato de que o Presidente do Brasil atribuiu prioridade absoluta à modernização do

Poder Executivo Federal, ao nomear o Ministro-Chefe da Casa Civil como principal executivo da Câmara de Reforma do Estado e designar o MARE como agente operacionalizador da reforma. Adicionalmente, o programa contém incentivos para a incorporação de outras entidades, uma vez que contarão com assistência técnica, financiamento para equipamentos, capacitação e, dependendo da entidade, condições para uma mais ampla autonomia e flexibilidade administrativa.

## **EXCEÇÕES À POLÍTICA DO BANCO**

O programa prevê a utilização dos procedimentos do banco em matéria de licitações e contratações de consultores. No entanto, para aumentar a agilidade da execução do programa e facilitar uma efetiva supervisão do banco, propõe-se uma mudança nos procedimentos de revisão *a posteriori*, por amostragem. Para contratos de consultores individuais inferiores a US\$ 50.000 e de empresas de consultoria em valores inferiores a US\$ 200.000.

## **ESTRATÉGIA DO BID NO PAÍS E NO SETOR**

A estratégia do Banco no Brasil, definida no Documento de País, aprovado pelo Diretório Executivo do Banco, em fevereiro de 1996, concentra-se em três grandes áreas prioritárias: (i) o apoio às reformas do setor público e à modernização do Estado, tanto no nível federal quanto no estadual; (ii) o apoio aos setores sociais, melhorando a cobertura nas áreas de educação, saúde, redução da pobreza, bem como no fornecimento de serviços de esgoto e melhorias no meio ambiente; e (iii) o apoio ao aumento da capacidade produtiva e à redução do custo de produção e distribuição no país. A operação proposta atende diretamente à prioridade referente à modernização do estado, concentrando ações no nível federal, mas que terão reflexo direto nas administrações estaduais e municipais.

## **CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS**

A aquisição de equipamentos, materiais e serviços de consultoria, será realizada segundo pautas e procedimentos do Banco. Quando forem utilizados recursos de financiamento do Banco, os valores-limite mínimos sobre os quais as aquisições deste programa serão feitas, mediante licitação pública internacional, serão de: US\$ 350.000, para bens e US\$ 200.000, para serviços de consultoria.

---

## **FOCALIZAÇÃO NOS GRUPOS DE BAIXA RENDA E EXTRAÇÃO SOCIAL**

Conforme o estipulado no documento da Oitava Reposição de Recursos (AB-1704), foi determinado que o Programa proposto não tenha de atender às características de programa dirigido aos setores de baixa renda, no que diz respeito aos seus beneficiários; e nem especificamente à mulher.

## **CONDIÇÕES CONTRATUAIS ESPECIAIS**

A aprovação da segunda fase, pelo Banco, estará subordinada à observância plena das seguintes condições: a) liberação de pelo menos 50% dos recursos da primeira fase; b) que tenha sido atingido um progresso satisfatório na execução da primeira fase (parágrafo 3.29).

Condições prévias à primeira liberação do Programa: (i) entrada em vigor do Regulamento Operativo (parágrafo 3.10) e (ii) criação da Unidade Executora do Programa (parágrafo 3.7).

Condições prévias à liberação de alguns componentes: a) Subprograma I: para o financiamento da fase de implantação dos componentes de Agências Executivas e Organizações Sociais, o MARE deverá apresentar, de acordo com o Banco, o marco jurídico apropriado que permita o pleno funcionamento dessas entidades (parágrafo 3.14); b) Subprograma III: como condição prévia à primeira liberação do projeto da rede de difusão do IBGE, o MARE apresentará ao Banco o convênio assinado com essa entidade (parágrafo 3.25); c) Subprograma IV: (i) para o componente de Serviços de Atendimento ao Cidadão, o MARE, antes da transferência de recursos para os estados, deverá apresentar um convênio subscrito entre o respectivo estado e o MARE (parágrafo 3.33).

ANEXO I

MARCO LÓGICO



## PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

### MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	REQUISITOS
<p><b>FINALIDADE</b></p> <p>O objetivo do programa é a melhoria do desempenho da administração pública federal brasileira, procurando aumentar sua eficiência e efetividade na execução das políticas de governo e no exercício das funções de sua competência.</p>	<p>Ministérios reestruturados e serviços transferidos a Agências Executivas e autônomas, a Organizações Sociais não-lucrativas e ao setor privado.</p> <p>Economia de recursos a partir da tecnificação de sistemas, melhorias na administração e desenvolvimento de recursos humanos, racionalização de estruturas e reengenharia de processos administrativos.</p> <p>Melhoria na qualidade do serviço público e no atendimento ao cidadão.</p>	<p>Relatórios de avaliadores externos e relatórios de andamento do Programa. Relatórios de avaliadores externos e relatórios de andamento do Programa.</p> <p>Relatórios financeiros de instituições participantes.</p> <p>Pesquisas de opinião junto a funcionários, usuários e à população em geral.</p>	<p>Interesse das instituições de participar ativamente no Programa</p> <p>Interesse e compromisso dos vidores públicos, em geral, er utilizar os novos sistemas.</p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Criar uma administração federal gerencial, orientada ao cidadão/cliente.</p>	<p>Crescimento do n.º de órgãos públicos administrados gerencialmente (focalização no cliente, gestão por resultados e prestação de contas) e utilizando sistemas automatizados.</p>	<p>Relatórios de andamento do Programa.</p> <p>Relatórios de avaliadores externos.</p> <p>Pesquisas de opinião.</p>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	REQUISITOS
<p><b>PRODUTOS/ATIVIDADES</b></p> <p><b>Subprograma 1: Reforma Institucional</b></p> <p>1.1 Ministérios reestruturados</p> <p>1.2 Agências Executivas implantadas, com autonomia de gestão</p> <p>1.3 Serviços públicos administrados por entidades sem fins lucrativos</p>	<p>1.1 Onze Ministérios reestruturados ou projetos de racionalização implantados</p> <p>1.2 Treze instituições preparadas para converter-se em Agências</p> <p>1.3 Dezesete instituições preparadas para converter-se ou já operando como Organizações Sociais</p>	<p>Relatórios de andamento do Programa</p>	<p>Aprovação de leis/medidas próprias</p>
<p><b>Subprograma II: Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos</b></p> <p>2.1 Centro de documentação em Administração Pública consolidado</p> <p>2.2 Carreiras e regimes de trabalho definidos</p> <p>2.3 Sistema de administração de recursos humanos renovado</p> <p>2.4 Quadros profissionalizados em Segurança Pública</p>	<p>2.1 Cinco livros publicados; 2.000 assinaturas de publicações especializadas e três catálogos eletrônicos instalados</p> <p>2.2 Estudo de carreiras e regimes de trabalho concluído</p> <p>2.3 Módulos de registro de pessoal, de avaliação de desempenho e de locação implantados</p> <p>2.4 Novo currículo básico implantado na Academia Nacional de Polícia e em 10 academias estatais</p>	<p>Publicações</p> <p>Apresentação do estudo à Câmara de Reforma do Estado.</p> <p>Relatório da Secretaria de Recursos Humanos do MARE</p> <p>Relatório do Ministério da Justiça</p> <p>Currículos publicados</p>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	REQUISITOS
<p><b>Subprograma III: Gestão e Tecnologia da Informação</b></p> <p>3.1 Planejamento para gestão e tecnologia da informação implantada</p> <p>3.2 Recursos humanos da área tecnológica treinados</p> <p>3.3 Rede Governo implantada</p> <p>3.4 Normas e padrões tecnológicos definidos</p> <p>3.5 Sistemas informatizados de gestão compatibilizados</p> <p>3.7 Difusão de informação do governo federal</p> <p>3.8 Rede de difusão de informações do IBGE implantada</p>	<p>3.1 Sistemática de planejamento concluída: inventário de recursos, contabilização de custos e indicadores de uso implantados em 27 instituições da Administração Pública Federal</p> <p>3.2 Censo e proposta de desenvolvimento de recursos humanos concluído; 2.000 servidores da área tecnológica treinados</p> <p>3.3 Interligados mais de 50 órgãos federais, incluindo suas representações nos Estados, e implantado o serviço de mensagem oficial em cerca de 70 instituições públicas</p> <p>3.4 Perfil Tecnológico Geral de Redes elaborado (POSIG-Perfil OSI da APF) e 10 perfis específicos de comunicação, gerenciamento e aplicação de rede publicados</p> <p>3.5 Sistema de Informação Gerencial da APF implantado</p> <p>3.7 Sistema de Difusão e modelo geral de divulgação de informação da APF terminados</p> <p>3.8 Banco de dados e sistema de difusão implantados em 500 agências do IBGE, a nível municipal</p>	<p>Relatórios de andamento do Programa</p>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	REQUISITOS
<p>3.9 MRE modernizado tecnologicamente</p> <p>3.10 Sistema de compras instalado</p>	<p>3.9 Quarenta representações brasileiras no exterior informatizadas e 100 estações de trabalho instaladas</p> <p>3.10 Sistema de compras federais implantado: catálogo único de materiais e cadastro unificados de fornecedores implantado, registro de preços e divulgação eletrônica de licitações</p>		
<p><b>Subprograma IV: Atendimento ao Cidadão</b></p> <p>4.1 SAC's implantados</p> <p>4.2 Programa de comunicação com a sociedade e servidores públicos em marcha</p> <p>4.3 Participação ampliada da sociedade civil nas propostas de reforma da APF</p>	<p>4.1 Oito SAC's de grande porte e 10 de médio porte implantados</p> <p>4.2 Material informativo distribuído; 10 pesquisas de opinião realizadas</p> <p>4.3 Trinta estudos e projetos elaborados; cinco seminários realizados</p>	<p>Relatórios de andamento do Programa</p> <p>Relatórios dos consultores do projeto SAC</p> <p>Resultados das pesquisas de opinião publicados</p> <p>Estudos publicados</p>	<p>Articulação entre unidades de comunicação social do governo estabelecida</p>

## ANEXO II

### MATRIZ DE “BENCHMARKS”



## PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

### MATRIZ DE “BENCHMARKS”

Subprograma / Componente / Projeto	Primeiro Ano	Primeira fase
<b>I. Reforma Institucional</b>		
a) Reestruturação da APF b) Implantação de Agências Executivas c) Implantação de Organizações Sociais	a. Reestruturação iniciada em 5 Ministérios b. Consultorias contratadas para a transformação de 2 Agências Executivas c. Transformação de 3 Organizações Sociais iniciada	a 5. Ministérios reestruturados; 2 iniciados b 8. Agências transformadas; 2 iniciadas c 10. Organizações Sociais implantadas; 3 iniciadas
<b>II. Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos</b>		
a) Sistema de Administração de Recursos Humanos	a 1. Protótipo de desenvolvimento do SISPEC a 2. Início de implantação técnica da base (interface com SIAPE e SIORG) a 3. Início de implantação vertical em 3 instituições-piloto a 4. Normas de gestão e de organização e recursos humanos implantadas a 5. instrumentos técnicos de implantação desenvolvidos a 6. desenvolvimento conceitual iniciado	a 1. Implantação técnica completa a 2. Implantação vertical em 3 instituições-piloto completa a 3. Implantação funcional na administração direta e indireta a 4. Assistência técnica proporcionada para implantação em instituições a 5. Desenvolvimento conceitual finalizado a 6. desenvolvimento computacional finalizado (programação) a 7. Hardware instalado
b) Definição de Carreiras	b 1. Estudo contratado e em andamento	b 1. Estudo terminado
c) Centro de Informação e Documentação da ENAP	c 1. 10% do acervo bibliográfico renovado. c 2. Rede de computação do Centro adquirida e instalada c 3. Desenho da nova “web page” finalizado c 4. Primeiro curso de RENAP realizado (Rede Nacional de Documentação e Informação em Administração Pública) c 5. 10 instituições integradas à RENAP	c 1. 30% da coleção bibliográfica do Centro de Documentação renovada (90 revistas nacionais e estrangeiras; compra anual de cerca de 1.000 livros sobre Administração Pública c 2. 20 instituições educativas e centros de pesquisa integrados à RENAP c 3. Sistema de informação integrado à REDIAP

Subprograma /Componente/Projeto	Primeiro Ano	Primeira fase
<p>d) Formação de Quadros em Segurança Pública</p>	<p>c 6. Programas de conversão baseados na REDIAP (Rede Latinoamericana de Documentação e Informação em Administração Pública) c 7. "Thesaurus" de Administração Pública em português elaborado</p> <p>d 1. Plano de ação iniciado (consultores contratados de acordo com os termos de referência)</p>	<p>d 1. Seminário de definição de currículo realizado d 2. Convênios assinados com academias estaduais d 3. Material didático preparado de acordo com o novo currículo d 4. 100% dos instrutores da ANP treinados de acordo com o novo currículo d 5. 50% dos instrutores estaduais treinados de acordo com o novo currículo d 6. Sistema de vídeo conferência instalado d 7. 100% das academias interligadas com o novo sistema de vídeo-conferência d 8. 360 horas de cursos em vídeo produzidas pela ANP d 9. Equipamento computacional e novo material didático adquirido e instalado na ANP</p>
<p><b>III. Gestão e Tecnologia da Informação</b></p> <p>a) Planificação da Informatização e Desenvolvimento de Recursos humanos</p> <p>b) Infraestrutura e Normatização Tecnológica</p>	<p>a 1. Inventário de recursos de tecnologia iniciado</p> <p>b 1. Programa piloto (10 Ministérios) com equipamento</p>	<p>a 1. Inventário de recursos de tecnologia realizado em 27 Ministérios e 15 instituições a 2. 1.000 oportunidades de treinamento oferecidas na área de informática</p> <p>b 1. 70 instituições (Ministérios e órgãos da APF, a nível</p>

Subprograma/ Componente/Projeto	Primeiro Ano	Primeira fase
c) Gestão e Difusão da Informação	adquirido  c 1. Projeto em fase de desenvolvimento e vários módulos em implantação (licitações; cadastro de fornecedores do Governo Federal)	nacional) interligados em rede e com sistemas de informação de correio eletrônico b 2. 100 redes locais instaladas b 3. Perfil tecnológico de redes elaborado e implantado  c 1. sistemas de informação gerencial implantados para informações de caráter fiscal c 2. Mais de 60.000 empresas incluídas no cadastro de fornecedores do Governo Federal c 3. Mais de 500 convênios de uso do sistema assinados com governos estaduais e municipais c 4. 100% das compras estaduais realizadas através do sistema
d) Sistema de Informações Criminais	d 1. Implantação piloto do Sistema de Informação Criminal nos Estados e informações disponíveis a nível nacional	d 1. Sistema de Informação Criminal implantado nos 27 Estados
e) Rede de Difusão de Informações do IBGE	e 1. Projeto piloto do IBGE com informação disponível na Internet implantado	e 1. Sistema de informação do IBGE instalado em 240 agências com recursos tecnológicos disponíveis e interligados à rede IBGE e 2. Seis novos CD's produzidos com informação (dados e imagens) do IBGE
f) Modernização Tecnológica do MRE	f 1. 10 representações (consulados e embaixadas) no exterior interligadas com o MRE	f1. 40 representações (consulados e embaixadas) no exterior interligadas com o MRE
g) Difusão de Informação do Governo Federal	g 1. Sistema "standard" de divulgação de informações	g 1. Sistema "standard" de divulgação de informações

Subprograma/ Componente/Projeto	Primeiro Ano	Primeira fase
	implantado em 15 instituições da APF	implantado em mais de 50 instituições da APF g 2. Banco de dados gerais implantado (dicionário de dados e de metadados disponibilizados, informações sobre os sistemas administrativos públicos e sobre o gasto público)
<b>IV. Atendimento ao Cidadão</b>		
a) Centros de Serviços Integrados de Atendimento ao Cidadão (SAC's)	a 1. Consultores contratados para o componente a 2.1 SAC de grande porte e 4 de porte médio implantados	a 1.8 SAC's de grande porte instalados e funcionando a 2. 15 SAC's de porte médio instalados e funcionando
b) Comunicação Social	b.1 Empresa de comunicações licitada e contratada b 2.1 seminário realizado b 3.1 pesquisa de opinião de servidores realizada	b 1. 2 pesquisas de opinião de funcionários realizadas b 2. 1 pesquisa nacional de opinião sobre a reforma realizada b 3. 3 seminários realizados; material impresso e audiovisual produzido
c) Inovação/preparação de projetos em cidadania e modernização do Estado	c 1. elaboração de 24 documentos c 2.1 proposta de projeto de investimento c 3.8 publicações c 4.1 seminário realizado c 5.2 audiências públicas realizadas	c 1. 72 documentos elaborados (3 por ano, para cada um dos 8 temas selecionados) c 2. 9 propostas de projetos de investimento realizadas c 3. 24 publicações realizadas c 4. 3 seminários realizados c 5. 6 audiências públicas realizadas

## **Cadernos MARE da Reforma do Estado**

1. A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle
2. Organizações Sociais
3. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública
4. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
5. Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão do MARE
6. A Reforma do Aparelho do Estado e as Mudanças Constitucionais
7. A Reforma Administrativa na Imprensa
8. Conselho de Reforma do Estado
9. Agências Executivas
10. Questões sobre a Reforma Administrativa
11. Uma Nova Política de Recursos Humanos
12. Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios
13. Reforma Administrativa do Sistema de Saúde
14. Regime Jurídico Único Consolidado (Lei n.º 8.112, de 11/12/90)
15. Os Avanços da Reforma na Administração Pública (1995-1998)
16. Programa de Modernização do Poder Executivo Federal

**Internet : <http://www.mare.gov.br>**

Para conhecer melhor a Reforma do Estado e da Administração Pública visite a homepage do MARE

Na homepage do MARE você encontrará:

- Publicações (Cadernos MARE da Reforma do Estado, Jornal do Servidor, Artigos, etc.)
- Estatísticas
- Acompanhamento dos Projetos Prioritários do MARE
- Sistemas de Informações do Governo (compras, pessoal, organizações)
- Informações Gerais (legislação, concursos, lista de autoridades do Governo Federal, etc.)
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública e
- muito mais

---

*Os Cadernos MARE da Reforma do Estado são uma linha de publicações temáticas que tem por objetivo a documentação e divulgação das políticas, projetos e ações desenvolvidos no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.*

---

**MARE**

Ministério da Administração  
Federal e Reforma do Estado

Internet: <http://www.mare.gov.br>

Email: [ii@mare.gov.br](mailto:ii@mare.gov.br)

