

Cartografia Nacional
Censo 2000
Desenvolvimento de Gerentes e Servidores
Gestão do Patrimônio Público
Gestão do Plano Plurianual
Gestão Pública Empreendedora
Governo Eletrônico (sem avaliação)
Informação e Conhecimento em Políticas Públicas
Informações Estatísticas e Geográficas
Gestão dos Orçamentos da União
Nacional de Desburocratização
Qualidade no Serviço Público
Recursos para o Desenvolvimento
Redução de Custos na Aquisição de Bens, Obras e Serviços
Responsabilidade Fiscal Para a Estabilidade
Valorização do Servidor Público

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Cartografia Nacional

Resultados

O Programa apresentou um resultado satisfatório, se considerarmos as restrições de recursos orçamentários. Sendo assim, cabe destacar: a retomada do Mapeamento Topográfico Sistemático e a elaboração do Plano Cartográfico Nacional, este último norteando as ações até 2003 das entidades integrantes do Sistema Cartográfico Nacional; a conversão das bases cartográficas em meio digital assim como a constituição de uma base digital a nível Brasil (folhas em meio digital da Carta Internacional do Mundo ao Milionésimo).

No período de 2000 a 2002 foram alcançados para a ação Mapeamento Topográfico de Referência e Sistema Geodésico Brasileiro, respectivamente, 76% e 51% do inicialmente planejado, sendo esse resultado uma consequência direta dos cortes orçamentários ocorridos no período. Saliente-se que este percentual relativo ao Sistema Geodésico Brasileiro foi calculado com a meta prevista de 800 marcos geodésicos, número este que foi encaminhado ao MP, revendo, em função de erro, a estimativa de 3000. As restrições orçamentárias tiveram maior impacto na ação Geoprocessamento e Modernização da Cartografia, pois ela dependia de investimentos em sistemas, equipamentos e programas especialistas.

Para a ação Sistema Geodésico Brasileiro, deve-se destacar: a disponibilização gratuita na internet do Banco de Dados Geodésicos e das informações de rastreamento dos satélites do Sistema de Posicionamento Global (GPS); início do estabelecimento da Rede Permanente Maregráfica (Macaé – RJ e Imbituba-SC) para fins geodésicos objetivando o aprimoramento das altitudes no território brasileiro; implantação das redes estaduais - GPS, por intermédio de parcerias com órgãos cartográficos dos governos estaduais (Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul).

Ressalte-se que, com a continuidade da reposição do quadro técnico, iniciada em 2001, e a disponibilização dos recursos conforme previsto no PPA, o Programa poderá se desenvolver em um ritmo mais compatível com a urgência requerida por essas informações por parte do público-alvo do Programa.

Concepção

O Programa permitiu a retomada das atividades do mapeamento topográfico sistemático e da manutenção do Sistema Geodésico Brasileiro, dentro de um outro padrão de relacionamento institucional. Assim, durante o seu desenvolvimento e com estabelecimento de um plano cartográfico integrado com os diversos órgãos de Governo pela Comissão Nacional de Cartografia, identificou-se a necessidade de ampliar as formas de auscultação da sociedade e a constituição de um Plano Cartográfico Nacional, envolvendo em sua elaboração não somente os principais produtores de cartografia, mas também os principais usuários (públicos e privados).

Algumas recomendações devem ser observadas na elaboração do próximo PPA, quais sejam:

- Inicialmente, é importante que o PPA se aproxime da forma de gestão das organizações. Dentro da premissa que a criação dos programas deu visibilidade, transparência e capacidade de gestão para alguns projetos da administração direta, já no IBGE a criação de diversos programas e a ampliação do número de Ações (antigas sub-atividades) não só não reflete a forma de se gerir a Instituição, como cria grandes dificuldades de gestão.

Gerente:

Ângelo José Pavan

- Há o entendimento de que organizações, como o IBGE, deveriam ter um orçamento unificado, com o mínimo de ações, tendo uma partição para estatísticas e outra para geociências, sendo avaliado pelo cumprimento de metas estabelecidas e negociadas com o Ministério. É claro que grandes projetos podem e devem ter tratamento diferenciado, e já o são como no caso dos Censos; mas o fato é que a estrutura real de projetos com que o IBGE trabalha, com gerência e acompanhamento específico, é muito mais fracionada que o orçamento e, é inegável reconhecer que seria impossível gerir a Instituição desta forma, já que 95% dos custos são conjuntos e só poderiam ser obtidos por rateio.
- Outra questão diz respeito à grande dificuldade de se criar indicadores de acompanhamento de Ações que são projetos de pesquisa, como o Censo 2000. Em tais casos, o acompanhamento deveria se dar pelo cumprimento de metas estabelecidas para o ano, e não, como fazemos hoje, por percentual de conclusão. Isto acaba criando artificialismos que não contribuem para dar transparência e permitir um acompanhamento efetivo, pelo Ministério, do trabalho que está sendo executado.

Implementação

Torna-se importante atentar para o fato de que há um grande desgaste do processo de planejamento e orçamento devido ao ciclo de estruturação do orçamento e de sua execução. Exemplificando: de abril a junho as gerências e seus técnicos planejam o trabalho do exercício seguinte, negociam e fixam limites de gasto, adequam projetos a esses limites e, em alguns casos, reestruturam e reprogramam ações (e expectativas criadas). Porém, após todo esse esforço e aprovação da LOA são feitos contingenciamentos que chegam até 40%, minando todo o trabalho anterior e levando ao descrédito toda uma idéia de revalorização do planejamento e do orçamento.

Sabemos que existem externalidades que são incontornáveis, mas permanecendo essa sistemática, reduções nos padrões de qualidade e ineficiências na gestão dos recursos serão inevitáveis.

Censo 2000

Resultados

Este Programa vem sendo executado dentro dos prazos planejados e comprometidos com a sociedade. Vale salientar que, comparativamente ao último censo - 1991, houve uma redução significativa nos prazos de disponibilização dos resultados, em que pese alguns atrasos em relação ao previsto.

No que diz respeito ao cronograma de divulgação dos resultados do **Censo 2000**, alguns atrasos ocorreram, basicamente em face de problemas na instalação e operacionalização do Centro de Captura de Dados, responsáveis pela apuração da massa de questionários. Diante disso, a divulgação dos resultados definitivos do universo, que estava prevista para ser em treze meses, só foi possível em dezesseis meses.

Quanto à divulgação dos resultados preliminares da amostra, prevista para ocorrer em dezessete meses, foi realizada em vinte um meses. Já a divulgação dos resultados definitivos da amostra, ela está ocorrendo no prazo previsto.

Os fatores críticos de sucesso nesta estratégia, passíveis de difusão na forma de boas práticas foram:

- Do ponto de vista externo, as ações voltadas para a transparência e legitimidade das operações censitárias através da constituição de participação da sociedade, quais sejam, Comissão Consultiva com representantes do meio acadêmico e técnico-científico; seminários e reuniões de consulta aos principais usuários para definição do conteúdo dos questionários; criação de comissões censitárias municipais, com participação de representantes da comunidade local, com vistas ao apoio e acompanhamento da operação censitária.
- Do ponto de vista interno, cabe destacar a criação da Comissão de Planejamento e Organização do **Censo 2000**, responsável pela definição das estratégias e acompanhamento operacional de todas as ações envolvidas; a incorporação de avanços tecnológicos em todas as etapas da operação (mapa digital; uso de *scanner* na captura de dados, entre outros avanços). A implantação do Sistema de Indicadores da Coleta, que permitiu o acompanhamento da operação de campo da captura de dados, o monitoramento da qualidade da cobertura e racionalização na gestão dos recursos humanos. Por último, houve forte investimento em treinamento de pessoal, de forma a garantir a padronização dos procedimentos e a facilitação na obtenção e conteúdos, a fim de garantir a qualidade da coleta.

A disponibilização no tempo adequado de dados atualizados tem, sem dúvida, impacto positivo sobre o público-alvo, uma vez que contribui para o melhor planejamento e ações mais eficazes do setor privado e das políticas públicas. Assim, tendo em conta os resultados divulgados, pode-se considerar que o desempenho foi satisfatório, além de oferecer subsídios às comunidades acadêmicas e técnico-científicas sobre a evolução demográfica e social do país, propiciando-lhes melhores condições para seus estudos e projetos.

Sumariamente os principais resultados obtidos no período de 2000 a 2002 foram os seguintes:

- Em 2000, realização da coleta de dados em mais de 45 milhões de domicílios e o recenseamento de 169,8 milhões de pessoas, registrando os mais baixos índices de subenumeração, com significativa melhoria na cobertura do território nacional e a divulgação dos resultados preliminares ainda no mês de dezembro do mesmo ano.

Gerente:

Nuno Duarte Bittencourt

- Em 2001, a divulgação da Sinopse Preliminar, em maio, apresentando o total da população residente por sexo, o total de domicílios por espécie, a média de moradores por unidade habitacional, área e densidade demográfica dos municípios, entre outros, e, em dezembro, a divulgação dos Resultados Definitivos do Universo, com os dados definitivos referentes às características comuns da população, investigadas nos questionários básicos e da amostra.
- Em 2002, a divulgação da Tabulação Avançada da Amostra, em maio, cujos resultados apresentados em nível estadual e embora de caráter ainda preliminar, já anteciparam algumas transformações importantes da sociedade brasileira e, em dezembro, a divulgação dos Primeiros Resultados da Amostra, oferecendo informações, em nível municipal, de todos os temas levantados no questionário da Amostra do **Censo 2000**.

Concepção

A realização decenal dos censos demográficos no Brasil é definida por lei e seus resultados representam a principal fonte de informação sobre vários aspectos importantes da população, de suas condições de vida e distribuição no território nacional e são fundamentais para o conhecimento do comportamento e da evolução desses aspectos ao longo de grandes períodos.

Assim, o conteúdo dos questionários é definido em conjunto com os principais usuários, de forma a incorporar as novas demandas públicas e privadas por informação com a inclusão de itens relevantes para o conhecimento da realidade nacional, das características e das condições de vida da população.

No caso do **Censo 2000**, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE fez ampla consulta aos principais usuários e constituiu comissão consultiva com representantes do meio acadêmico e técnico-científico, visando ao acompanhamento de todas as ações de planejamento, execução, apuração e divulgação de resultados, buscando, com essas duas medidas, dar transparência ao processo e bem atender às expectativas da sociedade quanto ao conteúdo abrangido e aos procedimentos técnicos adotados.

A excelente receptividade da população ao responder ao **Censo 2000**, a ampla e intensa exploração de seus resultados que vem sendo feita pela imprensa, os inúmeros estudos já divulgados com base nos dados censitários, o substancial aumento das consultas recebidas nos diversos meios de acesso abertos pelo IBGE, com destaque para a internet, demonstram que o **Censo 2000** foi bem concebido e alcançou alto grau de satisfação de todos os setores que compõem seu público-alvo.

Implementação

O Programa **Censo 2000** não sofreu modificações relevantes entre sua concepção e implementação. Alguns ajustes de ordem operacional foram necessários, mas sem desdobramentos que implicassem em alterações significativas nas etapas planejada e nada que comprometesse as principais metas e prazos estabelecidos.

O IBGE estabeleceu parcerias com diversos órgãos nacionais, tais como Funasa, INSS, Funai e outros, como o Exército Nacional, os quais apoiaram as operações de campo, oferecendo diversos tipos de recursos.

A operação censitária contou, também, com a colaboração de prefeituras municipais, de órgãos estaduais, de concessionárias de serviços públicos e empresas privadas na etapa de atualização da base operacional e geográfica (mapas municipais e croqui de setores censitários). Tal colaboração consistiu

no fornecimento de mapas em meio digital ou convencional sobre os quais o IBGE fez adaptações, atualizações e incorporações, de forma a construir a malha setorial que serviu de base para a coleta de dados e a divulgação de resultados.

Em contrapartida, o IBGE ofereceu os mapas atualizados, em meio digital. Essas contribuições foram fundamentais para um dos importantes avanços do **Censo 2000** - que foi a obtenção de mapas municipais e cadastrais de todos os municípios brasileiros em meio digital, o que contribuiu para facilitar a identificação da área de trabalho por parte do recenseador e possibilitou o referenciamento espacial dos resultados do Censo.

Para realização da etapa de coleta de dados do **Censo 2000**, as prefeituras municipais cederam prédios e mobiliários para uso das equipes locais, para a instalação de Postos de Coleta nos municípios onde não havia agência do IBGE ou onde as instalações próprias não eram suficientes. As prefeituras, eventualmente, colaboraram também com outros itens de apoio às equipes locais. Dos órgãos estaduais, a contribuição mais expressiva foi na cessão de escolas para a realização das provas dos diversos processos seletivos realizados e para os treinamentos que ocorreram em todo o território nacional, tendo contado, ainda, com a ajuda de diversos órgãos federais.

Das Forças Armadas, foi assinado um convênio apenas com o Exército, que forneceu transporte aos recenseadores nas áreas de difícil acesso, principalmente nas regiões Norte e Centro-Oeste. A Marinha e a Aeronáutica também colaboraram, prestando o mesmo tipo de ajuda, embora sem a assinatura de convênio. O INSS cedeu espaços em diversos municípios para a instalação de Postos de Coleta. A Embrapa e a Funasa também contribuíram oferecendo apoio às equipes de campo e a Funai colaborou no acesso e no contato com as comunidades indígenas. Todas as contribuições foram consideradas satisfatórias e ajudaram a garantir a qualidade da cobertura do território nacional e o cumprimento dos prazos da operação de campo.

No que diz respeito ao repasse de recursos, há que se ressaltar alguns atrasos no fluxo financeiro em 2000, o que implicou atrasos nos compromissos com grandes fornecedores e alguns poucos problemas no pagamento de recenseadores. No entanto, não chegou a haver prejuízo no andamento da coleta de dados. Nos exercícios de 2001 e 2002, não houve nenhum atraso na liberação dos recursos solicitados.

Quanto ao processo de capacitação das equipes contratadas para a realização do **Censo 2000**, abrangeu também os níveis gerenciais do quadro de servidores do IBGE, ambos com enfoque nos aspectos técnicos da operação censitária.

Desenvolvimento de Gerentes e Servidores Públicos

Resultados Os cinco indicadores do Programa **Desenvolvimento de Gerentes e Servidores Públicos** tiveram evolução positiva e consistente, entre 2000 e 2002. Quatro dos indicadores tiveram resultados sempre acima dos previstos: um deles, Nº de participantes-dia em projetos de desenvolvimento gerencial, reflete o direcionamento estratégico das ações do Programa para desenvolvimento gerencial, cujas ações e resultados foram crescentes no período, em consonância com as diretrizes do Ministério supervisor (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), que demandou e apoiou a realização de cursos e programas de desenvolvimento gerencial, para gerentes do PPA e suas equipes, e ainda para segmentos estratégicos, com vistas à implantação e consolidação do PPA como novo modelo de planejamento, orçamento e gestão; os resultados sempre acima do previsto, nesse indicador, refletem ainda a demanda das organizações-clientes, que passaram cada vez mais, no período, a demandar capacitação gerencial, em coerência com os avanços das propostas de reforma do Estado, onde o foco em resultados, a atuação gerencial, o desenvolvimento de ferramentas e valores gerenciais, passaram a ser cada vez mais difundidos e requisitados pelas diversas organizações públicas federais, com repercussão também em estados e capitais. Outro indicador que teve sempre resultados acima do alvo foi o Grau de Satisfação dos Alunos-Clientes, refletindo o permanente esforço do programa em implementar melhorias contínuas em seus produtos e serviços.

O indicador Grau de Satisfação das Organizações-Clientes teve metodologia definida e foi sistematicamente mensurado a partir de janeiro de 2002, tendo, também, apresentado resultados acima do alvo previsto. A Taxa de Capacitação de Gerentes Estratégicos também teve resultados sempre acima do alvo. O indicador Nº de Servidores/dia Capacitados mensura os treinamentos não-gerenciais realizados; como já apontado nas avaliações anteriores, o alvo deste indicador deveria ter sido reduzido, pois o programa, desde 2000, vem dando ênfase ao desenvolvimento gerencial, reduzindo os cursos e programas não-gerenciais; isto explica resultados inferiores ao alvo, nesse indicador.

Os principais resultados do Programa **Desenvolvimento de Gerentes e Servidores Públicos** podem assim ser expressos:

- contribuição efetiva à implantação e consolidação do novo modelo de planejamento, orçamento e gestão introduzido pelo PPA 2000-2003, por meio de estudos, publicações e da capacitação de gerentes de programas, suas equipes, difusão do modelo junto a servidores das áreas finalísticas, junto a dirigentes e ainda junto às SPOAs e DAFs das entidades vinculadas. O Programa realizou ainda ações que permitiram a difusão do novo modelo para governos estaduais e algumas capitais, implementando a agenda de cooperação entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Fórum de Secretários Estaduais de Planejamento.

Gerente:
Regina Pacheco

- contribuição efetiva do Programa para implementar a gestão empreendedora no Governo Federal, por meio da capacitação de mais de 59 mil servidores, gerentes e dirigentes nos três anos (cerca de 13% acima do previsto), difundindo, especialmente entre gerentes operacionais, intermediários e estratégicos, e ainda junto a dirigentes, os valores e instrumentos da gestão empreendedora, o

compromisso com resultados, o foco no cidadão-usuário, o uso eficaz dos recursos públicos. O Programa realizou ainda vários estudos aplicados e publicou obras e textos de referência para a gestão pública empreendedora, além de ter desenvolvido parcerias internacionais com centros de excelência em gestão empreendedora, permitindo trazer para o Brasil as melhores práticas de gestão e referências internacionais. Merece destaque ainda a realização, a cada ano, do Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal, que identificou, premiou e divulgou boas práticas de gestão empreendedora já existentes e sobre experiências gerenciais bem sucedidas. O apoio à implementação da Gestão Pública Empreendedora se deu ainda, por meio da ampliação e especialização do acervo da Biblioteca e, também, por meio da disponibilização das publicações para *download* gratuito pela internet.

- cabe ainda destacar o apoio do Programa às atividades dos demais programas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em especial: Responsabilidade Fiscal, Redução de Custos na Aquisição de Bens e Serviços, Gestão Pública Empreendedora, Valorização do Servidor, Qualidade no Serviço Público e Desburocratização; para todos esses programas, foram desenvolvidas ações de capacitação para públicos-alvo específicos, em estreita articulação com seus gerentes e com as orientações estratégicas do Ministério do Planejamento. Alguns outros grupos de programas estratégicos também foram apoiados de forma especial: o Plano Nacional de Segurança Pública, o Projeto Alvorada, os programas multissetoriais, os programas com execução descentralizada, os programas de gestão de políticas públicas.
- contribuição ao fortalecimento da atuação da administração pública federal nas atividades de formulação, regulação e fiscalização, por meio da formação inicial de novos quadros para carreiras estruturadas, em especial: Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Analistas de Planejamento e Orçamento, Oficiais e Assistentes de Chancelaria, Analistas de Ciência e Tecnologia, Defensores Públicos da União.
- contribuição efetiva para os objetivos de “assegurar, de forma permanente, o ajuste fiscal e a estabilidade econômica” e, ainda, “ampliar recursos para o desenvolvimento sustentável do país”, por meio de cursos voltados à melhoria do gasto público, melhor gerenciamento e utilização de recursos financeiros e à implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal.
- contribuição ao objetivo setorial “transformar o MP em referência de gestão empreendedora”, por meio de cursos específicos realizados sob demanda do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e apoio à realização de atividades de várias secretarias do MP, especialmente SPI, Seges, SRH, SOF, SLTI e SPU.

Os impactos sobre o público-alvo do Programa têm sido positivos: os envolvidos na realização do Programa têm sabido encontrar formas criativas de executar suas ações, mesmo em contexto de contingenciamento de recursos. Em 2002, as restrições impostas à utilização das receitas próprias arrecadadas (não puderam ser utilizados cerca de 44% das receitas arrecadadas e autorizadas pelo Congresso), dificultaram ainda mais a execução do programa, tendo sido contornadas por esforços suplementares de foco e de criatividade de todos os envolvidos na realização das ações e metas previstas. Isto tem permitido que os resultados venham sendo alcançados, e mesmo superados, em contexto de limitações de recursos financeiros. Pode-se supor, no entanto, que a utilização plena das receitas arrecadadas, teria permitido ao Programa alcançar resultados ainda melhores.

Concepção O problema ou demanda que deu origem ao Programa **Desenvolvimento de Gerentes e Servidores Públicos** pode assim ser expresso:

- necessidade de difundir novos paradigmas e instrumentos de gerenciamento no setor público, voltados à eficiência e aos resultados;
- necessidade de vincular a capacitação aos objetivos estratégicos do governo e das instituições; e
- necessidade de formar quadros para as carreiras do serviço público.

Tais necessidades resultam das profundas mudanças por que vem passando o setor público, no Brasil e no mundo, para atender aos anseios da sociedade por um serviço público que seja, ao mesmo tempo, honesto e de alto desempenho, transparente e responsável. Isto implica profunda mudança de cultura no setor público, que tradicionalmente esteve voltado prioritariamente à legalidade de seus atos e à obediência a normas e procedimentos, e que agora deve também responder por novos critérios como eficiência, eficácia e efetividade. Daí decorrem novas necessidades e novos conteúdos para a capacitação, além de uma nova orientação estratégica: tradicionalmente, a capacitação era vista como um “direito do servidor”, como “um degrau para obter aumento de remuneração”, ou ainda como “uma maneira de satisfazer as demandas dos servidores”; na nova orientação, a capacitação profissional tem de estar vinculada aos desafios da organização e aos resultados dela esperados - não basta atender às expectativas dos servidores, o investimento em capacitação tem de resultar efetivamente em mudança de cultura e melhoria do serviço prestado ao cidadão (ou melhoria da política pública formulada). Neste sentido, a agenda de capacitação é permanente; apesar dos expressivos resultados alcançados nos últimos anos, a demanda por capacitação, aliada aos desafios estratégicos do governo e do setor público, devem continuar nos próximos anos.

Matriz de fontes de financiamento:

Quanto à matriz de financiamento, cabe ressaltar que o Programa, quando elaborado em 1999, contava com expressiva participação de recursos do FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador (cerca de 35% dos recursos totais do programa); tais recursos deixaram de ser disponibilizados ao Programa a partir de 2002, o que implicaria encontrar outra fonte alternativa para reequilibrar a matriz de financiamento do programa. A alternativa que vem sendo encontrada pelos executores do Programa, a fim de não comprometer os resultados, é a de aumentar a arrecadação de receitas próprias; no entanto, tal alternativa implica sempre longos períodos para encaminhamento, apreciação e sanção de projeto de lei de crédito suplementar, sujeito ainda aos contingenciamentos; para o projeto de lei orçamentária para 2003, a proposta elaborada pela SOF prevê também um significativo incremento de receitas próprias para o financiamento do programa. Consideramos que a matriz de financiamento do programa deve ser reequacionada para o PPA 2004-2007, sobretudo se houver expansão das metas físicas.

Outros aspectos: articulação com programas similares e *benchmarking*:

Seria ainda desejável proporcionar uma maior articulação entre os diversos programas voltados à capacitação de servidores públicos (entre eles o Programa Valorização do Servidor, Capacitação para Administração Financeira, Capacitação de Diplomatas etc), bem como a comparação sistemática de resultados e de custos praticados por cada um destes programas; tais análises

poderiam reverter em maior apoio aos programas similares que apresentem melhor desempenho. Tal análise e comparação não vem sendo feita ou disponibilizada aos gerentes desses programas; a apuração de custos é ainda muito artificial e simplista, não permitindo uma real mensuração e inviabilizando possíveis comparações.

Forma de articulação com outras unidades do Ministério:

O Programa é desenvolvido em estreita articulação com as orientações estratégicas do Ministério supervisor (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), buscando atender às solicitações dos vários Secretários, da Secretaria Executiva, e dos vários gerentes de programas do MP. A fim de evitar sobrecarga excessiva de demandas, cujo atendimento seria dificultado, e facilitar o planejamento da execução das ações do Programa, sugere-se praticar anualmente uma contratualização prévia de resultados entre cada Secretaria e o gerente do Programa, assim como entre cada gerente dos demais programas do MP e este programa; tais solicitações deveriam ser explicitadas no início de cada ano, buscando garantir maior previsibilidade e planejamento físico e financeiro do programa, deixando as demandas eventuais, ao longo do ano, para aquelas realmente não previstas e não passíveis de antecipação.

Forma de articulação com as parcerias:

O Programa **Desenvolvimento de Gerentes e Servidores Públicos** tem como uma de suas ações o Intercâmbio com instituições de Excelência; essa ação permite identificar as melhores práticas de gestão em nível mundial, bem como centros de excelência em desenvolvimento gerencial em outros países que estão implementando a gestão pública empreendedora. Assim, para que o Programa realize esta ação, é necessária a compreensão do Ministério supervisor quanto aos pedidos de afastamento do país de funcionários executores do Programa, uma vez que estarão a serviço das ações e metas do programa.

Forma de articulação com outros Ministérios:

O Programa precisa ter uma atuação mais dinâmica de comunicação com os Ministérios e demais entidades da administração pública federal, para divulgar mais seus produtos e serviços. Há ainda entidades que deixam de recorrer aos produtos e serviços do Programa por desconhecerem sua oferta, e que acabam recorrendo a instituições privadas “de grife” para seus programas de capacitação, quando poderiam utilizar os produtos e serviços do Programa que, além de custo reduzido, oferecem qualidade, são específicos para o setor público e são alinhados às políticas de governo para melhoria da gestão pública. Além disso, várias dessas entidades têm ainda uma visão tradicional da capacitação, e acabam optando por programas longos (a moda dos “MBAs” ou especializações), sem que esses sejam necessariamente os mais adequados aos seus objetivos; nesse sentido, é preciso interagir mais com os “demandantes”, para ajudá-los a bem definir que objetivo querem alcançar quando “compram” um programa de capacitação.

Estratégia de implementação do Programa:

Acreditamos que um dos sucessos de implementação do programa é o de buscar garantir o alcance dos resultados previstos, com qualidade, mesmo com recursos escassos. Para tanto, é fundamental o gerenciamento em todos os níveis, envolvendo todos os executores do programa, e um processo de monitoramento dos resultados do programa por meio de um painel de controle gerencial. Utilizamos, para a implementação do Programa **Desenvolvimento de**

Gerentes e Servidores Públicos, o BSC - *Balanced Scorecard*, que permite articular objetivos, estratégias, metas e iniciativas, sistematizado em um painel de controle que permite o monitoramento estratégico mensal das ações do programa e as correções necessárias. A articulação do planejamento à execução financeira desenvolvida para a execução do Programa permite o melhor uso dos recursos disponíveis.

Implementação

O Programa conta com recursos escassos. A partir de 2002, deixou de contar com recursos do FAT (que representavam cerca de 35% dos recursos totais do Programa). Um incremento foi conseguido em 2002, tanto na Lei Orçamentária Anual, como na lei que autorizou a incorporação do excesso de arrecadação; tais incrementos, no entanto, não foram traduzidos em ampliação dos limites financeiros, dado o contingenciamento financeiro em 2002, que abrangeu inclusive receitas próprias (cerca de 44% contingenciado). A previsão para 2003 também é de escassez de recursos: em quatro das dez ações, há redução entre 40% e 76%, comparado ao PLOA de 2002; em duas outras ações, de maior impacto sobre os resultados do Programa, a redução é de 2% e 4,2%; finalmente, para três ações, o PLOA 2003 repete a mesma previsão de recursos do PLOA 2002.

O Programa vem desenvolvendo estratégias para que tais restrições de recursos não comprometam os resultados a atingir. No entanto, há estrangulamentos quanto a recursos de tecnologia da informação e sistemas informatizados, que demandam recursos superiores aos disponíveis e previstos para 2003 - este tema foi inserido na lista de “projetos com dificuldades específicas”, na agenda da transição de governo. O Programa poderia ampliar suas ações de educação à distância, utilizando internet, mas, para tanto, requer que sejam realizados tais investimentos em tecnologia da informação, desenvolvimento de sistemas e recursos suplementares de custeio (para contratar *links* mais potentes, necessários à oferta de cursos via internet).

As ações de capacitação da equipe gerencial e demais executores do programa (cerca de 160 pessoas) foram realizadas com criatividade e utilizando as parcerias internacionais, para fazer frente à escassez de recursos alocados a esta ação: em 2000, na LOA, R\$ 12.000,00 para capacitação interna; em 2001, na LOA, R\$ 12.000,00; nos anos de 2000 e 2001, foram incorporados recursos advindos de excesso de arrecadação, mas disponibilizados financeiramente apenas na última quinzena do ano, o que inviabilizou sua utilização para ações de capacitação interna. Em 2002, na LOA R\$ 35.000,00; no PLOA para 2003, R\$ 35.000,00. Seriam necessárias mais ações de capacitação, o que demanda mais recursos nessa ação.

O principal parceiro do Programa, na matriz de financiamento, era o Ministério do Trabalho, alocando recursos do FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador (constituindo cerca de 35% dos recursos totais inicialmente previstos). Em 2000 e 2001, demoras na liberação daqueles recursos levaram a uma concentração das ações nos três últimos meses do ano, sobrecarregando os executores. Em 2002, dada a escassez de recursos, não foram destinados recursos do FAT ao Programa **Desenvolvimento de Gerentes e Servidores Públicos**; a estratégia desenvolvida pelo Programa, para fazer frente a esta quebra da previsão inicial de recursos, foi a de aumentar a geração de receitas próprias, conforme já comentado anteriormente.

Quanto às demais parcerias, o Programa conta com Projetos de Cooperação Bilateral (com França, Canadá, Espanha, Reino Unido) e organismos internacionais (CLAD, Indes - BID, BID - Programa de Modernização do Poder Executivo Federal, Cepal, BIRD, Secib - Secretaria Executiva da Cúpula

Iberoamericana), além de várias instituições similares à ENAP (INA-Portugal, INAP-Espanha; INAP- Argentina; INAP-México; ENA-França), fundamentais para o alcance dos objetivos do Programa.

O Programa desenvolve parcerias (não-formais) com os demais programas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: Responsabilidade Fiscal, Redução de Custos na Aquisição de Bens e Serviços, Gestão Pública Empreendedora, Valorização do Servidor, Qualidade no Serviço Público e Desburocratização; para todos esses programas, foram desenvolvidas ações de capacitação para públicos-alvo específicos, em estreita articulação com seus gerentes e com as orientações estratégicas do Ministério do Planejamento. Tais parcerias permitem coordenar as ações e vinculá-las à política de governo para a melhoria da gestão pública.

Alguns outros grupos de programas estratégicos também foram apoiados de forma especial: o Plano Nacional de Segurança Pública, o Projeto Alvorada, os programas multissetoriais, os programas com execução descentralizada, os programas de gestão de políticas públicas. Aqui, a principal vantagem foi a de realizar a gestão do conhecimento sobre o PPA, aprendendo com os gerentes responsáveis por estes programas, sistematizando as lições, as dificuldades e as estratégias utilizadas, e divulgando-as para os demais gerentes, além de apoiar a SPI com informações sistematizadas a partir da experiência de implementação destes programas.

Houve também parcerias não-formais com outros programas voltados à capacitação de servidores públicos (especialmente os sob responsabilidade da ESAF, ECT, Academia Nacional de Polícia, TCU-Instituto Serzedello Correia, Instituto Rio Branco); tais parcerias permitiram a troca de experiência sobre as ações desenvolvidas e as estratégias de implementação utilizadas.

O Programa tem desenvolvido cada vez mais ações customizadas, atendendo às demandas dos beneficiários; são desenvolvidos e realizados cursos e programas sob medida, em todo o país, a pedido das diversas organizações públicas federais.

A consulta sistemática aos *stakeholders* do Programa, bem como as pesquisas realizadas de eficácia dos treinamentos, de satisfação das organizações-clientes, de imagem do Programa e de necessidades do público-alvo, têm permitido conhecer as expectativas e necessidades do público-alvo e beneficiários indiretos, permitindo aperfeiçoar as ações do programa.

Vários são os mecanismos utilizados para conhecer a satisfação dos usuários, beneficiários e *stakeholders*: avaliação ao final de cada curso, verificando pertinência e utilidade do conteúdo para a melhoria de desempenho do participante em sua atuação profissional; avaliação da satisfação das organizações-clientes e eficácia dos cursos realizados, consultando o superior imediato do participante quanto à melhoria de seu desempenho após o curso; avaliação da imagem do programa junto a dirigentes públicos federais, gerentes de programas do PPA e *stakeholders* do Programa; pesquisa direta de satisfação junto a usuários dos demais serviços e produtos do Programa (usuários do *site* do Programa; da Biblioteca; dos assinantes das publicações; dos usuários do alojamento, restaurante e lanchonete; usuários internos dos serviços de apoio à gestão e informática); opinião dos parceiros estrangeiros quanto à evolução do Programa e da competência institucional da ENAP para implementá-lo; acompanhamento de artigos na imprensa; avaliação de satisfação dos responsáveis por eventos (de outros programas ou instituições) realizados com o apoio do Programa.

Os resultados de todas estas avaliações são considerados para adoção de medidas de melhoria de ciclo curto, na provisão de cada serviço ou produto, visando a busca permanente da excelência.

Gestão do Patrimônio Público

Resultados O Programa **Gestão do Patrimônio Público** expressa seus resultados por meio do desempenho das suas ações. Os principais resultados obtidos foram por intermédio das ações: Destinação de Imóveis para Projetos Sociais e Manutenção de Cadastro de Imóveis Próprios Nacionais.

Relativamente à primeira, no período 2000/2002, foram beneficiadas 193.254 famílias, superando as expectativas. A ação Manutenção de Cadastro de Imóveis Próprios Nacionais propiciou uma evolução significativa na administração dos imóveis da categoria.

A gestão do patrimônio imobiliário da União necessita de registros precisos. Até o início da década de 90, os recursos tecnológicos disponíveis se resumiam a controles manuais e ao uso isolado de recursos de informática, praticamente para a edição de textos, ou tabelas simplificadas. Além disso, o trabalho da Gerência Regional de Patrimônio da União/GRPU era dificultado pela falta de documentos e pelos valores desatualizados dos imóveis, impossibilitando a elaboração rápida de processos para cessão dos mesmos, o que acarretava demora no atendimento aos órgãos.

Na busca de soluções para as dificuldades que se acumulavam, a Secretaria de Patrimônio da União - SPU iniciou, em 2000, o processo de Recadastramento dos imóveis de Uso Especial da União. Para tanto, foi disponibilizado na internet, um sistema de recadastramento, contendo maior número de informações que o Sistema de Patrimônio Imobiliário da União - SPIU, com módulo de avaliação automática dos imóveis, permitindo a inclusão de fotos, plantas e documentos digitalizados (certidões, termos etc.).

Em 2001, o sistema de recadastramento foi denominado Spiunet, substituindo oficialmente o SPIU. Ao contrário do SPIU, o Spiunet dispõe de estrutura que diferencia "Imóvel" e "Utilização", conferindo precisão ao quantitativo de imóveis.

Com o estabelecimento de uma parceria entre a SPU e a STN, o SPIUnet foi interligado ao Sistema de Administração Financeira - Siafi. Por conseguinte, toda atualização efetuada nos valores dos imóveis no Spiunet, passou a gerar a devida contabilização no Siafi, de forma *on line*, não permitindo atualizações na conta dos imóveis da União, senão por meio do Spiunet.

Em parceria com o IBGE, está sendo desenvolvido projeto de Georeferenciamento dos imóveis, a ser implantado no Spiunet, onde o usuário poderá localizá-los por meio da base cartográfica correspondente, sendo dispensável o endereço preciso.

Observa-se que, com o evento Spiunet, o controle patrimonial tornou-se mais preciso, com o cadastro atualizado e consistente, permitindo a SPU atender, com presteza, pedidos de cessão de imóveis para atendimento ao serviço público, bem como para implantação de equipamentos e serviços comunitários, tais como: escolas, hospitais, creches, parques e áreas de lazer, assentamento de famílias carentes, municípios e governos estaduais, com amplos benefícios à população.

Concluído o trabalho de recadastramento, com o concurso das Gerências Regionais de Patrimônio da União e Unidades Gestoras do Governo Federal, apurou-se um patrimônio composto de 24 mil imóveis, avaliados, até a presente data, em R\$ 111 bilhões.

Gerente:

Janete Ortolani

Iniciou-se ainda a cobrança sistemática dos devedores de receitas patrimoniais, por intermédio do Siapa - Sistema Integrado de Administração Patrimonial, priorizando-se os procedimentos de cobrança dos maiores devedores.

Os resultados menos expressivos ocorreram nas ações Alienação de Imóveis não Destinados ao Uso do Governo Federal, Demarcação de Imóveis e Cadastramento de Imóveis. No primeiro caso, em decorrência de decisão do TCU, determinando a sustação do procedimento licitatório, iniciado pelo BNDES, para alienação dos imóveis em São Paulo e Rio de Janeiro. Em decorrência desse fato, foram alienados, apenas, 516 imóveis, no período de 2000/2002 gerando a receita de 48 milhões, cifra muito inferior ao potencial existente.

No caso das ações Demarcação de Imóveis e Cadastramento de Imóveis os baixos resultados ocorreram em virtude da morosidade dos processos licitatórios, com o objeto de demarcação e cadastramento e, principalmente, em consequência de liminares judiciais obtidas pelos participantes.

Vale lembrar que os baixos resultados obtidos pela maioria das ações do programa geram diversos prejuízos ao Estado e à sociedade. A falta de demarcação e de cadastramento dos imóveis da União, por exemplo, tornam impossível uma boa administração desses bens, provocando, com isso, uma perda de receitas. Por sua vez, a não-alienação de imóveis destinados à venda, além de não gerar receita de venda, gera gastos na sua manutenção.

Ademais, a restrição orçamentária limitou, significativamente, o deslocamento de servidores, prejudicando sobremaneira as atividades de fiscalização e de identificação de imóveis da União, diminuindo, assim, possibilidades de geração de receitas e a destinação desses imóveis para utilização pela administração direta.

O Programa **Gestão do Patrimônio Público** foi criado em decorrência da má administração dos bens imóveis da União, haja vista a ineficiência da política para os imóveis inservíveis ao Serviço Público e para os imóveis próprios nacionais, utilizados pela Administração Direta e Indireta. Além disso, havia, também, total descontrole da demarcação e cadastramento dos imóveis, gerando prejuízos à União, em virtude dos gastos com a manutenção e da falta de uma cobrança adequada dos preços públicos. **Concepção**

O Programa **Gestão do Patrimônio Público** foi criado em decorrência da má administração dos bens imóveis da União, haja vista a ineficiência da política para os imóveis inservíveis ao Serviço Público e para os imóveis próprios nacionais, utilizados pela Administração Direta e Indireta. Além disso, havia, também, total descontrole da demarcação e cadastramento dos imóveis, gerando prejuízos à União, em virtude dos gastos com a manutenção e da falta de uma cobrança adequada dos preços públicos.

Nota-se que o objetivo principal do Programa à época da sua criação foi, em última instância, a geração de receitas. Durante o período de execução do Programa, percebeu-se que este enfoque deveria ser alterado. Dessa forma, o objetivo do Programa **Gestão do Patrimônio Público** deve ser a boa administração dos bens imóveis da União, sua manutenção e zelo. A geração de receita passa a ser mera consequência de uma boa administração.

Dentro desse novo entendimento, o ciclo da administração do patrimônio deve ser:

- verificando-se a ocorrência de um bem imóvel da União, deve ele ser demarcado, cadastrado e registrado;
- após, deve-se verificar a necessidade do imóvel para o serviço público;
- inexistindo essa necessidade, o bem deve ser alienado, gerando, dessa forma, receitas e deixando de gerar despesas. Ressalte-se que o termo “alienado” deve ser entendido *lato sensu*, pois o imóvel pode ter seu domínio direto entregue ao particular, mediante retribuição financeira à União, por intermédio do pagamento de preço público; e

- em sendo o imóvel inservível ao serviço público e não havendo sucesso na sua alienação, deverá ser verificada a possibilidade de cessão ou doação, conforme previsto em lei.

Quanto ao público-alvo, deve ser, além da Administração Pública Federal, também, o cidadão ocupante ou foreiro de imóvel da União.

Ademais, o programa possui muitas ações que, por afinidade deveriam estar aglutinadas, à vista do objetivo que almejam. Na realidade o número de ações deve ser reduzido, com a aglutinação de ações com objetivos afins, como sugerido a seguir:

- Ação 1 - Manutenção e zelo dos bens imóveis da União – Tem como objetivo a guarda, manutenção e zelo pela conservação dos imóveis de propriedade da União, incluindo, a fiscalização, a cobrança pelo uso, e o desenvolvimento atividade cartorial, entre outras.
- Ação 2 - Identificação, demarcação e cadastramento de imóveis da União – Conforme sugerido pelo próprio nome, o objetivo desta ação é a regularização da situação fática, qual seja, trazer aos cadastros a existência administrativa do bem, quando, então, será exercida a ação acima referida (manutenção), conservando e zelando pelos bens identificados, demarcados e cadastrados ou, então, sendo alienado, conforme descrito na ação abaixo.
- Ação 3 - Transações Imobiliárias - Objetiva a alienação e a aquisição de imóveis para a União, pela forma de compra e venda ou incorporação.
- Ação 4 - Destinação de Imóveis para Projetos Sociais; e
- Ação 5 - Sistemas Informatizados - Destinados à manutenção dos sistemas existentes e desenvolvimento de novos sistemas necessários ao controle das atividades envolvidas neste programa. Essa ação única englobaria a ação de Depuração de Registros da Base Cadastral, a manutenção do Cadastro de Próprios Nacionais, o Sistema Integrado e o Desenvolvimento do Sistema Integrado.

Parte das recomendações acima foi acatada. A Ação 2 acima foi aceita, entretanto, o seu nome não foi alterado, fato que prejudicou o seu entendimento. Ressalto e reitero o meu entendimento de que o nome deve ser alterado para Identificação, Demarcação e Cadastramento de Imóveis da União.

A ação 1, representada hoje pela ação Administração do Patrimônio Imobiliário da União – Nacional (SPU), também, deve ter sua denominação alterada para Manutenção e Zelo de Bens Imóveis da União.

O mesmo deve ocorrer com a Ação 3, devendo a sua denominação ser alterada de Alienação de Imóveis da União para Transações Imobiliárias, por ser esta expressão a exata dimensão da ação pretendida.

As medidas abaixo elencadas, apesar de não estarem incluídas como ações do Programa, geraram os produtos discriminados, na forma que segue:

- Remição de Foro em Alphaville - autorizado em meados de outubro de 2002, constitui o produto final do trabalho da força-tarefa designada para a Regional São Paulo, com vistas a finalizar a análise dos processos e a promoção dos cálculos e da cobrança de laudêmios incidentes sobre as transações imobiliárias e para os interessados, a venda do domínio direto daqueles imóveis.

O acúmulo dos processos, normalmente, gerava reiterações de demandas na Regional, pois o atraso nas respostas aos pedidos levam a um volume muito grande de atendimento ao público e a um número significativo de ações na Justiça, demandando prioridade no atendimento. Tendo em vista que a análise do custo/benefício da administração daqueles imóveis remete a um resultado não compensador para a manutenção deles no patrimônio da União, optou-se pela remição do foro, haja vista que, além de os imóveis possuírem alto valor venal, os usuários/foreiros possuem alto poder aquisitivo e a venda do domínio direto daqueles imóveis, além de gerar receitas patrimoniais, poupa a SPU das atividades de fiscalização, emissão de certidões, cálculo de laudêmos e outras atividades relacionadas com o processo de transferência, as quais representam valor significativo de manutenção, não retribuído pelas receitas de foro e laudêmio que incidem sobre os imóveis.

- Reformas das GRPU São Paulo, Sergipe, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Pernambuco realizadas entre 2000 e 2002 - A reforma das instalações de algumas regionais teve reflexo direto no atendimento ao público usuário, na reorganização dos arquivos de processos e de documentos, facilitando o desenvolvimento das atividades diárias e elevando o nível de satisfação dos usuários.

.....

O plano de metas, os prazos e os responsáveis utilizados pelo Programa foram do plano de Gestão da Secretaria do Patrimônio da União. O Programa **Gestão do Patrimônio Público** não tem seu plano de ação próprio, necessitando ser desenvolvido. O mesmo se aplica ao plano de avaliação.

Implementação

Os trabalhos não são organizados no âmbito da gerência, já que a figura do gerente e a gerência se confundem. A Gerência do Programa não se encontra estruturada e organizada. A coordenação e o acompanhamento do gerente junto aos executores se dá como servidor da União na gestão burocrática, em decorrência das atribuições em tal condição. Não existe qualquer articulação com outros Ministérios.

O gerenciamento de algumas ações do Programa se deu à distância, por intermédio da internet. As medidas a serem implementadas, geralmente, foram divulgadas por *e-mail*, com prazos e formas de cumprimento.

A mensagem é transmitida ao Coordenador de Ação, cuja figura se confunde, normalmente, com o Gerente na gestão burocrática, que, por sua vez, retransmite aos executores das medidas a serem implementadas nos estados e municípios. A grande vantagem da medida é a rapidez no envio e recebimento da ordem e o baixo custo. Em contraponto, a maior desvantagem é a dificuldade na verificação do efetivo cumprimento das ordens.

Conforme relatado em diversas oportunidades, o gerenciamento é falho em virtude de a gerência não possuir estrutura nem pessoal próprios. A gerência é um encargo pessoal e não há qualquer envolvimento do quadro de pessoal da gestão burocrática.

Outro aspecto a ser ressaltado é a falta de um quadro de pessoal próprio que possibilite ao Programa ser implementado de maneira adequada, pois a maioria das pessoas que trabalham no Programa são originárias de outros órgãos e somente uma pequena parcela tem educação superior.

O gerenciamento das ações executadas na mesma Unidade em que o gerente tem sua lotação é menos traumático, contudo, o gerenciamento de ações com execução em outras unidades, dentro ou fora do Ministério, inexistente.

Como é de conhecimento público, o contingenciamento do orçamento sempre compromete a execução das metas planejadas. Contudo, esse não é o único problema enfrentado no Programa. A distribuição das verbas, escassas, para os projetos e atividades deve ser revista, especialmente, no tocante à ação Administração do Patrimônio Imobiliário da União. Dentro dessa ação são executadas todas as medidas de guarda e manutenção de todos os imóveis da União, incluindo-se nela a fiscalização, a manutenção de meios de cobrança pelo uso e a regularização do bem, entre outras. Além disso, os recursos desta ação são utilizados para a manutenção da máquina administrativa, como recursos logísticos. A título de exemplo, cabe lembrar que todas as taxas de condomínio, limpeza, segurança e energia elétrica dos imóveis da União são pagos com recursos dessa ação.

Relativamente à proposta orçamentária para 2003, vislumbra-se que grande parte das metas não será atingida, em decorrência do contingenciamento, em especial, nas ações Cadastramento dos Imóveis e Alienação. Neste exercício, somente para os contratos já firmados para demarcação e cadastramento, pretendia-se um aditamento que representaria um incremento na ordem de R\$ 1.800.000,00, para continuidade nos trabalhos iniciados em 2002, entretanto, foi alocado para todas as despesas da ação, apenas R\$ 1.300.000,00.

Ademais, cumpre esclarecer que não houve qualquer gerenciamento das ações do Programa, implementadas pelo Ministério da Fazenda. Em ações que estão sendo executadas em outro Ministério, até mesmo a obtenção de informações é difícil; mais ainda, gerenciar qualquer ação.

A gerente não participou de qualquer decisão, não sendo instada em nenhum momento para se manifestar acerca da alocação de recursos. Tampouco, esta Gerência tomou a iniciativa de se manifestar.

De modo geral, as ações do programa alocadas em outros ministérios têm comprometido o seu gerenciamento, uma vez que há dificuldades até mesmo na obtenção de informações. Há que se adotar métodos que possibilitem o envolvimento dos dirigentes dos órgãos com os gerentes de PPA. Torna-se indispensável nesse processo, a criação de uma coordenação supra-gerentes e dirigentes, integrando e coordenando. Essa interação certamente trará bons resultados.

Gestão do Plano Plurianual

Resultados

O período de 2000-2002 foi substantivo para a consolidação do modelo de planejamento e gestão proposto pelo PPA. A atuação do Programa **Gestão do Plano Plurianual** foi orientada pelos resultados dos ciclos realizados de avaliação anual, pelos resultados das pesquisas com as partes interessadas no sucesso do programa, tais como: gerentes de programa, dirigentes dos órgãos do ciclo de gestão, secretários estaduais de planejamento e pelo estudo realizado por técnicos do Banco Mundial no ano de 2001.

Tendo em conta este período de análise, os principais resultados obtidos foram:

- Difusão do modelo integrado de planejamento, orçamento e gestão, por meio da capacitação de técnicos do Governo Federal e dos Governos Estaduais e Municipais;
- Fortalecimento da LDO – Anexo de Metas e Prioridades, como instrumento de priorização da atuação Governamental;
- Implantação do Gerenciamento Intensivo, com controle de fluxo para os programas estratégicos;
- Implantação da Programação Plurianual Físico Financeira – PPF como prática contínua do ciclo de gestão governamental;
- Fortalecimento da capacidade de controle do desempenho físico do Governo Federal e do monitoramento dos programas de Governo com a institucionalização do Sigplan, na medida em que é a referência para elaboração do Balanço Geral da União, do Relatório Anual de Avaliação do PPA e da Mensagem Presidencial;
- Consolidação de rotina anual de Avaliação abrangente dos programas e do Plano Plurianual;
- Consolidação do processo integrado de revisão anual do PPA e de elaboração dos orçamentos; e
- Implantação de metodologia de planejamento territorial para orientar a atuação governamental.

Não obstante o programa ter sofrido cortes significativos no exercício de 2002, o principal obstáculo para que algumas iniciativas previstas não fossem implementadas em sua totalidade foi, principalmente, a falta de capacidade operacional da equipe de gerenciamento do programa.

As iniciativas que sofreram alguma descontinuidade foram:

As agendas setoriais, definidas em conjunto com cada ministério, quando das reuniões de fechamento da Avaliação Anual – exercício 2001, não puderam ser seguidas pela equipe do programa, em especial a iniciativa para o aperfeiçoamento da gestão por programas nos órgãos setoriais. No entanto, algumas das atividades previstas nestas agendas foram realizadas, tais como a Revisão dos programas de acordo com as recomendações constantes no Relatório Anual de Avaliação.

Não foi possível realizar uma análise mais detalhada e profunda de um conjunto restrito de programas, com vistas a uma avaliação mais apurada dos impactos e resultados dos referidos programas, como estava previsto no Processo de Avaliação Anual – exercício de 2001.

Gerente:

Ariel Cecílio Garces Pares

Não houve condições para uma ação estruturada para melhor apoiar o gerenciamento dos programas multissetoriais no decorrer do período de implementação do Plano Plurianual.

Não se realizou, conforme previsto no plano de ação anual do programa, a prospecção setorial de temas estratégicos para ação governamental, tais como, regulação, descentralização de recursos, atuação do Terceiro Setor, pobreza e sociedade informal. As duas únicas ações neste sentido foram os estudos realizados sob encomenda da Casa Civil para implantação do Plano Nacional de Segurança Pública e para implantação do Projeto Alvorada.

O apoio ao desenvolvimento de sistemas gerenciais de programas selecionados ficou aquém do previsto, exceto o apoio ao desenvolvimento dos sistemas gerenciais dos ministérios da Agricultura e da Ciência e Tecnologia.

Não foi realizada, no ano de 2002, a programação plurianual físico-financeira.

A disseminação das boas práticas de avaliação, para a rede ampliada de planejamento e avaliação, não foram realizadas como previsto.

Essas lacunas prejudicaram a implementação do modelo, pois são rotinas inovadoras, cuja dificuldade em praticá-las de modo periódico, ao longo dos três anos, fragilizou a implantação do modelo, sem, contudo, ter atingido as práticas estruturantes do modelo de gestão do Plano.

Muito embora o registro relativo ao desempenho físico dos programas tenha crescido em relação ao ano de 2000, passando de 37% para 49%, em dezembro de 2001, a meta de controle físico sobre ações orçamentárias, em torno de 60%, ficou aquém do esperado. A ação conjunta SPI e SFC para obter essa informação foi importante, mas insuficiente para atingir a meta. No ano de 2002, apesar das dificuldades do ponto de vista da execução financeira, persistiu-se na meta de 60% de registros, sobre as ações que tiveram alguma execução.

Outro aspecto ainda pouco trabalhado refere-se à qualidade das informações, que poderá ser mais bem equacionado em 2003.

Apesar dos esforços junto aos Ministérios setoriais, com vistas à adequação e conciliação entre a gestão por departamentos e funções e a gestão dos programas por resultados, a Administração Pública não evoluiu satisfatoriamente neste sentido, a despeito dos avanços, registrados pela avaliação 2001, ainda restam órgãos setoriais que de fato não operam por programas, isto é, orientados para os resultados na sociedade.

Concepção

O Programa nasceu da necessidade de revisão dos instrumentos de gestão da Administração Pública, em especial, as funções de planejamento, orçamento e gestão, em face das transformações pelas quais passa o Estado Brasileiro, impulsionadas principalmente pela consolidação do regime democrático, que ampliou as demandas sociais e a necessidade de transparência e controle social; pela exigência de um novo padrão de disciplina fiscal; pelo rearranjo das responsabilidades entre Estado e sociedade ou entre o setor público e o setor privado e pela modernização da economia, que pressupõe, em contrapartida também, uma organização pública, moderna e eficiente.

Como principais causas identificadas do problema, podemos citar:

- ausência de instrumento que assegure que o processo alocativo orçamentário anual espelhe as mudanças pretendidas no médio e longo prazos;

- pouca transparência quanto à alocação de recursos públicos;
- regionalização do processo, que reflete a incapacidade do governo de planejar suas ações de acordo com as necessidades e especificidades locais;
- ausência de controles gerenciais da atuação governamental, com desperdícios de recursos e poucos resultados;
- falta de responsabilização pela atuação governamental; e
- ausência de práticas de desenvolvimento sustentável no planejamento e na gestão pública.

O Programa possui uma concepção relativamente adequada para atingir o objetivo proposto. Ainda assim, seria necessário, conforme foi recomendado no relatório anual de avaliação do exercício 2002, a inclusão de algumas ações relevantes que, na prática já são realizadas pelo Programa, quais sejam: gerenciamento intensivo de programas estratégicos, elaboração da Mensagem Presidencial, atualização anual da Programação Plurianual Físico-Financeira; Elaboração do Anexo de Prioridades e Metas da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO.

Há também a necessidade de contemplar as atividades de consolidação do modelo de gestão por programas, por meio da responsabilização e fortalecimento institucional do gerente.

Apesar do programa ser do tipo gestão, sem ter a obrigatoriedade de ter um indicador, seria substantivo para o programa a criação de um indicador a partir da pesquisa periódica junto ao público-alvo sobre a evolução do modelo de gestão por programas, realizada na avaliação anual do PPA.

A estratégia de implementação adotada precisa ser aperfeiçoada nos pontos descritos a seguir:

Plano de ação - O plano de ação do programa foi elaborado com metas, prazos e responsáveis e discutido no início de vigência do PPA. Todos os projetos, que executam as ações do programa também possuem planos de ação, discutidos no início de cada projeto. A prática, ainda não adotada de forma sistemática, foi a de avaliação da implementação desses planos de ação, com a devida revisão anual.

Plano de avaliação - Não há um plano de avaliação definido para o programa.

Organização dos trabalhos no âmbito da gerência - Persistem ainda alguns problemas no que se refere à convergência e integração dos diversos projetos que concorrem para o objetivo do programa, sobretudo, o de atualização do Estudo dos Eixos e o de gerenciamento intensivo dos programas estratégicos. No primeiro caso, falta uma melhor integração do planejamento territorial, com os eventos do ciclo de gestão. No segundo, falta uma integração maior entre as equipes. Outro problema relevante está relacionado ao modelo de gestão adotado pela secretaria, que é matricial. A forma como está organizada a SPI gera conseqüências substantivas para o desempenho do programa.

Forma de articulação com as parcerias - No que se refere à integração plano e orçamento, precisa-se definir melhor qual o papel da Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos e o papel da Secretaria de Orçamento Federal na elaboração e Revisão do PPA, dos Orçamentos e da Programação Plurianual Físico Financeira.

Seria importante criar uma comissão técnica conjunta SPI/SOF, que zelasse permanentemente pelos conceitos, procedimentos e prazos dos eventos do ciclo de gestão que afetam essas duas organizações.

No caso da Seges, a experiência tem mostrado que é necessária a criação formal de dois grupos de trabalhos: um para definir as formas de articular a estrutura e gestão departamental e a gestão por programas; o outro para definir os direitos e obrigações do gerente e sua institucionalização.

Além disso, torna-se crucial uma coordenação ativa destas três funções, planejamento, orçamento e gestão ao nível do Secretário Executivo do Ministério do Planejamento.

Forma de coordenação e acompanhamento dos executores - Os executores são os responsáveis pelas ações e suas respectivas equipes, que muitas vezes, realizam as tarefas em parceria com outros órgãos do ciclo de gestão. Há um excesso de atividades sendo desenvolvidas ao mesmo tempo, no âmbito dos programas e, em sendo atividades inovadoras, dificulta ainda mais o acompanhamento e a coordenação dos trabalhos por parte do gerente de programa.

Forma de articulação com outros Ministérios - São quatro ações realizadas em parceria com outros ministérios: Aperfeiçoamento do estudo dos eixos, realizado em conjunto com o BNDES; Controle do fluxo de recursos dos programas estratégicos, em conjunto com a Secretaria do Tesouro Nacional; Elaboração da Mensagem Presidencial, em parceria com a Casa Civil e por último, *Benchmarking* Internacional, no âmbito do estudo de aperfeiçoamento do modelo, em parcerias com o Ministério da Fazenda, para a integração do plano e orçamento e do sistema federal de avaliação e com o BNDES para o planejamento territorial.

A forma de articulação com estes parceiros, como também com os órgãos parceiros do próprio Ministério do Planejamento precisa ser aperfeiçoada. Como recomendação para o próximo PPA, sugerimos a constituição pactuada de um plano de ação com cada instituição parceira para quatro anos, sendo revisados anualmente.

Forma de articulação com as partes interessadas - Como parte interessada relevante para o Programa, podemos considerar o Congresso Nacional. Ainda é muito deficiente a articulação com o Congresso, sem uma estratégia bem definida, o que reflete negativamente na obtenção dos resultados esperados.

Há dois pontos que devem ser mais bem estruturados para ter o ímpeto desejado no Congresso: o Projeto de Lei de revisão do PPA, modificado, com vistas a estimular uma discussão por programas e a forma de divulgação do Relatório de Avaliação Anual do PPA.

Forma de participação do público-alvo - Pode-se segmentar o público-alvo do programa nas seguintes categorias: gerentes de programas e equipes gerenciais; subsecretários de planejamento, orçamento e administração; casa civil; secretários executivos; secretários estaduais de planejamento e gestores das entidades vinculadas.

Há muitas formas estruturadas no âmbito do programa, que possibilitam a participação do público-alvo, tais como, reuniões, *workshops*, fóruns de discussão, Sigplan, entre outras. No entanto, para que o modelo possa realmente ser consolidado, é necessário aperfeiçoar todos os canais estabelecidos com cada segmento acima descrito, de forma a orientar a atuação do programa.

Mecanismos de controle social - é necessário aperfeiçoar a estratégia de divulgação e de discussão no Congresso Nacional da proposta de lei do plano plurianual e dos relatórios anuais de avaliação, como também o critério de escolha dos programas estratégicos, que compõem o anexo de prioridades e metas da LDO.

Há aspectos positivos da estratégia de implementação adotada que contribuíram para a obtenção dos resultados, são eles:

- a estrutura em projetos com gerentes por produtos. Este tem funcionado bem, mas tem apresentado problemas de integração;
- a execução das ações em parceria com outros órgãos do ciclo de gestão;
- a mobilização dos órgãos setoriais, em especial as SPOAs, sempre que implementam um evento do ciclo de gestão: reuniões de mobilização com os Secretários Executivos, reuniões com os SPOAs e reuniões com os gerentes de programa, nos órgãos setoriais, no início do processo de avaliação anual ;e
- o processo participativo, envolvendo gerentes, órgãos setoriais e demais órgãos do ciclo de gestão, na elaboração do relatório anual de avaliação, a partir do exercício de 2001.

.....
Considerando todo período de 2000 a 2002, somente no ano 2002, o Programa sofreu um contingenciamento que provocou um alongamento do prazo de execução do projeto Estudo para o Aperfeiçoamento do Modelo de Gestão do Plano Plurianual. No entanto, o Programa, possivelmente, enfrentará dificuldades de implementação, dada a proposta orçamentária para 2003, justo no ano de elaboração do próximo PPA, quando se intensificam as atividades no âmbito do Programa.

Implementação

O esforço de capacitação da equipe gerencial se restringiu a quatro ações:

- adequação do curso de formação para novos analistas de planejamento e orçamento, durante o período de 2000-2002, à área de planejamento e ao novo modelo de gestão por programas, uma vez que o conteúdo do curso era restrito ao orçamento;
- implantação de estágio monitorado para adaptação dos novos analistas e gestores que integraram à equipe da SPI, num período de 2 meses;
- treinamentos para os monitores de programas, como capacitação para avaliação e revisão anual do PPA e para apropriação de custos de pessoal aos programas; e
- aut capacitação dos monitores em termos de conhecimento setorial realizado mediante a exigência a cada um dos monitores da elaboração do manual do monitor.

É recomendável, para o próximo ciclo, que seja realizado um esforço mais intensivo e adequado ao desenvolvimento das competências organizacionais e individuais necessárias ao desenvolvimento das atividades no âmbito do Programa.

O Programa de Gestão do Plano Plurianual conta com os seguintes parceiros:

- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - **IPEA** - institucionalmente é o responsável pela avaliação dos macroobjetivos. Esta parceria permite a complementaridade nos trabalhos de avaliação e compartilhamento das visões estratégica, e tática-operacional: setorial e por programas, e dos macroobjetivos;

- Secretaria de Gestão - Seges - parceiro institucional no processo de avaliação anual da gestão das organizações e na institucionalização do papel do gerente. Apesar dos avanços conquistados a partir do exercício de 2001, com a intensificação da parceria com esta organização, o desempenho obtido no que se refere à implementação das recomendações oriundas dessas avaliações foi aquém do esperado.

A convergência das óticas existentes, Seges e SPI, são distintas, porém complementares: trata-se de valorizar a convergência entre a gestão por resultados e por funções das organizações, a partir do processo de avaliação anual;

- Secretaria de Orçamento Federal - SOF - parceiro institucional no processo de elaboração e revisão do Plano Plurianual, cujo objetivo é assegurar um processo alocativo estratégico no orçamento e fiscal no planejamento;
- Secretaria Federal de Controle - SFC - Esta parceria consiste no fornecimento de informações relativas à execução física e financeira dos programas, disponíveis no Sigplan. Com base nessas informações é elaborado o Balanço Geral da União - BGU;
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES - É a instituição financiadora do projeto Estudo dos Eixos de Integração e Desenvolvimento Regional, colaborando, também, tecnicamente com sua atualização;
- Escola Nacional de Administração Pública - ENAP - instituição responsável pela capacitação dos gerentes, dos técnicos das SPOAs e de técnicos das Secretarias Estaduais de Planejamento. Esta parceria proporcionou a intensificação do processo de desenvolvimento das capacidades dos gerentes e técnicos dos órgãos setoriais de planejamento;

Para o próximo ciclo do PPA, recomenda-se o aprofundamento da base teórica dos cursos oferecidos e, também, a definição de uma agenda de pesquisas sobre o modelo integrado de planejamento, orçamento e gestão; e

- Secretaria do Tesouro Nacional - STN - esta parceria consiste em um procedimento conjunto de controle de fluxo de recursos financeiros para os programas estratégicos. Embora esse procedimento represente um avanço dentro deste novo modelo de gestão, este mecanismo precisa ser melhor compreendido pela SPI e STN para o seu aperfeiçoamento.

Gestão dos Orçamentos da União

Uma avaliação sumária dos resultados obtidos em 2002 indica mudanças substantivas em alguns aspectos do trabalho de coordenação do processo orçamentário desempenhado pela SOF. No que concerne especificamente à sistemática de elaboração da proposta orçamentária, pretende-se caminhar para o aperfeiçoamento do processo global que contemple, de forma integrada, as especificidades do órgão central, dos órgãos setoriais e das unidades orçamentárias. Para tanto, é preciso criar uma nova via de articulação e de trabalho integrado para se obter a configuração que atenda às necessidades dos agentes de acordo com o seu papel na elaboração do orçamento.

Os principais produtos do trabalho de coordenação do processo orçamentário em 2002 podem ser expressos nos atos normativos gerados no âmbito da SOF. Excluídos os projetos das Leis de Diretrizes Orçamentárias e Orçamentária Anual, foram publicados, até 31 de dezembro, nove decretos em conjunto com a Secretaria do Tesouro Nacional e 51 portarias, ambos sobre programação orçamentária e financeira. Além disso, 172 projetos de leis versando sobre créditos suplementares e especiais; 24 medidas provisórias oriundas de créditos extraordinários; 131 decretos de créditos, nos casos autorizados em lei; além de 41 portarias de alteração da programação orçamentária. Esses números dão um panorama da atuação da SOF no decorrer de 2002, no seu papel de gestora dos orçamentos fiscal e de seguridade social da União. Espera-se, para 2003, que haja aprimoramento no processo de alocação de recursos, por intermédio dos orçamentos, incorporando a experiência da reforma gerencial e integração com o PPA ocorrida a partir de 2000.

Resultados

O gerenciamento e a execução das ações concentram-se no ambiente institucional da Secretaria de Orçamento Federal - SOF, compartilhados, no que se refere ao orçamento de investimento, com o Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - DEST. A implementação e a execução das ações é direta, contudo tem-se uma parceria destacável. A Associação Brasileira de Orçamento Público - ABOP é coadjuvante no desenvolvimento teórico-prático dos recursos humanos. A natureza específica desse programa de gestão não favorece o monitoramento da execução física de suas ações, embora haja um monitoramento da execução financeira. Os dois produtos principais (orçamento elaborado e sistema mantido) não são fracionáveis e a análise da performance dá-se em processo gerencial paralelo, por intermédio de indicadores auxiliares, por vezes subjetivos.

Concepção

O Programa teve um desempenho satisfatório ao longo de 2002, pois as metas das várias ações que o compõe foram atingidas. A exceção foi a ação Desenvolvimento do Sistema Integrado de Dados Orçamentários - Sidor, onde se atingiu somente 40% da meta prevista para o ano de 2002, em função de um repasse menor de recursos e da não-obtenção dos seguintes resultados intermediários:

Implementação

- Padronização dos ambientes operacionais para a plataforma *WEB*;
- Criação de uma base de dados gerencial com facilidades de consulta analítica e emissão de relatórios que auxiliem no processo orçamentário em todo o seu ciclo;

Gerente:

Pedro Noblat

- Implantação de metodologia apoiada em solução, consagrada, de mercado para o desenvolvimento de sistemas;
- Adequação do subsistema de Créditos Adicionais para a plataforma *WEB*.

No que tange à adequação de recursos humanos, faz-se necessário que seja dada continuidade ao processo regular (anual) de contratação de analistas por intermédio de concursos públicos. As crescentes demandas e responsabilidades que são incorporadas ao sistema orçamentário exigem uma constante incorporação de novos profissionais.

Embora haja a necessidade de um constante aprimoramento na estrutura organizacional, o Programa, no desenho atual, está aderente às duas unidades administrativas (SOF e DEST) responsáveis por sua implementação. Portanto, há adequação das estruturas organizacionais vigentes com o objetivo do programa.

Gestão Pública Empreendedora

Resultados

O Programa **Gestão Pública Empreendedora**, por ser um programa de gestão de políticas públicas, expressa seus resultados por meio do desempenho das suas ações, que podem ser resumidos da seguinte forma para o período de 2000 a 2002:

- edição e publicação sobre a síntese dos projetos desenvolvidos pelo Programa Gestão Pública Empreendedora (em finalização);
- elaboração e implementação do Plano de Reforma Institucional da AGU;
- instrumentalização da Seges no processo de execução, acompanhamento e avaliação do Programa **Gestão Pública Empreendedora** – Banco de Experiências Bem Sucedidas;
- elaboração e implementação de Plano de Reestruturação Estratégica do Ministério da Cultura e entidades vinculadas; revisão institucional e organizacional do Ministério do Meio Ambiente e vinculadas;
- avaliação do impacto distributivo e elaboração de sistemática de monitoramento do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE;
- novo modelo de gestão para a administração interna do Ministério da Defesa;
- desenvolvimento e implantação de metodologia de monitoramento e avaliação do Plano de Integração e Acompanhamento de Programas Sociais de Prevenção de Violência – Piaps/PNSP;
- reestruturação organizacional da Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto – Acerp;
- Suporte à Gestão de Ações Sociais – SEAS;
- Rede Articulada de Informações para Gestão de Assistência Social;
- edição e publicação de *cases* do Programa Gestão Pública Empreendedora (em finalização);
- a intersetorialidade e a intragovernabilidade da Política Ambiental;
- a unidade de Gestão Estratégica;
- financiamento do setor cultura;
- metodologia para plano de cargos e salários e de quadro de distribuição de tarefas para a Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto – Acerp;
- o Plano de Integração de Programas Sociais na Prevenção da Violência – Piaps e o seu sistema de monitoramento e avaliação;
- pesquisa sobre o impacto distributivo e sistemática de monitoramento do PNAE;
- metodologia para a avaliação do desempenho de RH do Denatran;
- metodologia de diagnóstico utilizada no Projeto Denatran;
- metodologia de redesenho organizacional; e
- metodologia de definição do grau de intervenção do Estado.

Gerente:

Maria Marlene Almeida

Projetos executados pelo Programa em 2000 a 2002:

- reestruturação organizacional do Ministério da Cultura e vinculadas - reestruturação do ministério; proposta de criação da agência de fomento à cultura; documentos para a qualificação do IPHAN como agência executiva; nova estrutura da Fundação Cultural Palmares; criação da unidade de Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica; revisão da Lei Rouanet; alternativas de financiamento para o setor cultura; quantitativo e qualitativo de RH – MinC e agência; plano de capacitação e plano de comunicação.
- revisão institucional e organizacional do Ministério do Meio Ambiente - reestruturação do ministério; plano de capacitação; plano de comunicação; proposta de estratégia para integração da Agenda de Meio Ambiente no planejamento – PPA; proposta de modelo para coordenação da articulação intragovernamental; Ibama: reavaliação estratégica; definição da jurisdição de atuação das redes de atendimento local e descrição do modelo e da sistemática de funcionamento das redes.
- plano de reforma institucional da Advocacia-Geral da União - fluxogramas dos processos de trabalho; quantificações da utilização dos recursos humanos do órgão; sugestões de melhoria dos processos de trabalho; diagnóstico da estrutura organizacional do órgão; redefinição e redesenho dos macroprocessos e dos processos de trabalho; determinação de indicadores de desempenho para os processos de trabalho; proposição de novo modelo de gestão para o órgão; plano de capacitação de pessoal; regimentos internos; levantamento da necessidade de sistemas gerenciais; plano de comunicação e sistemática de acompanhamento e avaliação de progressos.
- avaliação do impacto distributivo do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE - realização de pesquisa sobre o impacto distributivo do PNAE - pesquisas no segmento instituições de ensino e no segmento conselhos de alimentação escolar; análises comparativa e sócio-econômica; informações sobre a atual situação das entidades executoras e identificação das ações a serem desenvolvidas para melhoria do Programa; desenho básico do sistema de monitoramento da execução do PNAE - desenho básico de sistemática de monitoramento e estratégia para implantação da sistemática; melhores práticas de gestão do PNAE.
- suporte à gestão de ações sociais - Serviço 1 – apoio ao acompanhamento, monitoramento e avaliação da implantação da agenda social nos estados; avaliação da implantação das agendas sociais, elaboração de indicadores para as agendas sociais estaduais; processo de pactuação das agendas com diversos segmentos; criação da premiação das agendas sociais; comprometimento orçamentário com a agenda por alguns estados e municípios e Serviço 2 – implantação de metodologia para acompanhamento das ações realizadas com apoio da SEAS no AM, MA, PI, CE, RN, PB, PE, AL, SE e BA; avaliação das agendas sociais em 27 secretarias estaduais; capacitação dos servidores das unidades da federação.
- apoio técnico à elaboração e à implementação do plano de reestruturação estratégica do Denatran - estudo de modelos similares; avaliação de desempenho do pessoal; estudo de sustentabilidade; proposta de transformação do Denatran em autarquia, para futura qualificação como Agência Executiva.
- melhoria da gestão dos processos da administração interna do Ministério da Defesa - redesenho de macroprocessos: logística, informática, recursos humanos, orçamento e finanças; redução de custos em aproximadamente

R\$ 2,4 milhões/ano em logística; redução de custos com pessoal em aproximadamente R\$ 411mil/ano nos demais macroprocessos; perfis profissionais e qualificações necessárias definidas; metodologia de avaliação de desempenho de pessoal em desenvolvimento; plano estratégico de informática definido.

- desenvolvimento e implementação de metodologia de monitoramento e avaliação do Plano de Integração e Acompanhamento de Programas Sociais de Prevenção à Violência - levantamento de dados e construção da linha de base; construção de indicadores sócio-econômicos e de criminalidade relacionados aos indutores de violência; concepção de metodologia para monitoramento da implantação do PNSP/Piaps; a fase de apoio à implantação da metodologia de monitoramento e avaliação do Piaps/PNSP contemplou: o desenvolvimento de um sistema informatizado de controle e apoio ao Piaps e a elaboração do plano de treinamento do pessoal na operação do sistema; as pesquisas de vitimização.
- criação de rede articulada de informações para a gestão da assistência social-protótipo de sistema integrado de informações sobre ações na área social.
- reestruturação organizacional da Acerp - plano de capacitação; plano de cargos e salários; estrutura organizacional; quadro de distribuição de tarefas.

No período de 2000 a 2002, foram realizadas, ainda:

- avaliações do modelo organização sociais nas seguintes organizações: ALNA – Associação Laboratório Nacional de Astrofísica; IDSM – Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá; RNP – Associação Rede Nacional de Ensino e Pesquisa; Instituto Nacional do Patrimônio Histórico Nacional – Iphan; Universidade Federal de Pelotas; Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
- proposta de alteração de legislação das organizações sociais, agências executivas e contratos de gestão; proposta de lei de ampliação das flexibilidades para as agências executivas finalizada; proposta de decreto de regulamentação para a qualificação em agências executivas e estabelecimento de parâmetros para o contrato de gestão em discussão; proposta de revisão da lei das OS finalizada;
- instrumentalização da Seges - estabelecimento do modelo lógico do banco de experiência, abrangendo as etapas cadastramento, indexação, avaliação, disponibilização e exclusão de experiências; estratégia de divulgação e manutenção do banco de experiências; protótipo informatizado do banco de experiência que permite a execução de todas as funcionalidades previstas no projeto. Banco de Experiências Bem Sucedidas (frente A);
- Estabelecimento da metodologia de avaliação de desempenho genérica, que permite avaliar políticas, programas, projetos e organizações públicas; Instrumentalização do PGPE no modelo de medição de melhoria da gestão para a Administração Pública brasileira; definição da estratégia de ação do PGPE a partir do modelo definido (Frente B);
- realização do censo organizacional das estruturas dos órgãos da administração direta do governo federal; e
- Iniciado o processo de integração entre o Siorg e o Siape.

O Programa **Gestão Pública Empreendedora** teve impacto positivo na Administração Pública Federal, haja vista a crescente demanda por apoio técnico advinda dos órgãos/entidades da Administração Pública Federal e dos Estados. A grande maioria das organizações públicas sofre com a insuficiência de recursos. Desta forma, os recursos utilizados pelo programa para apoiar tecnicamente tais organizações em processos de reestruturação e de melhoria de gestão se tornam imprescindíveis para que a Administração Pública Federal garanta a promoção da melhoria da gestão pública que assegurem a eficiência, a eficácia e a efetividade das políticas públicas.

Concepção O Programa **Gestão Pública Empreendedora** surgiu como uma das estratégias de ação desenvolvidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para a modernização do Poder Executivo Federal que tem como objeto de sua ação as reformas institucionais.

Para tanto, se apóia nas seguintes linhas de ação:

- reestruturação da Administração Pública Federal, objetivando apoiar os órgãos da administração direta do Poder Executivo Federal na análise, definição e implementação dos processos e estruturas organizacionais;
- implantação de agências executivas, visando apoiar a qualificação de autarquias e fundações em agência executiva para a execução de atividades exclusivas de Estado, bem como prestar apoio no desenvolvimento; e apoiar a criação e o desenvolvimento de autarquias especiais como órgãos de regulação, normatização, controle e fiscalização de mercados em desequilíbrio; e
- implantação de organizações sociais, com a finalidade de apoiar a qualificação de associações ou fundações sem fins lucrativos, em organizações sociais, para a execução de atividades de interesse público não-exclusivas de Estado, bem como prestar apoio ao seu desenvolvimento.

O Programa foi bem concebido, a maioria das ações encontram-se alinhadas à finalidade do programa, contudo, é aconselhável repensar algumas ações componentes do PGPE, visando garantir o cumprimento dos resultados propostos pelo Programa.

Existem algumas atividades que são desenvolvidas no contexto do Programa que não se encontram amparadas em nenhuma das ações existentes. Dessa forma, importantes iniciativas deixam de ser executadas ou não são tratadas de forma necessária. Além disso, em algumas ações as metas definidas são inatingíveis. Por isso, durante os anos de 2000 e 2002, foi solicitado o redimensionamento de algumas metas físicas das ações do Programa. Algumas foram atendidas, contudo ainda apresentam problemas.

Seria importante que o Programa contasse com uma ação específica para a instrumentalização normativa para a implantação da gestão empreendedora na Administração Pública Federal, pois sempre há a necessidade de se estudar e propor a alteração da legislação existente, bem como a proposição de normas e procedimentos para a realização de algumas ações desenvolvidas no âmbito da Secretaria de Gestão e que devem ser melhoradas.

Também deveríamos contar com ações específicas para o apoio técnico dado à criação de agências reguladoras, na qualificação de agências executivas e organizações sociais e no acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão. Muitas vezes se faz necessária a elaboração de estudos aprofundados sobre temas específicos que não são de conhecimento da equipe, o que deveria ser tratado de forma especial com a contratação de pareceristas especialistas nestas áreas.

As atividades desenvolvidas no âmbito do PGPE que não estão amparadas pelas ações componentes do Programa, são:

1. proposta de alteração de legislação das organizações sociais, agências executivas e contratos de gestão; proposta de Lei de ampliação das flexibilidades para as AE; proposta de decreto de regulamentação para a qualificação em AE e estabelecimento de parâmetros para o contrato de gestão; Proposta de revisão da Lei das OS; e
2. apoio técnico dado à criação de agências reguladoras e à qualificação de agências executivas e organizações sociais e participação nos Conselhos de Acompanhamento e Avaliação dos Contratos de Gestão, a saber: Agência Nacional de Saúde Suplementar; Agência Nacional de Águas; Agência Nacional de Transportes Terrestres; Agência Nacional de Transportes Aquaviários; Agência Nacional do Cinema; Agência de Desenvolvimento da Amazônia; Agência de Desenvolvimento do Nordeste; Agência Nacional de Prevenção e Controle de Doenças (não aprovada); Agência Nacional de Aviação Civil (não aprovada); Agência Nacional de Mineração (não aprovada); Agência de Meteorologia e Clima (não aprovada); Agência Nacional de Pesquisas e Desenvolvimento Tecnológico para o SUS (não aprovada); Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton; Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto; Associação Brasileira para o Uso Sustentável da Biodiversidade da Amazônia; Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá; Associação Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada; Associação Rede Nacional de Ensino e Pesquisa; e Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Outro ponto importante que deve ser destacado é a necessidade de que os programas Gestão Pública Empreendedora, Nacional de Desburocratização, Qualidade no Serviço Público e o de Valorização do Servidor Público trabalhem de forma integrada, pois eles são, na verdade, complementares. Para se garantir uma maior eficiência e eficácia na gestão dos órgãos/entidades componentes da Administração Pública Federal é necessário também se pensar em medidas desburocratizantes, em instrumentos de valorização do servidor, como a criação de carreiras, a disponibilização de Funções Comissionadas Técnicas e na internalização dos conceitos de melhoria contínua dados pela visão da avaliação da gestão calcada nos sete critérios de excelência.

.....
A estratégia de implementação utilizada no período de 2000 a 2002 foi a seguinte: **Implementação**

1. elaboração de uma agenda estratégica para a vigência do PPA 2000/2003;
2. elaboração de um Plano de Ação estratégico que consolida as prioridades que serão executadas no âmbito das ações;
3. acompanhamento das subações desenvolvidas pelo PGPE, realizado por uma célula de gerentes. Para cada subação tem-se um gerente responsável e um suplente auxiliar. Além disso, o Programa conta com um Sistema de Gerenciamento de Projetos que facilita o acompanhamento físico e financeiro das Ações;
4. monitoramento das ações do PGPE por intermédio da emissão mensal de Relatório de Situação;
5. no caso de ações executadas por consultorias contratadas, ao final de cada Projeto é realizada uma Oficina de Avaliação, onde são apresentados os resultados obtidos, bem como definidas as próximas atividades a serem desenvolvidas; e

6. realização da Pesquisa de Satisfação de Clientes, como instrumento complementar, que visa avaliar a qualidade na implementação das ações de apoio técnico às organizações da APF.

Quanto às dificuldades enfrentadas para a implementação o Programa **Gestão Pública Empreendedora**, destacam-se:

1. cortes orçamentários realizados no período de 2000 a 2002, principalmente em 2002, dificultando, sobremaneira, a consecução dos resultados do Programa. A ação Assistência Técnica à Implantação da Gestão Empreendedora em Organizações foi a mais prejudicada, pois é a ação que conta com o maior montante de recursos;
2. utilização de parte do orçamento do PGPE para a manutenção de outras unidades da Secretaria de Gestão, deixando de atender importantes metas previstas anteriormente; e
3. pouca integração entre os programas gerenciados pela Secretaria de Gestão, prejudicando o alcance dos objetivos do PGPE, uma vez que os demais programas da Secretaria são ferramentas importantes para a gestão empreendedora.

O Programa **Gestão Pública Empreendedora** conta, também, com problemas de integração entre a Secretaria de Gestão e a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação-SLTI, coordenadora de uma das ações do Programa. Essa falha causa problemas no acompanhamento da execução da ação, assim como falha no processo de informação.

Apesar do sucesso obtido na execução dos Projetos financiados pelo PGPE, faltam, ainda, instrumentos que garantam o comprometimento das organizações públicas apoiadas, quanto a implementarem as propostas decorrentes desses projetos.

Informação e Conhecimento em Políticas Públicas

Resultados

A satisfatória evolução dos resultados do programa, quando observados pela dimensão qualitativa, não elidem o fato persistem importantes fatores que restritivos para assegurar seu bom desempenho. De imediato, podem ser destacados:

- um de ordem conjuntural, decorrente do radical contingenciamento de recursos financeiros havido em 2002 e que pode se repetir em 2003, e que afetou:
- a capacidade global de produção do Instituto, ao impedir a complementaridade entre as ações do Programa e;
- principalmente a ação 3590 - Estudos da Rede Nacional de Instituições de Pesquisa e Planejamento, que alimenta os mecanismos de sinergia da produção do IPEA com a de outras instituições de pesquisa no país e no exterior.

Outro de caráter estrutural, decorrente da paulatina redução das disponibilidades de quadros técnicos; de uma parte, não somente em virtude do número de aposentadorias - geradas pelo próprio perfil etário do quadro, mas, também, de perdas precoces de técnicos recém-concursados que saem em busca de outras oportunidades salariais e de carreira. De outra parte, por imprudência, em não haver sido autorizada a realização - no período 2000-2002 - dos concursos previstos para a reposição destas perdas, fato que provocou a descontinuidade da estratégia de reestruturação do IPEA, encetada no período 1995-99, com vistas ao fortalecimento de seus recursos humanos. Está sendo feito um esforço significativo de qualificação dos quadros atuais, mas isso será pouco eficaz se não houver reposição de quadros e, ao mesmo tempo, ampliação de sinergias com outras instituições do gênero.

Ademais, duas oportunidades valiosas estão em risco.

Como já mencionado, torna-se urgente reativar apropriadamente a implementação das Ações que compõem o acordo com o BID, que já manifestou seu alto interesse na continuidade da operação e que resta um saldo considerável de financiamento; como efeito, não apenas se retoma parte importante da capacidade de produção de estudos e pesquisas, como se poderá levar adiante um significativo avanço no domínio de tecnologias de informação que são vitais para incrementar e melhorar as contribuições do IPEA para os processos decisórios de governo e para o suporte técnico aos processos de melhoria de qualidade do gasto público.

Nesse mesmo sentido, opera uma segunda linha de oportunidades, ainda pouco explorada: a de, também com apoio do BID, atuar mais consistentemente no desenvolvimento da capacidade de monitoramento e avaliação de políticas e programas de governo. Inscrita na Ação 2222-0001 - Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, encontra-se uma sub-ação Valorização da Função Avaliação, que conta com aporte de recursos do BID a fundo perdido para apoiar melhoramentos dos processos de avaliação levados a cabo pelo IPEA e que apresentou baixo desempenho devido às seqüelas dos contingenciamentos.

Gerente:

Roberto Borges Martins

Concepção O eixo básico de identificação deste programa situa-se no enunciado de seu objetivo: “Prover informações e conhecimentos sobre os problemas econômicos e sociais constantes das agendas de políticas públicas e sobre o desempenho e resultados das ações governamentais” Nele fica explicitado que a produção de estudos e pesquisas – gerando tais informações e conhecimentos - é referenciada pela agenda de políticas públicas e se estende aos resultados das ações governamentais, ao compreender também os estudos e pesquisas específicos e atividades sistemáticas de monitoramento e avaliação de políticas e programas.

O propósito geral destes programas de serviços ao estado é prover suporte técnico aos processos decisórios e de gestão de modo a que sejam incrementadas a eficácia e a efetividade das ações governamentais. As demandas por esta provisão, no entanto, não se limitam a suprir os centros decisórios governamentais, mas se estendem ao suprimento de subsídios aos debates públicos de que participam diversos atores sociais. Este lado da demanda tende a crescer, na medida em que o protagonismo da sociedade civil brasileira nos processos de formação de políticas públicas vem, nos últimos anos, adquirindo maior densidade e organicidade. Os cidadãos se mostram mais exigentes no conhecimento dos problemas que enfrentam, mais proativos na escolha de alternativas de solução para eles e, ainda, mais atentos no controle das ações governamentais e na cobrança de seus resultados.

Isso implica em esforços para tornar mais democrática a disseminação aos conhecimentos e informações para os atores sociais envolvidos no encaminhamento de políticas tanto sobre os problemas que enfrenta como sobre o desempenho do governo em seu enfrentamento.

No caso deste programa, essas demandas requerem constante atualização dos recursos de tecnologia da informação disponíveis para dar maior alcance e efetividade à disseminação das informações e conhecimentos gerados.

Essa provisão pública é atribuída, no âmbito da administração pública a organismos especializados como o IBGE e o IPEA – mas também é parte das missões de outros órgãos como os de orçamento e planejamento, de gestão de programas econômicos e sociais de maior alcance. E será tão mais eficaz, quanto mais sistemática possa ser a sinergia entre tais agências em dar transparência ao que é feito, no Governo, para encaminhar soluções para os problemas do País.

Parte importante das atividades desenvolvidas no IPEA, no âmbito do Programa, não se enquadra no elenco atual de ações: trata-se das diferentes modalidades de atuação direta no suporte a processos decisórios, como participação em colegiados deliberativos ou consultivos, em comissões técnicas destinadas a subsidiar a preparação ou aperfeiçoamento de ações governamentais, em grupos-tarefa, grupos de trabalho e demais formas de cooperação inter-institucional. Embora os dispêndios financeiros - quase sempre pagamento de pessoal do quadro, passagens e diárias etc. - sejam relativamente reduzidos, é considerável o valor agregado que aportam à qualidade do gasto público.

Os indicadores Taxa de Satisfação dos Clientes (em atividades continuadas e projetos específicos) incluídos no perfil deste programa - e ainda não implementados na forma inicialmente sugerida - dificilmente expressarão adequadamente os resultados do programa. Seria necessário construir outros indicadores.

Algum aperfeiçoamento foi conseguido na identificação das metas da ação Difusão de Informações Econômico-Sociais e de Políticas Públicas(2663), quando se substituiu a unidade exemplares distribuídos, por títulos publicados. Entretanto, outros meios de difusão vêm sendo empregados com bom êxito; e nos relatórios de atividade têm sido incluídos, por exemplo, acessos aos *sites* do IPEA, acessos ao Ipeadata, acessos de pesquisa à Biblioteca do IPEA. Com isso, proporcionou-se maior clareza da diversidade e efetividade dos esforços de difusão de informações. Termo este também acanhado, diante da amplitude de significado do que realmente é realizado: disseminação de informações e conhecimentos.

Parte importante dos conhecimentos e informações resultantes do programa é disseminada por veículos impressos (boletins, revistas técnicas, plaquetes, livros etc) e, nestes últimos anos, com alcance ainda mais amplo, por meios eletrônicos – o *site* www.ipea.gov.br, o Ipeadata e os recursos de pesquisa via internet da Biblioteca do IPEA. E o escopo principal é proporcionar acesso ao acervo de produtos a diferentes públicos, como os da academia, das organizações da sociedade civil, outros agentes de governo, cidadãos interessados, estudantes etc. Aqui, dispêndios elevados ocorrem sem explícita relação com esses produtos, subsumidos em “despesas de apoio administrativo” ou com aportes indiretos de outras ações finalísticas.

Ademais, há uma utilização nobre destes conhecimentos e informações quando contribuem diretamente para os processos de decisão e de gestão no âmbito interno de governo. Trata-se do que se tem designado como ações de cooperação institucional e assessoramento técnico, desenvolvidas pelo pessoal mais qualificado e experiente do IPEA por meio de sua direta participação em colegiados deliberativos e consultivos nos vários ministérios e entidades públicas; e também em inúmeros grupos de trabalho, comissões técnicas, forças-tarefas que se formam para dar encaminhamento a ações de governo.

Estas atividades embora não impliquem, regra geral, dispêndios de monta – além daqueles de salários, passagens, diárias, serviços etc – empregam uma considerável carga de trabalho, tanto por ocasião dos eventos protocolares desses colegiados e grupos técnicos quanto, principalmente, na preparação prévia de subsídios técnicos para sua efetivação. Essas duas classes de atividades deveriam, para atender aos princípios de transparência e fidedignidade do plano, estar ordenadas em ações, quer para bem expressar os produtos do programa como para permitir uma avaliação mais apropriada de seus resultados, no âmbito do governo e da sociedade.

Entretanto, falhas nos processos de elaboração e revisão do Programa deixaram de lado um elemento importante na sua estratégia: a capacitação dos recursos humanos envolvidos em sua implementação. E deve ser notado que este é um elemento indispensável num programa que, precisamente, se destina a produzir conhecimentos e informações. Ou seja, ele seria naturalmente intensivo em força de trabalho altamente qualificada e competente.

O fato é que as ações de capacitação técnica, antes atribuídas ao centro de capacitação em desenvolvimento econômico e social (Cendec), foram subsumidas num programa geral de capacitação gerenciado pelo Ministério da Fazenda e isso, internamente, implicou na desativação do centro. Obviamente, ações nessa seara foram executadas, embora com menor organicidade e sem uma programação adequada. Em especial, houve um significativo esforço interno de qualificação técnica de alto nível – apoiado por um emprego engenhoso das normas de afastamento para treinamento pós-graduado, no País e no exterior – e por bolsas obtidas pelos próprios técnicos na Capes, no CNPq e mesmo nas universidades estrangeiras.

Seria, pois, necessário, destacar esta dimensão quando da reelaboração do Programa na perspectiva do PPA 2004-2007.

Além de pouco conhecidas, as formas de articulação com outras unidades do Ministério sofrem limitações de ao menos duas ordens: elas em geral são demasiadamente informais (dependem de acordos interpessoais entre os dirigentes e, portanto, padecem de indesejável variabilidade) e assimétricas (nunca se sabe bem qual a parcela de responsabilidade de cada parceiro em cada operação); o que resulta em geral em esforços não reconhecidos, má validação de resultados e contínuas queixas de “falta de entrosamento”.

Forma de coordenação e acompanhamento dos executores

Há modos variados de coordenação e controle de operações realizadas em parceria com outras instituições, e que ocorrem em várias das ações do programa, não permitindo consolidação fácil dos registros de tarefas, produtos e resultados. Alguns podem ser melhorados e padronizados por decisão administrativa interna; outros, porém, devem seguir normas decorrentes de Instruções Normativas (por vezes contraditórias) da SFC, STN, TCU etc. Sem contar que, por vezes, obedecer ao formalismo destas normas acarreta perda de eficiência nas operações ou até mesmo a inviabilização de algumas delas.

..... **Implementação**

Dadas as deficiências ainda verificadas no elenco de ações e, em decorrência, nas estruturas de financiamento do programa (na realidade um somatório simples da orçamentação de cada ação e do programa de apoio administrativo), coube aos gestores encontrar meios técnico-operacionais de cobrir tais deficiências. Ao longo dos processos de implementação de cada uma delas, as carências de umas podiam, em vários casos, ser supridas com os meios disponíveis nas demais, sempre que isso não atrapalhasse o andamento do conjunto; como de resto se faz, corriqueiramente, em todos os programas.

Não obstante, os contingenciamentos realizados neste ano de 2002 – por serem radicalmente lineares e não-qualificados - expuseram os “pontos nevrálgicos” dessa estrutura de financiamento. Ao faltarem recursos de contrapartida e neutralização dos recursos de financiamento externo das Ações 3590 e 3597, assim como uma considerável defasagem na implementação das operações do Acordo Cepal/IPEA, todas as demais ações acabaram sendo definitivamente prejudicadas. O prejuízo decorrente do que se deixou de produzir e do que se pagou a mais como taxa de utilização e juros dos recursos inativados do financiamento pelo BID, certamente superaram os benefícios esperados da contribuição da redução de gastos nestas ações para o alcance do superávit de caixa fiscal.

E como não há muita segurança de que essa conduta sofra mudanças significativas, a curto prazo, poderá ser repetir a prática de apenas se “podar” os valores financeiros, tornando fantasioso pensar em “recorrer a um maior envolvimento das parcerias como forma de superar a restrição financeira; buscar redução de custos; introduzir inovações de gestão, subsídios fiscais, novas receitas, integração com outros programas para otimização dos recursos etc.”

Ao cabo, embora este programa seja, quase que por definição, voltado para resultados, sua gestão forçosamente é levada a assumir práticas e procedimentos que mais correspondem às da gestão tradicional, para poder seguir os formalismos exigidos na operação financeira.

Como foi mencionado nos comentários a respeito da concepção do programa, há uma falha no que se refere à provisão de capacitação de recursos humanos.

Por sua própria natureza, o Programa deveria preocupar-se prioritariamente em suprir competências e qualificações de ordem substantiva, ou seja, melhorar a capacidade de produzir conhecimentos econômicos e sociais e métodos e técnicas em avaliação de ações governamentais; o que veio de algum modo fazendo.

Isto seria irretocável se em algum outro Programa houvesse o suprimento de capacitação de quadros gerenciais para a implementação de programas. E, em especial, se esse suprimento fosse concebido e administrado por pessoal adequadamente qualificado para esse tipo específico de formação. Deve-se levar em conta que a ENAP foi acionada e algumas de suas ofertas foram aproveitadas. No entanto, resta uma enorme lacuna de suprimento neste aspecto.

A plena adoção do modelo de gestão por resultados é, decerto, vital para o êxito das ações de governo, exigindo ações de capacitação aptas a mobilizar os atores da gestão para conduzir-se pelos valores e princípios esposados pelo modelo. Essa mobilização somente poderá ser efetivada por meio de processos muito bem desenhados e ministrados por entidades especializadas para tanto. Algum esforço poderá ser feito com recursos internos do programa, mas trará, seguramente, resultados modestos e aquém do necessário.

A estratégia deste Programa inclui de modo enfático a formação de parcerias – num sentido ligeiramente diverso do adotado como regra básica do PPA – com outras instituições congêneres no país e no exterior, a serem operadas com o apoio da Cepal, do PNUD, do BID e do Banco Mundial, envolvendo as ações de Coordenação do Programa Nacional de Pesquisa Econômica (em acordo com a Anpec) e da Rede IPEA.

Essas parcerias, que em geral operam sem “cruzamento” formalizado de recursos financeiros, se concretizam em operações consorciadas de implementação de projetos de estudos, pesquisas, construção de políticas públicas etc., em que cada parceiro empenha seus próprios recursos humanos e técnicos sob a coordenação de pesquisadores do IPEA e/ou da instituição consorciada.

Estes projetos andaram satisfatoriamente nos últimos anos (inclusive anteriormente ao PPA), mas foram seriamente limitadas neste último ano, devido às restrições antes apontadas.

Uma experiência recente mostrou um promissor caminho adicional: o de colocar em discussão crítica não um determinado projeto de estudo e pesquisa, mas um grupo temático mais amplo de trabalhos; e colocando em pauta não apenas seus aspectos técnicos, mas especialmente a potencial contribuição do conjunto de estudos e pesquisas para conhecimento e intervenções sobre a área de políticas públicas abordada pelo conjunto de estudos. Atores externos, neste caso, aportaram valiosas indicações para aprofundamento, revisão ou redução de ênfase dos temas e trabalhos incluídos naquele elenco, sugerindo importantes modificações na programação futura de trabalho.

Estas e outras experiências trouxeram à baila, novamente, uma discussão antiga: a de criar “*steering groups*” para ajudar na calibragem do programa de trabalho anual, avaliar os produtos e resultados obtidos e encaminhar sugestões de revisão dos programas adotados.

Informações Estatísticas e Geográficas

Resultados No período ocorreu uma maior oferta de informações estatísticas e geográficas, especialmente no portal do IBGE na internet e um aumento de agilidade nas análises das demandas.

A produção de informações estatística pressupõe o levantamento de informações, de várias formas, obedecendo um rigoroso cronograma. Tal cronograma muitas vezes foi comprometido devido à política de contingenciamento implementada no período em questão (2000 a 2002). Vale ressaltar na produção de estatísticas que o não-levantamento de informações na data estabelecida pode inviabilizar muitas vezes a própria pesquisa.

Para 2003, foi planejado um índice de 95% de usuários atendidos em relação aos usuários que encaminharam correspondência para a unidade central de atendimento do IBGE.

Pode-se observar que, em 2000, o índice obtido foi de 89%, e, em 2001, 92%. Em 2002, o índice alcançou 93%, confirmando as expectativas de crescimento contínuo.

Em termos de impacto positivo, deve-se ressaltar que o IBGE obteve índices elevados de atendimento, prestando informações sobre os resultados de sua atividade de produção estatística e geocientífica, no tempo adequado e com qualidade.

Quanto aos principais prejuízos para o público-alvo do Programa de **Informações Estatísticas e Geográficas**, devido ao corte dos recursos orçamentários no ano de 2002, vale destacar:

Índice de Preços ao Produtor – IPP e Pesquisa de Economia Informal Urbana – Ecinf. O IPP, pesquisa contínua, estaria implantado em 2002 e a Ecinf, pesquisa quinzenal, teria seus resultados em 2003.

A par da continuação do planejamento do Censo Agropecuário, da divulgação de resultados do Censo Demográfico 2000 e, ainda, da produção contínua e da divulgação de resultados das pesquisas estruturais e conjunturais nas áreas sociodemográfica e econômica, merecem destaque algumas outras atividades do Programa em 2002:

- na área de informações econômicas, em 2002, entrou-se na fase de conclusão do processo de revisão da Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física Pesquisa / PIM-PF. A nova PIM-PF estará gerando resultados mensais para comparações de 2003 com 2002 a partir do 2º trimestre do próximo ano.
- como previsto, foi implantada a Pesquisa de Inovação Tecnológica / Pintec com os primeiros resultados sendo divulgados em outubro do corrente ano. Esta pesquisa, que contou com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos / Finep, representa o primeiro levantamento dessa natureza realizado em âmbito nacional, e produz informações sobre as características do processo de inovação na indústria brasileira.

Gerente:

Sérgio Besserman Vianna

-na área de informações sobre mercado de trabalho, destaca-se a primeira divulgação de resultados da Pesquisa Mensal de Emprego /

PME já revisada. Esta divulgação contemplará os indicadores para o período de outubro de 2001 a setembro de 2002.

- no âmbito das informações de natureza sociodemográfica, foi dada continuidade à parceria com o Ministério da Saúde realizando-se a Pesquisa de Assistência-Médico Sanitária-AMS. Esta pesquisa tem por objetivo o levantamento de informações cadastrais e gerais de todos os estabelecimentos de saúde do País, sejam públicos ou privados, com ou sem internação.
- celebrada em 2001, a parceria com o Ministério do Trabalho e do Emprego permitindo que fosse realizada, em 2002, a Pesquisa Sindical que viabilizou o levantamento de informações estatísticas sobre a estrutura sindical brasileira. Em 2002, também teve início o levantamento de informações da Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF, com previsão de divulgação de resultados para o próximo ano. Destaca-se na nova POF a ampliação de sua abrangência, que será nacional, cobrindo, pela primeira vez, as áreas urbana e rural.
- na área de informações geográficas e ambientais, foi produzido e disponibilizado o primeiro relatório feito pelo IBGE de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável, conforme as recomendações da Comissão de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Este documento, que engloba indicadores a serem localmente aferidos pelos países signatários da Agenda 21, com adaptações à realidade brasileira, cobre temas sociais, ambientais, econômicos e institucionais, como, por exemplo, uso de agrotóxico, poluição industrial, atmosfera, biodiversidade, entre outros. Deve-se destacar, ainda, a conclusão do Mapa de Climas do Brasil e o Vocabulário Básico de Recursos Naturais e Meio Ambiente.
- quanto à disseminação de informações estatísticas e geográficas, o IBGE tem alcançado índices significativos no que se refere ao atendimento aos usuários e ao acesso às informações, devido, principalmente, a grande oferta de informações encontrada em seu portal na internet.

Vale salientar que o IBGE tem recebido o prêmio Ibest - Prêmio mundial da internet - obtidos por meio da votação dos usuários da internet, indicando que o público-alvo das informações estatísticas e geográficas encontra-se muito satisfeito.

.....
A existência de informações estatísticas e geográficas públicas, confiáveis e atualizadas é essencial para o exercício da cidadania e para a execução e transparência das políticas públicas.

Concepção

Este é o objetivo que persegue o Programa **Informações Estatísticas e Geográficas** que tem sua origem no Plano Geral de Informações Estatísticas Geográficas – Pgieg o qual institui o IBGE como órgão coordenador do Sistema Estatístico Nacional.

Atualmente há forte demanda para aumento desse Programa. As principais demandas da sociedade hoje existentes são:

- Índice de Preço ao Produtor – IPP;
- Pesquisa Domiciliar sobre Vitimização;
- Pesquisa de Uso do Tempo;
- implantar o SNIPC em todo o Brasil.

Construção de uma pesquisa domiciliar nacional contínua que integre os temas pesquisados na PME e na PNAD.

Não houve alterações quanto ao objetivo e estratégia de implementação. As mudanças que vêm ocorrendo devem-se à necessidade, como já dito, de ampliação do número de pesquisas do IBGE para cobrir temas que vêm ganhando importância na sociedade.

As fontes de financiamentos extra orçamentária tem sido os convênios. Estes possuem dois pressupostos básicos: atender a demandas específicas de órgãos do governo, como também de organismos internacionais; e ampliar os resultados das pesquisas em níveis estaduais/municipais.

As dificuldades ocorreram na utilização dos recursos de convênio com organismos internacionais, por exemplo a OIT que não trabalha com o PNUD, e com órgãos da administração pública estadual e municipal que não compartilham o sistema Siafi.

Implementação

O padrão de execução financeira no período 2000-2002 e a programada para 2003 foram suficientes apenas para manter o programa de trabalho básico do IBGE na área de estatística e geografia. Com isto, um conjunto importante de ações complementares para o sistema de informações do País não foram realizadas ou o foram parcialmente, a saber:

- Censo Agropecuário – previsto para 2001 e adiado para 2005;
- implantação da PME Nacional- implantado somente a revisão metodológica;
- implantação do Índice de Preços ao Produtor –IPP – compromisso do Governo Brasileiro ao assinar o SDDS do FMI e que esta adiado sem data prevista de implantação;
- Pesquisa de Economia Informal Urbana - Ecinf - pesquisa trianual que o IBGE tenta realizar desde 2001 e que também está sem data prevista;
- dinamização da Rede Nacional de Pesquisas Estatísticas e Geográficas – que objetiva o reaparelhamento da rede de agências do IBGE.

Além destas ações, outras foram executadas somente pelo fato do IBGE ter conseguido realizar convênios que permitiram a sua implantação, destacando-se:

- Assistência Médico-Sanitária – AMS – realizada com recursos do Ministério da Saúde;
- Pesquisa Nacional de Saneamento Básico - PNSB - realizada com recursos da SEDU e do MS.

É importante realçar que a realização de tais pesquisas com limites orçamentários contidos ou somente com recursos extra orçamento do IBGE, como vem ocorrendo, enfraquece não só a capacidade da instituição em atender a uma demanda crescente e tematicamente mais abrangente por informações estatísticas, como também sua capacidade de gerir o seu programa de trabalho de maneira independente e articulada. Vale registrar ainda que as mencionadas restrições de recursos têm fragilizado, em âmbito nacional, a qualidade e o funcionamento de nossa infra-estrutura, em especial no que toca às condições de trabalho, com efeitos negativos na execução das nossas atividades finalísticas. Outro fator que vem dificultando a boa implementação do Programa é a inadequação dos recursos humanos em termos de quantidade. A carência não atinge somente a sede do IBGE, mas também, as unidades estaduais.

A única ação multissetorial desenvolvida neste programa pelo IBGE e que se encontra a cargo da CAIXA, é o Sinapi. Esta pesquisa, voltada para a produção de preços e salários da construção civil, tem tido uma execução física bastante satisfatória, em que pese pequenos descompassos em sua execução financeira que não chegam a impactar no desempenho das atividades.

O IBGE vem realizando, ao longo dos últimos anos, ações sistemáticas no sentido de definir e implementar programas de treinamento que viabilizem a capacitação do seu quadro, tanto técnico quanto do ponto de vista gerencial.

No período 2000-2002, o IBGE manteve este esforço fazendo com que as ações de capacitação, atualizadas regularmente, acompanhassem o dinamismo deste processo de modernização metodológica e tecnológica em suas áreas temáticas.

Adicionalmente, cursos oferecidos pela ENAP, preparados para os Gerentes do PPA, ofereceram conhecimento e um instrumental valioso para a melhor condução do Programa.

As parcerias realizadas pelo Programa ocorrem, em geral, dentro do próprio Governo Federal e, à parte as dificuldades burocráticas na negociação dos convênios junto as Procuradorias dos Órgãos, não há registros negativos a ressaltar.

O mecanismo maior de participação da sociedade em relação aos resultados do Programa se dá por meio da Conferência Nacional de Estatística – Confest, de seu Conselho Técnico (previsto no Estatuto do IBGE), e também de comissões e conselhos que vêm sendo criados para viabilizar discussões e consultas regulares com os principais usuários e entidades técnicas sobre as pesquisas que fazem parte do Programa, valendo citar: Conselho do INPC; Comissão Consultiva do Censo Demográfico; Comissão Consultiva do Censo Agropecuário e Conselho Técnico de Estatísticas de Mortalidade.

Além destes conselhos, foram constituídos ainda fóruns de discussão e de desenvolvimento de trabalhos conjuntos como o de Estimativas e Projeções da População e o de Contas Regionais.

Quanto aos usuários, a disseminação de informações estatísticas e geográficas teve grande impulso com as metas estabelecidas de diversificação de canais na internet, em especial para segmentos específicos de usuários (crianças e jovens no IBGE 7 A 12 e IBGE TEEN, mapas no servidor de mapas, dados municipais no CIDADES @, entre outros canais).

Nacional de Desburocratização

Resultados O Programa **Nacional de Desburocratização** realizou no período 2000/2002 ações específicas e ações em trabalho conjunto com os 98 órgãos dos governos federal e estaduais que integram, por adesão ao Programa e participam do Comitê Interministerial de Desburocratização, 63 Comitês Executivos Setoriais. Estão implementadas setecentas medidas de desburocratização, sendo mais da metade voltadas para facilitar a vida do cidadão, um terço delas reduzem custo e tempo e aumentam a produtividade, as demais se referem a mobilização, sensibilização e treinamento dos servidores como multiplicadores da desburocratização, bem como formas de divulgação por cada setor das medidas de desburocratização implementadas.

De 2000 até o mês de outubro de 2002 foram realizadas pelo Programa, em articulação, colaboração e parceria com todos que integram a desburocratização: ações de interação e articulação, que resultaram em setecentas medidas de desburocratização; ações de mobilização, 25 seminários de multiplicadores da desburocratização, com o objetivo de disseminar as idéias e as ações de desburocratização e construir a agenda de compromissos para desburocratizar os respectivos setores e modificar atitudes e comportamentos para facilitar a vida do cidadão e eliminar as exigências burocráticas desnecessárias e superadas, contribuindo para romper com a cultura burocrática arcaica, realizados em quatorze estados, até outubro, envolvendo servidores públicos federais nos estados, servidores estaduais, municipais, universidades e ONGs, nos quais tem participado em média 65 servidores e quinze instituições, perfazendo mais de 2 mil servidores mobilizados e treinados somente nos seminários. Estes se somam aos mais de 2 mil outros servidores envolvidos com a desburocratização em seus respectivos setores, de fato é uma “rede” de 4 mil servidores. Como mobilização temos também as ações de informação e orientação dirigidas aos servidores públicos e aos cidadãos-consumidores de serviços públicos: informativo bimensal com 250 mil exemplares, quinze edições publicadas, perfazendo 3,5 milhões de informativos, no período março de 2000 a outubro 2002, distribuídos para 15 mil endereços: órgãos públicos dos três poderes e nos três níveis, inclusive as 5.561 prefeituras, e entidades da sociedade. Pela página na internet www.d.gov.br com média de 140 mil acessos/mês, foram distribuídos 80 mil folhetos, 1.500 livros e mil unidades do CD Roteiro para Desburocratizar.

Foi realizado o Estudo para Desburocratizar os Detrans. Estamos elaborando a Cartilha e o Livro da Desburocratização, e realizando o Estudo Desburocratização das Exportações para Micro e Pequenas Empresas. Foram realizados dois Encontros Nacionais, em 2000 e 2001, com a participação de 650 e 720 pessoas respectivamente, de 23 estados e o Distrito Federal. Foram realizadas vinte reuniões (itinerantes) do Comitê Interministerial, foram feitas mais de 120 palestras pela gerente do Programa, em diversos órgãos e entidades da sociedade em dezoito estados, temos mais de sessenta reportagens, entrevistas e matérias sobre a desburocratização veiculadas na mídia: rádio, TV e jornais.

Gerente:

Elisa Gonçalves Martins

Seis governos estaduais integram o Programa, doze estados se manifestaram pela adesão e cinco prefeituras municipais igualmente, até outubro 2002. Foram realizados dois seminários de desburocratização/avaliação anual.

O Programa alcançou resultados de impacto direto para o cidadão, com as seguintes ações:

- cadastro único para os Programas Sociais do Governo;
- serviços móveis com o Prevmóvel, nas áreas mais pobres do país e Barco do INSS que percorre as populações ribeirinhas da Amazônia levando os benefícios da previdência aos mais pobres; e
- o Registro Nacional de Preços de Medicamentos e Correlatos, uma licitação ampla do Ministério da Saúde disponibilizada para as secretarias estaduais e municipais de saúde.

Em resumo, as principais realizações do Programa no período 2000-2002 foram:

- Medidas de desburocratização implementadas: 685;
- 3,2 milhões de informativos da desburocratização impressos e distribuídos para 15mil endereços;
- 32 seminários de multiplicadores da desburocratização realizados até dezembro de 2002;
- dois Estudos de Desburocratização realizados, um em 2001, Desburocratização dos Detrans, um em 2002, Desburocratização das Exportações de Micro e Pequenas Empresas;
- manutenção de página na internet: www.d.gov.br com média de 140 mil acessos/mês;
- dois encontros nacionais com mais de setecentos participantes cada um, do Governos Federal, estaduais, municipais, universidades e outras organizações não governamentais;
- um seminário de desburocratização para servidores federais;
- dois seminário de desburocratização/avaliação;
- três seminários desburocratização e detrans;
- 22 reuniões do Comitê Interministerial de Desburocratização;
- 129 palestras e apresentações do Programa;
- diversas entrevistas na mídia divulgando o programa e as ações de desburocratização; e
- adesão de treze governos estaduais e quatro prefeituras municipais.

.....

O Programa **Nacional de Desburocratização** foi incluído no PPA 2000/2003 devido as crescentes exigências burocráticas, exigidas na prestação dos serviços públicos, que penalizam diretamente o cidadão mais pobre. O Programa foi concebido com o objetivo de garantir o respeito e a credibilidade das pessoas e protegê-las contra a opressão burocrática, e tem como estratégias articulação, interação e cooperação com ministérios e órgãos federais, estaduais e municipais, outros poderes e a sociedade para a desburocratização do Estado Brasileiro, a característica do Programa é a construção e solidificação das parcerias. A metodologia de trabalho do Programa é sensibilizar, mobilizar os servidores públicos para que realizem, em seus respectivos setores, a revisão dos procedimentos burocráticos e administrativos; eliminem exigências burocráticas excessivas, desnecessárias e até mesmo ilegais e implementem medidas de desburocratização. Para alcançar os objetivos e as metas propostas

Concepção

foram criados: o Comitê Interministerial de Desburocratização formado por 98 entidades, ministérios e demais órgãos federais, oito governos estaduais, quatro prefeituras duas organizações não governamentais; Comitê Executivo Setorial de Desburocratização funcionando e 63 instituições/órgãos. Os participantes dos Comitês, somando-se aos multiplicadores da desburocratização, perfazem cerca de 4 mil servidores envolvidos com a desburocratização.

Foram estabelecidas, por consenso entre os parceiros, as metas físicas para a implementação das medidas desburocratizantes nos diversos setores do governo Federal e dos governos estaduais que aderiram ao Programa.

Pelos resultados bastante significativos que o Programa alcançou nesses três anos, há necessidade de continuidade, pois se trata de modificar atitudes e comportamentos em direção ao rompimento da cultura burocrática do século VIII arraigada no Estado Brasileiro. Muito foi feito, mas é apenas o começo, falta muito ainda a consolidar e fazer para, de fato, melhorar a prestação dos serviços públicos e facilitar a vida do cidadão.

Adequação dos indicadores:

- estão em construção os indicadores de desburocratização, ainda não foi possível obtê-los porque não dispomos de registros que antecedessem o Programa.

Matriz de fontes de financiamento:

- o Programa tem recursos orçamentários do empréstimo do BID para a Reforma do Estado e do orçamento do Ministério. Algumas ações do Programa tem sido desenvolvidas em parceria com as instituições que integram o Programa o que tem reduzido custos e suprido em parte os fantásticos cortes orçamentários que o Programa tem sofrido nestes três anos;
- a realização, até outubro de 2002, de trinta Seminários de Multiplicadores da Desburocratização, em dezoito estados, envolveu cerca de 2 mil servidores federais nos estados, servidores estaduais e municipais e organizações não-governamentais, contou com co-patrocínio dos parceiros.

Mecanismos de controle social:

- o Programa já iniciou a construção do controle social, através da ampla divulgação, orientação e informação para a sociedade através das publicações, informativos, página na internet, palestras, seminários. Precisa avançar mais e aperfeiçoar os mecanismos já existentes;
- o Programa conseguiu resultados positivos pela constante mobilização, sensibilização, acompanhamento, construção de parcerias, adesão dos órgãos e das pessoas.

Implementação

No que pese os resultados obtidos até outubro 2002, o Programa encontrou dificuldades com relação ao corte de orçamento que exigiu exclusão de ações programadas como a realização de pesquisa junto à sociedade; realização do 3º Encontro Nacional de Desburocratização; limitação do âmbito do estudo de desburocratização das exportações para micro e pequenas empresas; redução dos números de impressos da cartilha de desburocratização. além de termos que concentrar toda a programação das ações de 2002 no 2º semestre, causado por sucessivos cortes no orçamento que a cada vez requeria negociação exaustiva com a consultoria contratada.

Para poder realizar todos os Seminários de Multiplicadores programados e compromissados com nossos parceiros que foram reduzidos pelos cortes dos recursos, recorreremos a CAIXA que patrocinou sete dos seminários.

Esses aspectos, além de limitar ações imprescindíveis para estabelecer os indicadores de desburocratização, para ampliar e consolidar mais as parcerias com governos estaduais, municipais e os outros poderes, atrasaram em seis meses a nossa agenda-2002.

Qualidade no Serviço Público

Resultados O principal indicador do Programa da **Qualidade no Serviço Público - PQSP** - é o índice de satisfação dos usuários de organizações públicas que aderiram ao Programa.

Em 1999, por meio de uma pesquisa nacional domiciliar, realizada em outubro, em 8 mil domicílios, foi possível estabelecer um “marco zero”, relativamente ao nível de satisfação / insatisfação do cidadão com o serviço público. Na ocasião, o índice nacional apurado foi de 71,8%.

Esse índice nacional de satisfação tem sido um referencial geral do serviço público, com o qual as organizações públicas que aderem ao Programa da **Qualidade no Serviço Público** se comparam ao realizarem suas pesquisas específicas para avaliação do grau de satisfação de seus usuários com os seus serviços.

Não houve uma aferição anual do índice geral de satisfação, uma vez que nos dois primeiros anos - 2000-2001 - foi desenvolvido um sistema de avaliação de satisfação, gerado um instrumento de avaliação - Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação - IPPS - e repassado às organizações adesas, mediante capacitação. Esse trabalho, concluído em junho de 2002, permitiu ao Programa, gerar o primeiro índice geral de satisfação do usuários de serviços públicos prestados por organizações adesas ao PQSP: 83%.

O segmento dentro do PQSP que apresenta o maior índice médio de satisfação é o Atendimento Integrado (102 unidades em todo o país), com índice de satisfação 92%.

No período de execução do PPA 2000-2003, as organizações públicas de atendimento direto ao cidadão e que aderiram ao Programa passaram a realizar suas pesquisas e informar ao Programa.

A superação do principal indicador do Programa da **Qualidade no Serviço Público** é resultado de uma estratégia de atuação potente e de ações dedicadas exclusivamente à melhoria da gestão pública e ao alto desempenho das organizações públicas adesas. Os principais resultados são:

- o estabelecimento de uma rede de parcerias com pessoas e organizações voluntárias: organizações públicas têm dado sua contribuição ao Programa, coordenando as ações do PQSP em todo o País e liberando o tempo dos servidores para atuarem como multiplicadores do Programa; os servidores públicos e algumas pessoas dos setores privado e não-governamental estão atuando como multiplicadores em todo o País, sensibilizando as organizações para adesão ao Programa e dando assistência para a melhoria da gestão e do atendimento ao cidadão. Atualmente são 24 núcleos regionais do Programa atuando em 23 estados e no Distrito Federal; dois núcleos setoriais (da Previdência Social e da Saúde); que atuam apoiados pela Rede Nacional de Consultores Ad Hoc integrada por 1.642 voluntários;

Gerente:

Paulo Daniel Barreto Lima

- o PQSP conta, atualmente com a adesão de 828 organizações públicas, dos três Poderes e dos três níveis de governo;

- 188 dessas organizações adesas realizaram pelo menos um ciclo de avaliação e melhoria da gestão, das quais 166 têm nível de

gestão acima de 100 pontos, numa escala de 0 a 1000. 263 organizações públicas candidataram-se ao Prêmio Qualidade do Governo Federal, das quais 33 foram reconhecidas/premiadas: quinze na faixa bronze; onze na faixa prata; quatro na faixa ouro e três receberam o Prêmio Qualidade do Governo Federal (não estão ainda computadas as organizações reconhecidas/premiadas em 2002);

- o PQSP co-financiou a instalação de doze unidades de Atendimento Integrado (locais onde vários serviços públicos são oferecidos aos cidadãos). Essas unidades estão nos estados de Alagoas; Amapá; Amazonas; Goiás; Mato Grosso; Paraná; Pernambuco; Rio de Janeiro; Rio Grande do Norte; Rondônia; Sergipe; no município de Vitória/ES. Dos recursos previstos para o apoio à instalação dessas unidades de Atendimento Integrado foram realizados 96,2%. Além disso, o Programa tem funcionado como mobilizador e articulador da rede de 104 unidades espalhadas por dezoito unidades da federação;
- 41 organizações públicas de atendimento direto ao cidadão estabeleceram e divulgaram padrões de qualidade de atendimento;
- 43 organizações iniciaram o processo de avaliação periódica de satisfação de seus usuários, utilizando o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação - IPPS, disponibilizado pelo PQSP; e
- a Rede Nacional de Consultores Ad Hoc capacitou 3.400 pessoas inscritas para atuarem como voluntários do PQSP; realizou 34 seminários para divulgação de experiências das organizações reconhecidas/premiadas pelo PQGF e 61 seminários de apresentação do Programa.

A principal dificuldade encontrada nesse período, maior que a redução contínua de recursos financeiros, foi a mudança constante de algumas ações do Programa, à revelia da gerência do Programa, já analisadas no relatório anterior, como a suspensão do apoio à instalação de unidades de Atendimento Integrado, previstas inicialmente em 27 (uma para cada unidade da federação) e a interrupção da realização da segunda pesquisa nacional de satisfação de usuários do serviço público.

Agrega-se a essa dificuldade a falta de autonomia do gerente do Programa e a baixa prioridade da questão “gestão pública” na agenda do Ministério do Planejamento.

É preciso registrar que as grandes oportunidades ficaram por conta da estratégia de parcerias, com pessoas e organizações, que propiciou a expansão geográfica e setorial do Programa. Foram oportunidades que, de certa forma, amenizaram as dificuldades, quando poderiam ter representado um significativo avanço de resultados.

Os resultados aferidos até 2002 indicam uma tendência de superação do resultado previsto. Mais de 50% das organizações adesas de atendimento direto ao cidadão já estão com índices superiores a 90% e, as demais, estão com índices entre 70% e 80%.

O indicador inicial deverá ser mantido até 2003, para que se tenha um período real de aprendizagem relativamente à oscilação do índice de satisfação. Um novo cálculo do indicador deverá ser feito em 2003 e, possivelmente, sob um número maior de organizações (em consequência do aumento natural do número de adesões ao Programa e do aumento do grau de exigência do cidadão em relação à qualidade do serviço que recebe).

O Programa da **Qualidade no Serviço Público - PQSP** por estar baseado em uma estratégia de parceria voluntária, é um programa pouco dependente de recursos, embora necessite deles. Os sucessivos cortes de recursos havidos fizeram com que as parcerias com organizações e pessoas mantivessem o Programa num nível de operação capaz de garantir o atingimento de suas metas.

O impacto mais negativo, principalmente sobre o público-alvo mais próximo - as organizações públicas e os servidores - foi a percepção do baixo engajamento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com a questão da melhoria gerencial proposta pelo PQSP.

Essa percepção está baseada em fatos como:

- a baixa adesão das unidades do MP ao Programa (apenas SPOA e Seges);
- a proibição da realização do controle de certificações de gestão das organizações do Executivo Federal, em que pese ter sido uma decisão do próprio Presidente da República, por ele mesmo anunciada na solenidade de entrega do PQGF - Ciclo 2000, em 17 de maio de 2001;
- a dificuldade para se conseguir a presença do Ministro e do Presidente da República (principalmente na solenidade anual de entrega do Prêmio), conseguidas até hoje por intermediação direta do Conselho do Prêmio Qualidade do Governo Federal;
- a não realização da segunda pesquisa nacional de satisfação de usuários do serviço público anunciada e em processo de contratação (no momento a justificativa não estava fundamentada em corte de recursos);
- a interrupção do apoio financeiro à implementação de unidades de Atendimento Integrado em Estados, cujos projetos já estavam pré-qualificados pelo PQSP.

No final de 2001, a decisão da Secretaria de Gestão de condicionar o seu apoio às organizações à implementação de ciclos de avaliação e melhoria representou um fator positivo, importante para a adesão das organizações, que perceberam na atuação da Seges um sinal claro de apoio à proposta gerencial preconizada pelo Programa.

A decisão do MP (SPI) de integrar à avaliação setorial do PPA a avaliação de práticas de gestão, à medida que chegar ao conhecimento das organizações, atuará como um novo estímulo à implementação de melhorias de gestão e de resultados.

A meta mobilizadora nacional do Programa da **Qualidade no Serviço Público - PQSP** - foi superada já em 2002. O índice de satisfação dos usuários de organizações públicas adesas ao Programa está em torno de 83%, com o segmento de Atendimento Integrado (102 unidades em todo o país), com um índice de satisfação em torno de 92%.

Se, ao empreendedorismo da equipe que gerencia o Programa e à força do trabalho voluntário das redes de organizações e de pessoas, tivesse sido disponibilizado apoio (não necessariamente em recurso financeiro), dado visibilidade aos bons resultados, e compromissos mais explícitos com a transformação nas dimensões cultural e de gestão e não apenas em reestruturações organizações e legais, esse indicador de satisfação não teria sido calculado num universo de centenas, mas de milhares de organizações adesas.

O Programa da **Qualidade no Serviço Público** está formulado sob uma expectativa da sociedade cada vez mais clara e expressiva: o desejo de receber serviços públicos de qualidade (confiáveis, de fácil acesso, prestados com cortesia e atenção e rápidos). Essa expectativa que orienta as ações do Programa e que define a sua essência dá, à proposta e à estratégia do Programa, uma garantia de permanência, mesmo que ao longo do tempo mude-se a nomenclatura, a configuração e a forma de execução.

Concepção

A necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, embora seja um problema facilmente perceptível junto à sociedade, em relação à formulação do atual Programa da **Qualidade no Serviço Público**, teve sua origem no início da década passada, no bojo do Programa **Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP**. Esse Programa, criado para estimular o setor produtivo do país a melhorar a qualidade de seus produtos e serviços com produtividade, fez com que o setor privado nele engajado passasse a questionar o fato de que o Governo estimulava a qualidade para o mercado, mas não implementava ações de melhoria na sua própria casa. Assim, em maio de 1991, como um Subprograma do PBQP surge o Subprograma de Qualidade e Produtividade da Administração Pública. De um Subprograma de sensibilização para a qualidade no setor público, com ênfase em ferramentas e melhorias de processo, evoluiu, em 1995, já no bojo da Reforma do Aparelho do Estado, para a condição de um Programa de melhoria de gestão, com ênfase em princípios e melhoria da gestão (da qual os processos são centros práticos de ação). Em 1999, com a formulação do PPA 2000 - 2003, o Programa assume sua dimensão atual que incrementou à melhoria da gestão o foco em resultados, notadamente aqueles relativos à satisfação do cidadão enquanto usuários de serviços públicos e destinatário da ação do Estado.

As pesquisas de opinião, o aumento do controle social (conseqüência natural da busca da consolidação de um Estado democrático, cada vez mais transparente, mais voltado para o cidadão) tem fortalecido a premissa de que o Programa da **Qualidade no Serviço Público**, ao longo de seus onze anos, tem sido, na dimensão gestão, uma das respostas à sociedade a sua demanda por um serviço público de excelência.

Há necessidade de adequar o principal indicador do Programa e, em conseqüência, fazer uma revisão da atual matriz de indicadores.

O principal aspecto da estratégia de implementação do Programa é a rede de parcerias. Não fosse o trabalho de voluntários dos núcleos regionais e setoriais do Programa e da Rede Nacional de Consultores Ad Hoc o Programa teria ficado apenas com a pesquisa nacional de satisfação de 1999, com o financiamento das doze unidades de Atendimento Integrado e com os eventos realizados em 2000 e 2001. Essas ações não representam, em termos de resultados, mais do 15% de tudo que o Programa realizou.

A execução financeira do Programa não pode ser considerada boa, tendo em vista a grande distância entre previsão e execução de duas, entre cinco, ações do Programa com recursos orçamentários previstos.

Implementação

Essas ações são:

- Pesquisa de Satisfação do Usuário indicando um saldo, ainda, de R\$ 4.260.040,00;
- Implantação de Centros de Atendimento Integrado indicando um saldo, ainda de R\$ 10.470.477,00.

Nos dois casos, essa discrepância foi decorrência da decisão do Ministério de interromper os ciclos de pesquisas nacionais de avaliação da satisfação de usuários de serviços públicos (ação 3151) e o apoio financeiro à implementação das unidades de Atendimento Integrado (ação 3606), previsto para 27 unidades e realizado para apenas doze. Essas decisões foram tomadas em pleno andamento da execução das ações sem a participação da gerência do Programa.

A execução financeira realizada ficou limitada à pesquisa ao desenvolvimento de um *software* de apoio à pesquisa de satisfação nas organizações e ao Atendimento Integrado à realização de algumas visitas de monitoramento e à elaboração do Guia de Atendimento Integrado (em fase de conclusão).

A única ação descentralizada do Programa da **Qualidade no Serviço Público** é a ação 3606 de implementação de unidades de Atendimento Integrado, feita em parceria com Estados e municípios. Enquanto essa ação foi mantida, o monitoramento foi realizado com algumas visitas técnicas em algumas unidades em implantação e complementado, via contatos telefônicos e correspondências. A redução dos recursos impediu o cumprimento da agenda de monitoramento estabelecida no planejamento dessa ação e acordada com os responsáveis pela implantação das unidades de Atendimento Integrado no Estados e no município de Vitória/ES.

A equipe gerencial do PQSP é uma equipe de auto-aprendizagem. A capacitação tem sido conseguida fundamentalmente por meio de troca de experiências com parceiros que, reunidos em comitês (conceitual, de capacitação, de informática e de planejamento), ou em eventos gerais de troca de experiências, tem permitido à equipe gerencial do Programa manter-se capacitada para o exercício de suas funções. É importante observar que em alguns aspectos do Programa, a própria equipe representa, no país, o conhecimento mais avançado (casos da avaliação da gestão pública e de padrões de qualidade de atendimento ao cidadão).

As parcerias do PQSP, todas voluntárias, atingiram 100% das metas estabelecidas: a realização integral do ciclo 2001 do Prêmio Qualidade do Governo Federal e a realização dentro do previsto do atual ciclo 2002 a encerrar-se em dezembro deste ano; a superação da meta de eventos de mobilização, feitos, em 2002, inclusive em cidades interioranas como Juazeiro/CE; Uberlândia/MG; Feira de Santana/BA e Maringá/PR. Realização dos dois eventos nacionais de Atendimento Integrado (São Paulo e Manaus); atendimento a 100% da demanda das organizações para assistência e avaliação da gestão (feito pelos núcleos e consultores Ad Hoc); realização das oficinas para capacitação em pesquisa de satisfação.

Programas parceiros do PQSP:

- Programa Qualidade do Sangue - parceria mais antiga do PQSP- as vantagens mais importantes são: a adesão de toda a rede hemoterápica do país ao Programa (inclusive com o Hemocentro Coordenador do Rio de Janeiro - HEMORIO - recebendo o reconhecimento bronze do Prêmio Qualidade do Governo Federal - Ciclo 2001. A participação de servidores dos hemocentros como consultores voluntários do Programa e o papel do Programa Qualidade do Sangue como um dos grandes estimuladores do PQSP no setor saúde do país;
- Programa Gestão Pública Empreendedora, principalmente a partir do final de 2001, quando passou a ser desenvolvida uma ação conjunta com o PQSP no atendimento das organizações do Executivo Federal que demandam algum apoio da Seges. Em consequência disso, foi realizada a primeira avaliação da gestão em um ministério (Ministério das Relações Exteriores) e em uma universidade (Universidade Federal de Pelotas-RS); e

- Programa de Valorização do Servidor Público, também a partir do final de 2001, na mesma direção de contribuir para o aumento do número de adesões ao Programa.

Quanto à pesquisa de satisfação de seus usuários o Programa tem feito avaliações sistematicamente. A avaliação em relação aos serviços prestados pelo Programa tem sido feita ao término dos eventos ou pela página do Programa na internet. A avaliação das candidatas é feita ao final de cada ciclo de premiação (há, atualmente, uma série histórica dos cinco ciclos). A pesquisa é realizada com as organizações públicas que recebem algum tipo de assistência do Programa ou se candidatam ao Prêmio Qualidade do Governo Federal.

Os resultados têm sido utilizados para reorientação da atuação do Programa, na direção do atendimento das expectativas dos usuários, quando possível. Exemplos disso foram: a mudança no limite de páginas do Relatório de Gestão das candidatas ao PQGF; a redução do prazo de entrega às candidatas dos relatórios de avaliação, elaborados pelas bancas examinadoras; e a redução da carga horária dos cursos de excelência em gestão pública.

É preciso, no entanto, melhorar o processo de avaliação, principalmente em função do baixo índice de resposta.

Em relação a execução financeira do Programa, embora não possa ser considerada boa, tendo em vista a grande distância entre previsão e execução, devido a estratégia de parcerias estabelecida, os resultados finais do Programa foram muito bons.

Recursos para o Desenvolvimento

Resultados Tendo em vista tratar-se de um programa de gestão de políticas públicas, não há indicadores definidos, não sendo possível efetuar a avaliação da variação dos índices dos indicadores.

Os resultados que estão sendo registrados em 2002 consolidam os esforços iniciados em 2000 e podem ser considerados de grande impacto, tanto na área dos novos mecanismos para o financiamento de longo prazo como na de promoção do investimento e, adicionalmente, nas ações, pelo lado brasileiro, que se desenvolvem junto à iniciativa de integração física da América do Sul.

Os trabalhos em curso, no âmbito do programa destacam o realinhamento estratégico do Ministério ao ampliar esforços que visam prospectar, identificar e viabilizar mecanismos que alavancam recursos de origem não tributária, necessários ao financiamento de projetos de infra-estrutura e serviços públicos, como também, a implementação de novas estruturas e ferramentas na área de promoção de investimentos e, no tocante à integração física do continente, à acumulação de capital institucional, através das ações consecutadas no âmbito da comissão interministerial, criada através de decreto presidencial em setembro/2001, que impulsiona, pelo lado brasileiro, o Projeto de Integração da Infra-estrutura Regional do Continente Sul-americano.

Na área do financiamento, além dos bons resultados alcançados pela Seain no ano de 2002 na operacionalização das linhas de crédito disponibilizadas pelas agências multilaterais à União e Estados, cabe destaque a criação “ad hoc”, em março de 2002, dentro do Departamento de Recursos para o Desenvolvimento, da Unidade Parcerias Público-Privadas - PPP Brasil, que conta com o apoio de governos europeus (*Italian Trust Fund, Department For International Development -DFID/UK, Partnerships UK*) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID. Essa unidade tem se mostrado capaz de propor alternativas nos campos legal, fiscal e operacional, com vistas a viabilizar uma participação mais ampla da iniciativa privada na oferta de utilidades e serviços públicos. Como principal realização da Unidade neste ano tem-se o estudo do atual ordenamento legal brasileiro afeto à matéria (Lei Geral de Contratações - nº 8.666/1993 e Lei Geral das Concessões - nº 8987/1995) e, decorrente dele, a proposta de um projeto de lei (provisoriamente batizada como lei das PPP), cujo objetivo é o de provocar uma ampla discussão no governo e no Congresso Nacional, de como inovar na ampliação dos investimentos nas infra-estruturas social e econômica, com o concurso do setor privado.

Na área da promoção, vencidas as fases de criação e implementação, a Rede Brasileira de Promoção de Investimentos - Investe Brasil, encontra-se em plena operação desde março do presente ano, com seus quadros diretivos e gerenciais devidamente preenchidos, sendo que, ao longo de 2002, a Entidade já atraiu e reteve investimentos diretos para o País da ordem de US\$ 800 milhões.

Na área da integração física do continente ocorreram, nos últimos dois anos, significativos avanços na implementação do projeto Iirsa - Integração da Infra-Estrutura Regional Sul Americana, que tem na SPI, mais precisamente no Derec, a sua coordenação e o suporte operacional à iniciativa. Em 2002 foi realizada a terceira reunião do Conselho Diretivo Executivo - CDE em Brasília, com a presença de doze ministros de estado e presidentes das agências multilaterais patrocinadoras da iniciativa quando foram fixados princípios

Gerente:

Luiz Antônio Athayde Vasconcelos

orientadores para três temas, que estarão comentadas a seguir, visando impulsionar a iniciativa. Na mesma data, foi realizada uma reunião técnica de trabalho sobre o financiamento da infra-estrutura que contou com a participação de especialistas nacionais e internacionais para um público de mais de duzentos participantes de todos os países da América do Sul. Também neste exercício, foram identificadas pelos grupos de trabalhos que operam os diversos eixos delineados, 150 oportunidades de investimentos, considerados projetos de primeira geração, em montante aproximado de US\$40 bilhões, com forte indicativo de interesse de participação privada.

Por último, dentro do escopo das ações do programa, deve-se registrar que no período compreendido entre 2000/2002, ocorreram da forma prevista todas as integralizações de recursos em Fundos e no capital de Instituições de Fomento internacionais com a plena satisfação de obrigações societárias e institucionais de responsabilidade do governo brasileiro.

Melhor circunstanciando o que acima foi dito:

Consolidação da Rede Brasileira de Promoção de Investimentos - Investe Brasil

Criada em novembro de 2000, a agência brasileira de promoção de investimentos, foi qualificada como sendo a primeira Oscip na área econômica no Brasil. Em dezembro de 2001, assinou o primeiro termo de parceria, no valor de R\$ 4.000.000,00, o que veio assegurar a entidade 50% dos recursos necessários ao financiamento de suas atividades permanentes definidas em seu plano de negócios para os exercícios de 2001 e 2002. Como sede no Rio de Janeiro, seu quadro diretivo e operacional conta com 28 pessoas altamente qualificadas e tem como principal objetivo ser reconhecida junto aos diversos públicos-alvo como uma organização profissional e empreendedora capaz de agregar valor aos procedimentos de atração e retenção de investimentos diretos no Brasil, cujo produto principal é a informação de alto valor agregado.

Ao longo de 2002, entre as atividades por ela desenvolvida, além da participação direta na atração de investimentos (cuja soma dos valores dos projetos está acima registrada) e do cumprimento de extensa agenda de eventos internacionais ligados à promoção de oportunidades e da valorização do território brasileiro como espaço atraente ao investimento, foi implantada a rede de apoio ao investidor, com o concurso de mais de cinquenta órgãos e entidades do Governo Federal, onde o MP se conceitua em um dos pontos da rede através do site www.infraestruturabrasil.gov.br e do corpo técnico do Dered/SPI. Em adição a esse esforço, está sendo constituída uma outra rede com as estruturas estaduais de promoção e, por último, está sendo viabilizada a integração da IB com a rede dos Seccons do MRE.

Presentemente, a IB está trabalhando uma carteira de mais de sessenta novas oportunidades, com um valor potencial de inversões da ordem de US\$8 bilhões.

Com o apoio da Unctad, no período compreendido entre 2001 e 2002 foram treinados mais de duzentos técnicos e dirigentes de órgãos ligados à promoção de 22 estados brasileiros.

Em complemento, a Investe Brasil foi convidada pelo MIGA/*WorldBank* e hoje integra uma rede mundial de agências de promoção de investimentos visando à promoção de oportunidades de infra-estrutura cujo projeto-piloto envolve doze países. O enlace com essa rede se dá através do site www.infraestruturabrasil.gov.br, gerenciado pelo Ministério do Planejamento.

Mesmo com as suas atividades iniciadas, de fato, neste ano, os resultados já alcançados pela Investe Brasil confirma o acerto da sua criação e, enquanto uma Oscip, no âmbito da reforma do Estado, vem demonstrar o papel que uma organização privada, juridicamente qualificada como tal, pode cumprir em área estratégica aos interesses do País na disputa por investimento direto externo onde a competição por esses, se dá de forma acirrada.

Por último, mas não menos importante, é também constatar o acerto da decisão de criação da Rede Brasileira de Promoção de Investimentos como a agência nacional de promoção de investimentos sem subordinação direta as estruturas já existentes na burocracia federal o que veio determinar grande flexibilidade operacional sem, contudo, se descaracterizar a sua missão pública.

Criação da Unidade PPP - Parcerias Público Privadas Brasil

Essa unidade foi criada *ad hoc* no Ministério do Planejamento, no início deste ano, com vistas a dotar o governo brasileiro do necessário conhecimento de conceitos e técnicas que viabilizem a contratualização, pelo setor público junto ao setor privado, de serviços públicos e de infra-estrutura. Esta iniciativa conta com apoios de fundos externos (*Italian Trust Fund gerenciado pelo BID e do DFID - Department for Internacional Development*) e com a participação da *PUK - Partnerships United Kingdom*.

Ao longo deste ano, a Unidade passou a operar com técnicos da SPI e conta em tempo integral com um especialista italiano sobre PPP. Foi contratado um consultor jurídico brasileiro encarregado de apresentar uma visão geral do ordenamento legal brasileiro sobre parcerias como também, apresentar sugestões visando o seu aperfeiçoamento, o que já foi realizado. Foram eleitos dois casos-piloto, esses se situam em áreas de manutenção de rodovias e saneamento para a fixação de conhecimento específico.

Com vistas à disseminação do conceito, metodologia e regras de contabilização, foram realizados quatro seminários para os seguintes públicos-alvos: ministérios, governos estaduais, consultores e construtores, academias e bancos de investimentos.

No esforço de apropriação de capital intelectual para a condução dos trabalhos da Unidade, foi enviada uma missão governamental à Inglaterra, país onde os resultados da aplicação da metodologia PPP são os mais consolidados no mundo, com o objetivo de se reter ensinamentos e experiências de quem já implantou mais de trinta bilhões de libras esterlinas em projetos PPP nas mais diversas áreas.

No médio e longo prazos, o objetivo principal desta unidade é o de difundir as práticas PPP, operando como um centro de conhecimento para a administração direta federal, estados e municípios e subsidiariamente dar apoio à criação de unidades PPP setoriais nos ministérios. O principal produto da Unidade PPP Brasil neste ano, como já foi dito, é o de ofertar, para discussão ampla, um novo marco legal-institucional que possibilite a implementação massiva de projetos PPP nas áreas social e da infra-estrutura, atendendo, portanto, as recomendações contidas no Estudo - Financiamento de Longo Prazo no Brasil: O Caso da Infra-estrutura - contratado pela SPI e elaborado pelo consultor Michal Gartenkraut em agosto/2001. Esse documento, além de sugerir o uso massivo das PPP, enquadra a atual situação de como se opera o financiamento de longo prazo no Brasil, indica limitações e oferece sugestões para a superação das mesmas. Suas conclusões vêm sendo utilizadas nas discussões com agências multilaterais de crédito, instâncias de governo e outras instituições, visando identificar novos mecanismos financeiros que suportem projetos de infra-estrutura.

Projeto Iirsa

Esse projeto pretende viabilizar a implementação de oportunidades de investimento na infra-estrutura que contribuam para a integração física do continente, notadamente com o concurso da iniciativa privada. Doze países se articulam sob a coordenação de um comitê técnico-CCT, constituído pelo BID, CAF e Fonplata, agências multilaterais de fomento que por sua vez, se reportam a um conselho de ministros de infra-estrutura e/ou planejamento do Continente.

O projeto está adotando metodologia análoga aos eixos nacionais de integração e desenvolvimento e, ao adotar o território sul-americano como espaço único de planejamento, visa identificar oportunidades de investimento em infra-estrutura em nove regiões nominadas de eixos sul-americanos. Os trabalhos já desenvolvidos identificaram mais de 150 projetos que estão sendo preparados para serem apresentados à iniciativa privada.

Em dezembro de 2002, teve palco em Brasília, a reunião com todos os gerentes dos eixos sul americanos e dos processos setoriais. Na oportunidade, se teve notícia do andamento de três temas definidos pelos ministros dos doze países, a saber: exercício de visão estratégica do continente realizados pela CAF e pelo BID; mecanismos para uma maior participação do setor privado, como é o caso da criação do diretório de partes interessadas; e apresentação do portfólio de primeira geração de projetos e novos mecanismos que viabilizem o financiamento desses.

Na próxima reunião, prevista para acontecer em Caracas no próximo mês de março, o exercício de visão estratégico das duas agências já estarão concluídos e serão apresentados, bem como o *site* Iirsa, devidamente reformatado para atender as demandas do setor privado, principalmente, quanto à identificação das oportunidades.

Resumo dos resultados

As iniciativas desenvolvidas pelas Investe Brasil, cujos resultados, no intervalo de menos de um ano, apresentam investimentos viabilizados da ordem de US\$800 milhões, são significativos. Quanto ao principal produto da Unidade PPP, esperado para este ano, que é a proposição de um novo marco legal, já entregue, que ampare investimentos na infra-estrutura, não se pode, ainda, mensurar resultados objetivos no nível de efetivas inversões. Contudo, caso o projeto de lei que está disponível se preste à mobilização da discussão sobre novos mecanismos para o financiamento e operação pelo setor privado de utilidades e serviços públicos e, sendo aprovado pelo Congresso, estimule a implementação de projetos nas áreas da infra-estrutura e social, consagrará todo o esforço de preparação que vem sendo feito.

Quanto ao projeto Iirsa, os resultados são muito significativos. Neste momento, o capital institucional acumulado, que congrega todas as ações que endereçam à integração física do continente, idealizadas na reunião de Brasília, em setembro de 2000, e a sua afirmação pela segunda cúpula dos dirigentes sul americanos em julho de 2002 em Guayaquil - Equador ressalta o peso estratégico da iniciativa na busca do desenvolvimento com ampla sustentabilidade para toda a América do Sul. Foi amealhado um enorme capital político, dado pela firme decisão dos doze presidentes em buscarem dotar a América do Sul de uma plataforma de infra-estrutura que ofereça maior integração de mercados regionais e melhor capacidade de competição do território sul americano em outros mercados globais.

O projeto Iirsa redefiniu a pauta de discussão de temas estratégicos entre os países sul americanos, assumindo um papel de enorme destaque na agenda dos mesmos. Uma vez que a mola propulsora do Iirsa é trabalhar com um portfólio de oportunidades na infra-estrutura, como consequência, a discussão dos meios de financiamento ganharam outra dinâmica no qual o papel do uso de moeda local em financiamentos de longo prazo assumiu enorme relevância.

Concepção O problema central que deu origem ao Programa é a insuficiência e a ineficácia do uso de recursos orçamentários para oferecer adequada implementabilidade ao Plano Plurianual. Uma vez que a observância de um quadro de responsabilidade fiscal, que determina enorme disciplina no trato do gasto primário, é de fundamental importância o concurso de outras fontes de recursos, que não aquelas destacadas no orçamento, possam de forma permanente suportar investimentos considerados estratégicos para o desenvolvimento do País.

Desta forma, a prospecção de fontes não fiscais, promoção das oportunidades, novos mecanismos operacionais dos serviços públicos, aperfeiçoamento e mesmo alterações no ordenamento legal e regulatório que, diretamente trata do investimento na área da infra-estrutura é crucial para que o concurso da iniciativa privada, seja pelo lado do financiamento ou da operação, uma forma crescente e massiva de superar gargalos e elos faltantes na plataforma de infra-estrutura e serviços básicos. Portanto, não se trata de identificar apenas fontes de recursos de longo prazo. É necessário criar condições estruturais do ponto de vista legal, bancário e operacional para que o capital privado possa viabilizar projetos estruturantes de grande impacto na melhoria das condições sociais e dos serviços de infra-estrutura.

Adequação do objetivo ao problema

Este é um programa que, dado as suas características, carece de permanente atualização de suas ações e a criação de novas. Presentemente, a sua concepção está bem enquadrada sendo que nos próximos doze meses é necessário consolidar as ações que estão em curso, notadamente as ações de n°s 7889, 2240 e 2649 que tiveram, finalmente, o seu descritor e a finalidade devidamente bem definidos neste ano.

A criação da Investe Brasil e a implementação da Unidade PPP Brasil contaram, em grande medida com recursos não-fiscais, que foram prospectados e estão financiando expressiva parte das atividades desses projetos. Quanto à definição de recursos orçamentários no período 2000/2002, esses estão compatíveis com a implementação das ações que não podem contar com recursos não orçamentários.

Forma de articulação com as parcerias

É necessário que o MP avance na melhor compreensão do papel representado pelos Termos de Parceria, no sentido de oferecer maior agilidade e melhor uso dos recursos públicos quando alocados na Oscip Investe Brasil.

Na fase em que as ações se encontram, a estratégia de implementação está adequada. Contudo, assim que as discussões de um novo marco legal apontar para formulações financeiras/legais/operacionais, de como as oportunidades de investimento, via PPP, poderão ser implementadas, será necessário estabelecer novas formas de envolvimento com os ministérios, agências reguladoras e mesmos instâncias dos estados e municípios, com vistas a melhor compreensão dos mecanismos que estarão sendo disponibilizados.

Os aspectos de maior relevância na estratégia de implementação daquelas ações que melhor corporificam o programa foram, sem dúvida, a abordagem de se formar capital institucional antes da efetiva implementação dos projetos; a adequada transferência de capital intelectual de práticas exitosas em outras estruturas e a sua correta customização à realidade brasileira e o uso intensivo de recursos não-fiscais que, prospectados, otimizaram fontes orçamentárias.

Os atuais mecanismos de supervisão, articulação e coordenação intra e interministérios estão adequados.

Em 2000, a execução do Programa ocorreu sem obstáculos relevantes quanto à programação orçamentária e financeira. Algumas ações relacionadas à integralização de capital em organismos e/ou fundos não foram efetivadas pelo motivo de incapacidade dos organismos apresentarem as condições para a integralização, e não falhas de gestão pelos responsáveis pelas ações ou falta de recursos.

Implementação

Em 2001, os recursos foram, em geral, compatíveis com as demandas e não houve problemas de liberação que pudessem prejudicar a programação estabelecida. Apenas no caso da ação 3192 não foi desembolsada a totalidade dos recursos financeiros orçados. Ainda em 2001, o crédito suplementar possibilitou a assinatura do Termo de Parceria com a Investe Brasil, cujos valores restantes foram liberados no curso do presente ano.

Em 2002, o volume de recursos disponibilizado até o momento tem se mostrado compatível com as demandas para a correta implementação das ações. Os recursos estão sendo liberados de forma compatível com a programação e não se tem verificado atraso na implementação das ações por disfunções no fluxo dos mesmos.

Quando o Programa passou a ser implementado, em 2000, não havia equipe ainda constituída para o maior conjunto de suas ações. Apenas as ações - Captação de Recursos Externos, Treinamento de Técnicos dos Órgãos Executores de Projetos de Financiamento e aquelas atinentes à integralização de fundos e capitalização de agências multilaterais apresentavam equipes já estruturadas e mesmo assim atuando fora da SPI.

Para aquelas ações que foram propostas e que, de fato, nelas residem o principal objetivo do Programa - ampliar as fontes de recursos não-fiscais de projetos estratégicos e de outras oportunidades de investimentos a eles associados - a equipe que viria a operá-las de fato começou a ser montada no final de 2000, não obstante as metas destacadas em todas elas tenham sido integralmente cumpridas no ano de 2000.

No curso do ano de 2001, foi implementado o Departamento de Recursos para o Desenvolvimento, com a agregação de novos quadros, ainda naquele exercício, dando maior flexibilidade à implementação do Programa. Neste ano, finalizou-se a formação da equipe, estando a mesma compatível com as demandas do conjunto de todas as ações. A capacitação da equipe vem sendo ofertada de forma consistente com as exigências impostas pela correta implementação do programa.

A participação de outros governos, entidades privadas e agências multilaterais e mesmo outras instituições tem sido de fundamental importância na implementação de diversas ações do programa. Em 2001, destacaram-se os apoios da Unctad, do BID, do *WorldBank* e do Governo Italiano, no desenvolvimento e implementação das ações. Já em 2002, as parcerias que se

destacaram foram com o BID e com os governos Italiano e Britânico, este último, mais diretamente pela colaboração do *DFID - Department for International Development* e da *Partnerships UK*. As metas acordadas vem sendo cumpridas.

A partir da edificação de um novo marco legal para as Parcerias Público-Privadas é que haverá maiores chances de parcerias com outros programas na área do investimento em infra-estrutura e na prestação de serviços públicos, notadamente na área da saúde.

A atuação do MP no Conselho de Administração da Investe Brasil - Rede Brasileira de Promoção de Investimentos tem sido muito eficiente, na medida em que está diretamente contribuindo para a construção de um ambiente mais favorável para o investimento no País. Quanto às parcerias público-privadas e o projeto Iirsa, ainda não foram construídos canais competentes, tendo em vista o atual estágio das atividades que vêm sendo desenvolvidas. Certamente, no ano de 2003, o avanço dos projetos dentro dessas ações ensejará a abertura de canais de comunicação e participação de forma institucionalizada.

Este é um programa cujas ações, à exceção da capitalização de fundos e bancos (até 2000, realizadas pelo Banco Central), foram implementadas a partir do ano 2000 e a estrutura organizacional montada para tanto é adequada a sua correta implementação.

Redução de Custos na Aquisição de Bens, Obras e Serviços

O Programa de **Redução de Custos na Aquisição de Bens, Obras e Serviços** abrange a áreas de serviços gerais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e envolve as atividades de administração de materiais, de obras e serviços, de transportes, de comunicações administrativas e de licitações e contratos. **Resultados**

Como programa de gestão de políticas públicas seus resultados podem ser expressos por meio do desempenho das suas ações, descritas abaixo:

1. Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - Siasg

O Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - Siasg é o sistema informatizado de apoio às atividades operacionais no âmbito do SISG, com a missão de integrar os órgãos da administração direta autárquica e fundacional, com instrumentos e facilidades para a melhoria dos serviços públicos na área de serviços gerais.

O Siasg tem sido uma ferramenta para a modernização dessa área na Administração Federal, em especial nas atividades de cadastramento de fornecedores, catálogo de materiais e serviços, divulgação de compras e registro de preços de bens e serviços.

É utilizado pelos órgãos e pelas entidades integrantes do SISG, por meio de terminais ligados por rede de comunicação de dados à Rede SERPRO, é acessado via internet, no *site* www.comprasnet.gov.br.

Atualmente existem 23.968 usuários ativos no Siasg.

O Siasg compõe-se de diversos módulos, abaixo descritos, nos termos da Instrução Normativa/MP n.º 1, de 8 de agosto de 2002:

Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - Sicaf

O sistema possibilita a análise quanto à habilitação jurídica, regularidade fiscal e qualificação econômico-financeira das pessoas físicas e jurídicas cadastradas no sistema. O Sicaf possui, hoje, em torno de 160 mil fornecedores cadastrados, entre Pessoas Físicas, Micro Empresa, Pequena Empresa e Médias e Grandes Empresas. Existem em torno de 2.740 unidades cadastradoras do SICAF, distribuídas pelo Brasil, podendo ser identificada sua localização através do *site* Comprasnet.

Catálogo de Materiais - Catmat e Catálogo de Serviços - Catser

O sistema promove a catalogação dos materiais e serviços destinados às atividades fins e meios da Administração Pública Federal, de acordo com critérios adotados no *Federal Supply Classification* e a identificação dos itens catalogados com os padrões de desempenho desejados. Até julho de 2002, foram catalogados, 46.322 itens de materiais e 1.958 itens de serviços, organizados em 14.758 linhas de fornecimento.

Gerente:

Renata Maria Paes de Vilhena

Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras - Sidec

O sistema registra os processos de compras e contratações efetuados pela Administração Pública Federal, em todo o território nacional, e divulga, por meio eletrônico, matérias relativas aos avisos e editais de licitação, dispensa e inexigibilidade e dos resultados à Imprensa Nacional, disponibilizando, ainda, no portal de compras do Governo Federal, acima indicado, os avisos, os editais e os resultados de licitações.

Sistema de Preços Praticados - Sispp

O sistema registra os valores praticados nos processos de contratações governamentais, discriminados por unidade de medidas, de padrão legal e de marcas, com vistas a subsidiar o gestor, a cada processo, na estimativa da contratação e antes da respectiva homologação, para confirmar se o preço a ser contratado é compatível com o praticado pela Administração Pública Federal.

Sistema de Minuta de Empenho - Sisme

O sistema possibilita a elaboração da minuta de empenho, no Siasg, com o respectivo envio ao Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - Siafi, gerando a Nota de Empenho, eliminando a dupla entrada de dados e garantindo que todas as informações contratuais relativas aos órgãos integrantes do SISG sejam registradas e tratadas no Siasg.

Sistema de Gestão de Contratos - Sicon

O sistema efetua o cadastramento dos extratos de contratos firmados pela Administração Pública Federal e o envio eletrônico, para publicação, pela Imprensa Nacional, bem como o acompanhamento da execução contratual, por intermédio do respectivo cronograma físico-financeiro disponibilizado no Comprasnet.

Em 2001, o Sistema de Acompanhamento de Contratos - Sicon foi ampliado para permitir que o registro e o acompanhamento do cronograma físico-financeiro das contratações, efetuadas pelos órgãos da Administração Pública Federal que utilizam o Siasg, suprisse esses órgãos, com as informações atualizadas sobre a execução dos contratos cadastrados.

Encontra-se em fase de cadastramento os cronogramas dos órgãos dos ministérios da Educação, do Planejamento, Orçamento e Gestão; e da Saúde.

Comunica

Sistema que permite a comunicação entre os órgãos que utilizam o Siasg, para a realização de consultas e divulgação de informações de interesse dos gestores públicos. Esse serviço facilita a divulgação de orientações normativas do órgão central, que podem ser simultaneamente transmitidas aos órgãos e entidades da administração federal em todo o território nacional. Além disso, possibilita a rápida comunicação para o atendimento a consultas, apoiando o cumprimento das normas.

Quando da implantação do Siasg, apenas parte do Poder Executivo tinha a obrigatoriedade de sua utilização. Ao longo do tempo, diversos outros órgãos e mesmo alguns do Judiciário, manifestaram interesse na utilização parcial ou total do Sistema.

Diante dessa premente necessidade, tornou-se o Siasg um dos instrumentos mais importantes para o setor de compras governamentais, e dentro deste contexto, foram assinados, desde 1999, 51 Acordos de Cooperação Técnica, para acesso e utilização do Sistema.

Também, em decorrência de fatores de ordem governamental, o desenvolvimento para o aperfeiçoamento de estratégias de controle foi essencial no estabelecimento de políticas que interferissem diretamente nos órgãos, visando dar informações e suporte para uma boa gerência dos recursos públicos. Conforme determinações contidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias (de 2002 e 2003), todos os órgãos integrantes do Orçamento Geral da União devem, a partir de 2003, registrar suas compras e contratações nas bases de dados do Siasg, o que proporciona uma visão integral dos gastos da Administração Pública Federal. Com isto, a partir do ano que vem, o Siasg passará a contar com as informações dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Mais de 3 mil servidores estão sendo treinados, em parceria com a ENAP, para a utilização do Siasg pelos outros Poderes.

2. Modernização do Siasg

Desde sua implantação, o Comprasnet vem sendo aperfeiçoado com a introdução de novos recursos e serviços. Assim, as rotinas manuais de cadastramento de fornecedores e de validação de certidões da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional - PGFN, da Secretaria da Receita Federal - SRF, do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS e do Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS, foram substituídas por procedimentos inteiramente automatizados. Dessa forma, é possível a consulta direta aos cadastros dos órgãos de arrecadação fiscal, em lugar da manipulação de documentos em papel. Os cadastros manuais foram mudados por ações mais produtivas e ágeis, evitando problemas operacionais que levavam ao retrabalho e à morosidade na emissão das certidões aos fornecedores do Governo Federal.

Há de se destacar, a incorporação ao referido sistema, a partir de dezembro de 2000, da versão eletrônica de licitação pregão, ou seja, o Pregão Eletrônico. A utilização do ambiente virtual para os processos licitatórios resultou em importantes benefícios, tais como: ampliação do universo de participantes, aumentando conseqüentemente a competitividade, celeridade, transparência e redução nos preços praticados, além do conhecimento à sociedade, em tempo real, dos fatos ocorridos.

O sistema de compras oficiais por meio de pregão eletrônico e presencial, já rendeu economia de R\$ 550 milhões ao Governo Federal.

Novos sistemas foram implementados e integrados a outros bancos de dados, como é o caso do Sicaf, disponível também na versão *WEB*. Este cadastro está totalmente integrado com as bases de dados dos sistemas corporativos da Secretaria da Receita Federal - SRF, da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN, do Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, além da Imprensa nacional, que publica no Diário Oficial da União os avisos de editais de licitações, os resultados de processos licitatórios e os extratos de contratos firmados com os órgãos de contratação da Administração Pública Federal.

A introdução de novos recursos de tecnologia da informação otimizou a navegabilidade do sistema, substituindo as rotinas manuais de cadastramento de fornecedores e de validação de certidões por procedimentos inteiramente em meio eletrônico. Consultas à base de dados, cópia de editais, resultados de licitações, contratos firmados, boletins estatísticos das compras públicas, avisos de licitações nas diversas modalidades também podem ser acessados e obtidos através do Comprasnet. Para a sociedade, o Comprasnet disponibiliza um conjunto de informações, que se constituem, cada uma delas, em um *link* específico de acesso a subáreas contendo o detalhamento destas. O acesso a essas informações e serviços é livre.

O MP assinou diversos convênios com estados, municípios, órgãos do Poder Judiciário, agências governamentais e organismos não governamentais, para acesso, uso ou consulta ao sistema Comprasnet. Os editais de compras, a legislação, as normas, enfim, praticamente toda a informação sobre licitações já está disponível na internet.

Merece destaque, a Escola Virtual para o Siasg, desenvolvida com recursos de tecnologia de informação e comunicação, dentro dos mais avançados métodos de Ensino a Distância - EaD, abrangendo os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG, na administração pública federal. Está sendo construída modularmente, em conformidade com o Sistema Siasg. Esta EaD contemplará diversos níveis de qualificação e recursos didáticos, tais como: referências bibliográficas, grupos de discussão, grupos de interesse, *chats*, sistematização de aprendizagem, exercícios, entre outros.

O primeiro curso da escola será o de Capacitação de Pregoeiro, pioneiro, nessa forma de implementação, na Administração Pública. Fará parte do curso a operacionalização dos sistemas, utilizando simuladores para as duas formas de contratação. O objetivo principal da Escola Virtual Siasg é estimular a auto-aprendizagem, promovendo a capacitação do maior número possível de usuários, abrangendo outras esferas de Governo, inclusive os estados, Distrito Federal e municípios.

3. Revisão do Sistema Jurídico-legal Relativo à Aquisição de Bens, Obras e Serviços

O Anteprojeto de Lei Geral de Contratações da Administração Pública - Revisão da Lei de Licitações- foi submetido à consulta pública, que se estendeu de 15 de março a 17 de maio de 2002. Durante o período da consulta, o MP promoveu diretamente ou em parceria, sessões públicas de apresentação do Anteprojeto, seguidas de discussão e coleta de críticas e sugestões ao seu aperfeiçoamento. Foram realizadas nove sessões em sete capitais e cidades do País, além de outras quatro em Brasília, mobilizando cerca de quinhentos participantes, no seu total. Diferentes públicos tiveram a oportunidade de conhecer e discutir a proposta do Governo Federal, destacando-se os seguintes: gestores de compras de diferentes áreas da Administração Federal, do Poder Judiciário, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, secretários estaduais de administração, juristas especializados em Direito Administrativo, Tribunais de Contas dos Estados e fornecedores. Além disso, 55 entidades e 86 colaboradores individuais, entre os quais dezenas de especialistas na área de licitações, encaminharam cerca 1.346 sugestões. A consolidação das sugestões encontram-se disponíveis no Comprasnet, na forma de um quadro analítico, organizado com base nos dispositivos da versão do anteprojeto submetida à consulta pública, bem como a versão final do texto que ora se encontra na Casa Civil da Presidência da República.

Várias normas que visam à modernização do processo de compras foram revistas ou editadas, tais como: A MP nº 2026 de 05 de maio de 2000 que foi convertida na Lei nº 10.520 de 17 de junho de 2002, que estendeu o uso da modalidade de Pregão ao Distrito Federal, estados e municípios.

Decreto nº 4.342, de 23 de agosto de 2002, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços, incluindo a licitação na modalidade de pregão.

Portaria n.º 1, de 26 de fevereiro de 2002, que convoca fornecedores para renovação/atualização de cadastramento, nos períodos de 01/11/2002 a 31/01/2002, com base na Instrução Normativa MARE/GM n.º 5, de 21/07/1995, acrescido pela Instrução Normativa MP n.º 1 de 17/05/2001.

Portaria nº 3, de 21 de março de 2002, publicada no Diário Oficial da União de 22/3/2002: divulga os limites máximos a que se refere o subitem 5.2.1 da IN/MARE nº 18/97, para contratação e repactuação de serviços de vigilância, limpeza e conservação, executados de forma contínua em edifícios públicos e celebrados por órgãos/entidades integrantes do SISG.

Portaria nº 4, de 15 de maio de 2002, que convoca os fornecedores para renovação/atualização de cadastramento, nos períodos de 1/2/2002 a 31/4/2002, com base no subitem 2.3.7 da Instrução Normativa MARE/GM nº 5, de 21/07/1995, acrescido pela Instrução Normativa MP nº 1 de 17 de maio de 2001.

Portaria nº 5, de 21 de maio de 2002, que aprova a comercialização de pacotes pelo Consórcio Serpro/Unisys/Vesta, no Portal <http://www.comprasnet.gov.br>, na forma e condições que menciona.

Portaria n.º 207, de 20 de maio de 2002, que revoga a Portaria MARE n.º 3.324, de 19 de novembro de 1.998, cuja finalidade é a de extinguir a cobrança da Taxa de inscrição/renovação de cadastramento no Sicafe, em função do contido no Acórdão n.º 399/2001, do TCU.

Portaria Normativa/SLTI nº 1, de 6 de agosto de 2002, com a publicação desta Portaria teve como objetivo estabelecer procedimentos visando disciplinar a contratação de todos os tipos de prestação de Serviços de Telefonia, além do já regulamentado que disciplinava somente para Longa Distância:

Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC (Local e Longa Distância); Serviço Móvel Pessoal - SMP; Serviço Móvel Especial - SME; e Chamada Franqueada do Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC 0800.

Revogação da Portaria nº 1, que disciplinava apenas o STFC de longa distância (antigo DDD).

Instrução Normativa nº 1, de 8 de agosto de 2002, que consolida atos normativos, aperfeiçoa e inova os procedimentos a serem adotados pelos órgãos integrantes do Sistema de Serviços Gerais, relativos à operacionalização dos módulos do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - Sicafe, Catálogo de Materiais - Catmat, Catálogo de Serviços - Catser, Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras - Sidec, Sistema de Preços Praticados - Sispp, Sistema de Minuta de Empenho - Sisme, Sistema de Gestão de Contratos - Sicon e Portal de Compras do Governo Federal - Comprasnet.

Portaria nº 7, de 15 de agosto de 2002, que convoca fornecedores para renovação/atualização de cadastramento, no período de 1/5/2002 a 31/7/2002, com base no subitem 2.3.7 da Instrução Normativa MARE/GM nº 5, de 21 de julho de 1995, acrescido pela Instrução Normativa MP nº 1 de 17 de maio de 2001.

4. Normas para Padronização e Modularização de Bens, Obras e Serviços

Cartão de Crédito Corporativo: dispõe sobre licitação e aquisição de bilhetes de passagem aérea com pagamento por meio de Cartão de Crédito do Governo Federal. Resultou na edição do Decreto n.º 3.892/2001, que dispõe sobre a licitação e aquisição de bilhetes de passagem aérea, com pagamento por intermédio de Cartão de Crédito Corporativo do Governo Federal, e pagamento de despesas enquadradas como suprimento de fundos. Sua utilização está sendo amplamente disseminada neste ano;

implantação informatizada de modelos de editais, contratos e outros documentos de utilização mais frequente: desenvolvidos modelos de editais, contratos e de

outros documentos de utilização previsível em licitações gerando 183 (cento e oitenta e três) modelos de documentos.

Tais modelos têm detalhamento suficiente para orientar o trabalho das Comissões de Licitações e os fiscais da execução de contratos, bem como os demais agentes envolvidos nas atividades de compras e contratações, inclusive o ordenador de despesas, e para proporcionar benefícios significativos para a Administração, do ponto de vista administrativo e financeiro.

5. Informatização de Processos Administrativos

Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal - Siorg.

É o sistema que objetiva a gestão e o controle da estrutura organizacional do Governo Federal, contemplando a distribuição e vinculação de todos tipos de cargos e funções comissionadas.

O trabalho de desenvolvimento do novo sistema foi concluído, apresentado e aprovado pelos principais usuários, que no mês de outubro receberam treinamento para implantação do sistema nos diversos órgãos.

A página na internet do Siorg foi totalmente reformulada. Seu *layout* foi revisto e estruturado para facilitar as pesquisas feitas pelos cidadãos e pela sociedade como um todo. Novos critérios foram acrescentados. O sistema, na versão atual, foi concluído e implantado e disponível na internet, no endereço: www.redegoverno.sior.gov.br.

Sistema Páginas Brancas

O Sistema de Páginas Brancas é responsável pela identificação e localização do servidor público, através de consultas parametrizadas disponíveis na internet. Este sistema possui em suas bases de dados, todos os servidores ativos da Administração Pública Federal, permitindo que sejam selecionados alguns critérios para restringir ou para melhor especificar as consultas. Assim, pode-se, por exemplo, consultar somente aqueles servidores que possuem determinado nível de gratificação ou que estejam lotados em um órgão específico. Todas os critérios podem ser combinados tornando o sistema o mais flexível possível.

O ambiente de produção está instalado no Serpro e pode ser acessado pelo "site" da Rede Governo na opção denominada "quem é quem". Possui *e-mail* institucional para que os seus usuários possam tecer qualquer tipo de reclamação ou sugestão. O sistema está disponível na internet, no endereço: www.paginasbrancas.redegoverno.gov.br.

Dirfgov

É o sistema utilizado por todos os órgãos públicos para preparar a declaração anual de recolhimento de imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas para encaminhamento à Secretaria de Receita Federal. O sistema trabalha com dados recebidos do Siafi e do Siape e com dados alimentados pelos diversos órgãos.

Criou-se um atendimento ao usuário por telefone, por meio do 0800, e por um *e-mail* institucional dirfgov@planejamento.gov.br, além do atendimento presencial.

Os trabalhos referentes ao Dirfgov, principalmente no que se refere às declarações retificadoras, a dados de precatórios e ao recolhimento dos DARF's no código 0473, acontecem durante todo o exercício.

Acompanhamento de Processos Administrativos

O sistema tem como objetivo a integração das informações sobre o trâmite dos sistemas de protocolo do Governo Federal.

Para solucionar o problema de comunicação entre os sistemas de protocolo, optou-se pela criação de um módulo integrador. Desta forma, serão mantidos os sistemas de protocolo existentes em cada órgão e uma camada integradora buscará as informações pertinentes dentro de cada sistema, realizando assim uma interface de informações.

O projeto de integração dos sistemas de protocolo do Governo Federal possibilitará que as informações sobre o trâmite dos processos de todo o governo federal estejam disponíveis para consulta. Tais informações poderão ser acessadas via terminais públicos ou via internet, viabilizando, assim, o acesso às informações sobre o andamento de qualquer processo no Governo Federal pelos próprios funcionários e pelo cidadão. Já estão integrados os Ministérios do Planejamento e da Fazenda e até dezembro estarão integrados todos os órgãos da APF. O acesso ao sistema pode ser feito pelo endereço www.protocolo.redegoverno.gov.br.

Projeto Programa de Acompanhamento de Gastos Governamentais - PAGG

A finalidade de projeto é implantar uma sistemática de Acompanhamento dos Gastos Governamentais e permitir que o orçamento de pessoal seja feito por Ação do PPA, a partir de dados disponíveis nos sistemas Siape, Siafi e SIGplan. Para viabilizar esse projeto foi necessário integrar a tabela de unidades organizacionais do Siorg aos demais sistemas. Está em processo final de implantação. O orçamento de pessoal para 2004 já será feito por ação e a contabilização da folha de pagamento no Siafi será feita já a partir de janeiro de 2003.

Capacitação de Servidores

Em parceria com a ENAP, foi estruturado o curso de Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação, carga horária de 390 horas, com o objetivo de formar gestores para o Programa Governo Eletrônico em todos os órgãos federais. A terceira turma está em andamento, com 31 participantes, sendo aplicado em parceria com a área de Pós-Graduação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, que emitirá os certificados para os alunos.

Definida a estratégia e estruturado o Programa de Educação à Distância para o Governo Eletrônico. O primeiro curso será o de Gestão de Ativos Informacionais que estará disponível em novembro, com oportunidade de treinamento para 100 alunos.

Em relação ao treinamento de pregoeiros, o programa tem sido feito em parceria com a ENAP e somente neste exercício mais de 3000 servidores foram treinados.

Também em parceria com a ENAP, está sendo feita a capacitação para os servidores dos outros Poderes que passarão a integrar o sistema de compras a partir de 2003. Para tanto estão sendo treinados cerca de 5000 servidores.

Rede de Acesso

Foi assinado contrato com o Serpro para a prestação de serviços de acesso à intranet e extranet aos sistemas de gestão pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, ou seja Siape, Siapenet, Siasg por intermédio da Rede de Comunicações do Serpro com os seguintes objetivos:

- utilização da facilidade de acesso SNA - intranet da Rede de Comunicação de Dados em todo território nacional onde forem estabelecidos pontos de rede, com garantia de segurança e disponibilidade;
- utilização da facilidade do acesso a internet para estabelecimento dos *Sites* de Serviços Siape, Siapenet e Comprasnet e as suas diversas facilidades, com garantia de segurança e disponibilidade; e
- reorganização dos dispositivos de rede de comunicação para o acesso aos sistemas de gestão pública Siape, Siapenet, Siasg e Comprasnet, tendo como referência a Política de Rede Corporativa definida pela SLTI/MP.

Diagnóstico, seleção e recomendação de alternativas de mercado para a redução dos custos operacionais de acesso aos sistemas de gestão pública.

Estão sendo executados os serviços a seguir relacionados.

Serviços de Acesso ao Siape e Siapenet:

- disponibilidade do Siape aos usuários das 8h às 20h e 30min, no horário de Brasília, de segunda-feira a sexta-feira, com exceção dos feriados e dos períodos previamente acordados com a SRH/MP, totalizando doze horas e trinta minutos por dia;
- disponibilidade do SIAPÉ aos usuários das 08:00 horas às 22:00 horas, no horário de Brasília, nos 3 (três) últimos dias úteis que antecedem a data de fechamento do sistema (definida em cronograma aprovado pela SRH/MP), para início do processamento da folha de pagamentos;
- Possibilidade de prorrogações de horários de acesso em até 10 (dez) horas ao mês;
- garantia de disponibilidade mínima dos serviços em 98% ao mês durante os horários de funcionamento *on-line* do Sistema;
- operação com tempo máximo de resposta até 5 segundos para 90% das transações;
- garantia de utilização do ambiente de treinamento todos os dias úteis do mês das 8h às 20h e 30min;
- garantia de acesso simultâneo ao Siape para até 1.200 usuários, sem prejuízo do tempo de resposta;

Serviços de Acesso ao Siasg, Comprasnet:

- intranet – Acesso SNA;
- tempo médio de resposta: 1 segundo para até 90% das transações;
- número máximo de usuários ativos simultaneamente: 600;
- horário de disponibilidade: 8:00 s às 20:30;
- internet – acesso IP browser;
- número máximo de usuários ativos simultaneamente: 1.000; e
- horário de disponibilidade: 0h às 24h.

Concepção

Por ocasião da realização do I Seminário Internacional de Compras Governamentais, houve uma boa oportunidade de discutir as experiências internacionais e de mostrar o trabalho que vem sendo desenvolvido no Brasil. Só o pregão eletrônico gerou 25% de economia nas compras governamentais. O Brasil é o único país latino-americano a atingir este nível de informatização em compras governamentais: existe controle do processo desde a publicação do edital até o acompanhamento físico-financeiro dos contratos. Isso gera transparência e favorece o controle social.

O Programa vem trabalhando para adequar as contratações de bens e serviços na administração pública aos conceitos de eficiência e transparência da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Um convênio entre o Serpro e a Secretaria de Logística desenvolveu o Comprasnet (interface *web* do Siag), que permite aos fornecedores se cadastrar e receber informações pela internet. Atualmente, eles são obrigados a manter seus dados atualizados no Sistema de Cadastro de Fornecedores - Sicaf, permitindo às Unidades de Administração de Serviços Gerais (UASGs) e às comissões de licitação consultarem *on-line* a situação legal e fiscal de cada um.

Avançou-se também em outras frentes, como a criação do pregão e a sua versão na internet - o Pregão Eletrônico; a introdução da licitação por registro de preços; e a criação do cartão de crédito corporativo. O portal de compras do Governo Federal.

Melhorar a gestão de suprimentos na administração pública é outra meta do programa. Hoje em dia o administrador deve conhecer a fundo o bem ou o serviço de que o governo precisa, por um lado, e o que o mercado tem a oferecer, por outro. É assim que acontece na iniciativa privada.

São preocupações fundamentadas a identificação dos problemas e soluções para a aquisição de bens e serviços na administração pública, e os caminhos administrativos, gerenciais e legais para tornarem os gastos mais transparentes, eficientes e voltados ao atendimento das políticas públicas.

Um dos pontos importantes desse trabalho foi o debate em torno da lei que dispõe sobre as contratações administrativas, a Lei 8.666/1993. O Anteprojeto de Lei Geral de Contratações da Administração Pública foi submetido à consulta pública, que se estendeu de 15 de março a 17 de maio de 2002.

O Programa de **Redução de Custos na Aquisição de Bens, Obras e Serviços** compreende ações voltadas para os procedimentos de compra e contratação de bens e serviços da administração federal, portanto, estão adequadas aos objetivos do Programa.

O Programa envolve a revisão da legislação e das normas de licitação, visando a simplificação de procedimentos, padronização e racionalização das rotinas e introdução de controles de custo gerenciais; modernização dos processos de compra, introduzindo modalidades de compra e de licitação com maior agilidade e implantando sistemas e ferramentas de apoio ao processo de licitação; e utilização intensiva das tecnologias de informática nas licitações.

O objetivo é a redução de custos sem prejuízo da qualidade e da adequação das compras governamentais. O Programa também pretende ampliar a transparência sobre as compras governamentais, permitindo maior controle social.

Implementação

Os recursos orçamentários previstos seriam suficientes para cobrir as necessidades do Programa. Assim, em 2002, houve um contingenciamento de 45% no valor dos recursos, o que está tornando grande parte dos contratos assinados inviável.

Não adianta estabelecer uma programação técnica, pois os cortes orçamentários são impostos, apesar de contratos firmados e juridicamente perfeitos. É uma situação delicada que precisa ser analisada com muita seriedade, pois tanto do lado do contratante, como do contratado existe uma Lei de Regularidade Fiscal em plena vigência.

Por último, seria muito conveniente que o SIGplan considerasse em suas planilhas financeiras o valor contingenciado e não apenas os valores previstos na Lei Orçamentária, pois os índices calculados não espelham a realidade dos recursos disponíveis.

Com relação às parcerias do programa, o Serpro é o grande parceiro na prestação dos serviços para manutenção e modernização do sistema.

É também parceira a ENAP em relação à capacitação do pessoal técnico e operacional do Siasg na operação e aplicação da legislação pertinente todos os órgãos setoriais.

Os usuários do Siasg, distribuídos por todo o Território Nacional, necessitam de atividades de apoio, destacando-se o referente ao atendimento aos usuários, quanto ao uso do sistema, correção de erros, informação quanto a inovações, treinamentos, fornecimento de senhas de acesso, etc.

Os usuários do Programa de **Redução de Custos na Aquisição de Bens, Obras e Serviços**, como já dito anteriormente, além dos órgãos da Administração Pública Federal, são constituídos, em primeiro plano, pelos fornecedores de bens e serviços para o setor público. Em segundo plano, toda a sociedade é beneficiada, seja, pela redução dos valores adquiridos, seja pela transparência alcançada na execução do Programa.

Para os fornecedores, as facilidades implementadas no sistema são fruto das críticas e sugestões apresentadas no decorrer dos anos: por meio eletrônico ou por telefones, as dúvidas, sugestões e críticas são o canal de modernização do sistema. No caso, específico da reformulação da Lei de licitações, houve uma intensa e permanente participação das organizações de classe e da sociedade organizada, e mesmo de pessoas físicas que puderam apresentar suas sugestões para melhoria do texto final.

Quanto à pesquisa de satisfação dos usuários, em 2002 foi lançada uma pesquisa na internet, verificando a opinião pública, sua satisfação, críticas e outras questões sobre o comprasnet, para avaliar o interesse dos usuários e da população sobre o sistema.

Existem dois mecanismos principais de comunicação com o usuário: o fale conosco e a comunicação com a área de suporte operacional, via telefonia. Atualmente, são recebidas, em média, trinta *e-mails* sobre assuntos relativos ao Siasg e Comprasnet, onde são tiradas dúvidas, apresentadas sugestões e críticas sobre o comprasnet.

Há uma participação efetiva dos usuários dos sistemas: no setor público, anualmente, é realizado um seminário, onde são avaliados os processos e melhorias introduzidas, bem como sugeridas as reformulações julgadas importantes.

Responsabilidade Fiscal para a Estabilidade

Resultados

O Programa teve o seu desenvolvimento prejudicado em função de cortes orçamentários e, também, em razão de que algumas ações dependiam de iniciativas em outras áreas do Governo Federal, que acabaram não ocorrendo. Entretanto, pode-se dizer que a ação Cooperação Para Capacitação Municipal Em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal teve um bom desempenho, uma vez que foi oferecido treinamento a 2.827 municípios, de uma previsão de 3 mil, tendo comparecido aos treinamentos oferecidos 2.132 municípios.

Em 2002, foram treinados 5.203 técnicos das prefeituras municipais de dezoito Estados da Federação, principalmente das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Foram constituídas 153 turmas, com um número entre trinta e quarenta alunos em sala de aula. Foram utilizados no PNT/LRF, nesse exercício, 268 instrutores, sendo que a grande maioria foi selecionada nos quadros da administração pública local, notadamente técnicos especialistas das Secretarias de Fazenda e de Planejamento dos Governos Estaduais e dos respectivos Tribunais de Contas.

O DEST acompanhou e monitorou durante o exercício, 88 empresas estatais federais, através do Programa de Dispendios Globais - PDG e do Orçamento de Investimentos. Além disso, acompanhou outras quinze empresas, no que diz respeito a negociações coletivas, planos de cargos e salários e fundos de pensão. O orçamento dessas empresas, que são dependentes do Tesouro Nacional, é controlado pela Secretaria de Orçamento Federal - SOF.

Implementação

A implementação foi prejudicada pela insuficiência de recursos humanos na equipe gerencial do programa, a qual era composta de apenas quatro pessoas, das quais, uma de apoio. A ação Cooperação Para Capacitação Municipal em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal absorvia todo esse contingente, uma vez que, cada treinamento exigia a ida de uma ou duas pessoas no estado onde seria realizada a sua implementação, para planejamento e organização do curso e negociação da montagem de parceria local.

O contingenciamento orçamentário também prejudicou o desempenho do programa e forçou a escolha de uma das ações previstas, Cooperação Para Capacitação Municipal Em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal, considerada prioritária por mandamento legal (art. 64 da LC 101/2000 – LRF).

As ações Desenvolvimento de Portal de Informações Fiscais de Estados e Municípios e Implementação de Projetos Para a Melhoria do Desempenho Fiscal da Administração Pública dependiam do desenvolvimento de um subsistema do Siafi, no âmbito da Secretaria do Tesouro Nacional, que acabou não acontecendo, impedindo assim a adoção das medidas necessárias à implementação das referidas ações.

A ação Monitoramento da Evolução dos Indicadores de Desempenho Fiscal dos Municípios, por sua vez, dependia da implementação das duas acima mencionadas.

Existem no programa duas ações desenvolvidas em outras unidades do Ministério: A ação Avaliação do Impacto da Implantação da LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal, a cargo do IPEA, que teve seu andamento prejudicado por falta de recursos orçamentários e

Gerente:

Joaquim Batista Araújo

Monitoramento do Desempenho de Empresas Estatais Federais, a cargo do DEST, que teve desempenho normal, uma vez que se trata de atribuição institucional daquele Departamento, não tendo sido afetado pelos cortes orçamentários ocorridos durante o exercício.

Outro aspecto a ser considerado é o fato do gerenciamento do Programa ser feito no âmbito da assessoria econômica, o que na realidade é incompatível com as funções da unidade.

Valorização do Servidor Público

Resultados

Por se tratar de um programa de gestão de políticas públicas, os resultados podem ser mais bem demonstrados mediante o exame do desempenho das suas principais ações no período 2000 a 2002:

Capacitação de Servidores Públicos Federais em Desenvolvimento Gerencial - o objetivo desta ação é promover o aumento da capacidade institucional da administração pública brasileira, contribuindo para a o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente, de tal forma a garantir melhor qualidade na formulação, implementação e avaliação de Políticas Públicas. Para tanto, foi elaborado um processo de educação continuada denominado Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores – DGOS, com aulas presenciais e atividades de coaching na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e Escola de Administração Fazendária – ESAF, com a coordenação da Secretaria de Gestão – MP. A partir do acompanhamento de cada edição, o DGOS foi sendo aperfeiçoado e adaptado para atender às especificidades de cada órgão. A meta de 12 mil servidores capacitados no período 2000-2003 precisa ser revista, tendo em vista os constantes contingenciamentos de recursos a que as ações de capacitação foram submetidas. No ano de 2002 foram capacitados 677 servidores. O DGOS propiciou o desenvolvimento da gestão do órgão, pois cada órgão contemplado com uma turma de desenvolvimento gerencial também foi assistido pelo Programa de Qualidade no Serviço Público e pelo Programa Gestão Empreendedora, ambos vinculados à Secretaria de Gestão, o que representou uma atuação em conjunto em prol da difusão de boas práticas de gestão;

Implantação de Sistemas de Avaliação de Desempenho e Remuneração Vinculados a Resultados - o Plano Diretor de Reforma do Estado prevê que a revisão da remuneração será complementada com o aperfeiçoamento dos instrumentos que associam incentivos ao desempenho do servidor, vinculados a metas institucionais e ao desempenho individual, em conformidade com os princípios da administração gerencial, voltada para resultados. Nesse sentido, foi prevista a implementação de 110 gratificações no período 2000-2003, sendo que até 2002, 55% desse total foi implementado. No ano de 2002, foram implementadas e/ou revisadas dezessete gratificações de desempenho, correspondendo ao alcance de 70% da meta para o ano.

Formação para Servidores Públicos Federais - Formar - O projeto Formar trata da educação continuada. A formação básica é uma iniciativa do Governo Federal que visa proporcionar aos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a conclusão do ensino médio, refletindo na melhoria da qualidade de vida e dos serviços prestados. Este projeto estimula o trabalho voluntário dentro da Instituição. Foi solicitada a revisão da meta prevista para 2002, de 55 mil para 3 mil servidores formados, devido às dificuldades para implementação desta ação por falta de estabelecimento de acordos de cooperação com instituições privadas, com parcerias (Secretarias Estaduais e Ministérios), instalações (salas de aula, equipamentos de vídeo) e institucionalização do Projeto. Atualmente o Projeto está sendo desenvolvido por trinta órgãos/entidades da APF em Brasília e nos Estados do Amazonas, Piauí, Maranhão, Rio Grande do Norte, Pará, Bahia, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná. Em 2002, foram cerca de 4.150 alunos formados. No período 2000-2002, foram formados 7.940 servidores.

Gerente:

José Antônio dos Santos

Pagamento de Pessoal Decorrente de Provedimentos por Meio de Concurso Público no Âmbito do Poder Executivo - Ação incluída em 2002, refere-se ao pagamento da remuneração dos novos servidores que ingressaram no serviço público no ano. A meta física para 2002, de 32.120 servidores pagos, precisa ser revista, uma vez que a previsão de admissão de pessoal estabelecida na Lei Orçamentária Anual (LOA) é de 18.941 servidores. Entretanto, deve-se considerar que foram autorizados concursos públicos para o provimento de 13.028 cargos que, se forem providos, corresponderiam à cerca de 70% do previsto na LOA. Desse total autorizado, cerca de 75% são de nível superior e integrantes de alguma carreira, o que denota a tendência de mudança do perfil do servidor público, mais voltado para a formulação e análise de políticas públicas do que para execução de trabalhos operacionais.

Reestruturação de Cargos e Carreiras no Âmbito do Poder Executivo - Ação incluída em 2002. Foram destinados R\$ 641 milhões para reestruturação de cargos e carreiras no exercício de 2002. Grande parte das carreiras foi reestruturada, com a revisão da remuneração e implantação/revisão de sistemas de avaliação de desempenho vinculados a metas institucionais e desempenho individual, o que representa o aprimoramento dos mecanismos de estímulos ao servidor, mediante avaliação por resultados, e o fortalecimento do núcleo estratégico do Estado. Os seguintes cargos e carreiras foram reestruturadas em 2002: Procurador da Fazenda Nacional; Diplomata e Chancelaria; Inteligência; Seguridade Social; Perito Agrário Federal; Grupo Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo; cargos técnico-administrativos da Advocacia-Geral da União; Agente de Inspeção Sanitária e Agente de Atividades Agropecuárias do MAPA; Banco Central; Especialista de Meio Ambiente; INSS; Docência; Servidores do Plano de Classificação de Cargos (PCC) e Polícia Rodoviária Federal.

Edição e Distribuição de Informações Gerenciais sobre Gestão de Recursos Humanos - implantou-se a publicação mensal da Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais e do Boletim Estatístico de Pessoal, que apresentam dados relativos aos recursos humanos da Administração Pública Federal, tais como despesa com pessoal, remuneração e quantitativo de servidores, por sexo, escolaridade, situação funcional. No período 2000-2002, foram distribuídos 45.200 exemplares, representando o alcance de 27% da meta de 168 mil exemplares prevista para o período 2000-2003. Em 2002, foram distribuídos 9.600 exemplares, alcançando a meta prevista para o período. Entretanto, vem sendo observada a diminuição da necessidade de distribuição de exemplares impressos, tendo em vista que as publicações passaram a ser disponibilizadas na internet, com livre acesso a qualquer cidadão. Dessa forma, seria necessária a revisão da meta ou a utilização de outro indicador, como atualização das publicações efetuada, por exemplo.

Manutenção de Sistemas - são duas ações do Programa que se referem à manutenção de sistemas: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - Siape, que processa a folha de pagamento e os dados cadastrais dos servidores civis federais, e Sistema de Informações Gerenciais de Recursos Humanos, que se refere a dados extraídos da base de dados do Siape. A manutenção desses sistemas vem acontecendo dentro do previsto, sendo que a meta foi cumprida para o período 2000-2002.

Implantação das Gerências Regionais de Administração de Pessoal – Gerap - foram previstas e implantadas duas Gerências Regionais de Administração de Pessoal – GERAP, em 2002, sendo uma em Brasília e outra no Rio de Janeiro, com a finalidade de exercer a gestão de recursos humanos, visando o atendimento aos aposentados, aos pensionistas, aos servidores em exercício

provisório, aos ativos dos órgãos e das entidades em processo de extinção da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, bem como das obrigações sociais e trabalhistas das entidades liquidadas. As atividades principais dessas gerências são relativas ao pagamento, ao cadastro e aos benefícios; administração dos assentamentos funcionais; emissão das informações e dos pareceres relativos a processos de sentenças judiciais; prestação de subsídios para defesa da União nas demandas de natureza trabalhista em que o Ministério seja parte; representação do Ministério em juízo, na condição de preposto, nos assuntos inerentes à área de recursos humanos e à observação do estrito cumprimento da legislação, dos prazos e das ordens judiciais; emissão de informações para atendimento das diligências do Tribunal de Contas da União e da Secretaria Federal de Controle; análise dos processos relativos a faltas disciplinares, com a adoção dos procedimentos de exame e instalação de comissão de processo administrativo disciplinar.

Cabe ressaltar que as principais ações do Programa trouxeram impactos positivos sobre o público-alvo: o servidor público. Grande parte das carreiras foi reestruturada, com aumento da remuneração e implantação de sistemas de avaliação de desempenho por resultados; a instituição da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa - Gdata para os servidores do Plano de Classificação de Cargos (PCC); está sendo dado prosseguimento à recomposição e renovação do Quadro de Pessoal da Administração Pública, sendo que o número de concursos públicos autorizados foi o maior nos últimos três anos; a capacitação de servidores em Desenvolvimento Gerencial prosseguiu, apesar do contingenciamento de recursos para ações de capacitação; a implantação e manutenção de sistemas relativos a recursos humanos permite uma maior celeridade e confiabilidade na obtenção de informações, auxiliando na tomada de decisão. Ainda, foram realizados estudos que contribuíram para o aprimoramento das informações relativas aos recursos humanos da Administração Pública: avaliação das FCT e do DGOS por consultorias externas; atualização da pesquisa salarial realizada em 2001 e o *benchmarking* de Capital Humano, que permitiu a avaliação de diversos aspectos organizacionais mediante comparação com o mercado de trabalho.

.....

Com relação à concepção do Programa, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado estabeleceu uma nova política de recursos humanos fundamentada essencialmente na profissionalização e na valorização do servidor público, com o intuito de atender aos papéis assumidos pelo Estado, de caráter regulatório e de articulação dos agentes econômicos, sociais e políticos, além do aprimoramento na prestação dos serviços públicos. Dessa forma, a adequação dos recursos humanos tornou-se primordial nesse contexto de mudança, resultando no estabelecimento de uma política de recrutamento de novos servidores, desenvolvimento de pessoal, implantação de um sistema remuneratório adequado que estimulasse o desempenho por meio de incentivos e de instituição e reorganização de carreiras e cargos.

Concepção

Nesse sentido, a implementação dessa política vem ocorrendo mediante um conjunto articulado de ações contempladas pelo Programa *Valorização do Servidor Público* no período 2000-2003, que visam ao aprimoramento das competências individuais e à melhoria da performance das organizações públicas. Com isso, busca-se estabelecer uma política de recursos humanos alinhada às metas de desempenho das organizações, realçando e confirmando o papel das ações de recursos humanos constantes no Programa como pilar necessário para o alcance dos macro-objetivos estabelecidos pelas organizações públicas.

O Programa trabalha, ainda, com a concepção, criação e distribuição de Funções Comissionadas Técnicas – FCT, que ainda não constam como ação do PPA. As FCTs estão vinculadas ao exercício de atividades essencialmente técnicas, descritas, analisadas e avaliadas de acordo com requisitos previamente estabelecidos, sendo remuneradas de acordo com o nível de complexidade e de responsabilidade das atividades exercidas. Destinam-se exclusivamente a ocupantes de cargos efetivos que não tenham sido estruturados em carreiras. São remanejadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para órgãos ou entidades, nos quantitativos e níveis definidos em decorrência da natureza, abrangência e complexidade das competências analisadas dos servidores do órgão. A equipe do Programa **Valorização do Servidor Público** recebeu o Prêmio Hélio Beltrão de Inovações na Gestão Pública Federal, em virtude do trabalho de concepção das FCTs.

O Programa também está desenvolvendo um sistema de capacitação de pessoal, denominado PVSCap, que será aplicado inicialmente na Secretaria de Gestão e posteriormente pretende-se estendê-lo aos demais órgãos interessados. No PVSCap, são levantadas as competências/conhecimentos que os servidores devem ter para desempenhar as atividades do departamento ou órgão. A partir desse levantamento, cada servidor identifica o nível em que se encontra em relação aos conhecimentos necessários. O superior imediato também deve avaliar o nível desejável para o servidor, de modo que a diferença entre o desejável e a auto-avaliação do servidor constitui uma lacuna (*gap*), em que as ações de capacitação serão negociadas. Além de promover a capacitação dos servidores, o PVSCap constitui-se em um banco de talentos, de onde outras possibilidades emergem, como a formação de grupos de trabalho selecionados de acordo com as competências requeridas.

Existe ainda a ação Concessão de Bolsas no âmbito dos cursos de formação para Gestores Governamentais e Analistas de Planejamento e Orçamento que também deveria ser retirada, pois poderia ser atribuída à ENAP, responsável pela concessão das bolsas.

Existem ações cujas metas precisam ser revistas, tendo em vista a mudança de cenário e tecnologia que permitiram a adoção de novas metas:

- capacitação de servidores públicos federais em Desenvolvimento Gerencial – a meta de 12 mil servidores capacitados no período 2000-2003 poderia ser revista, tendo em vista os constantes contingenciamentos a que as ações de capacitação foram submetidas. Foi proposta a alteração da meta de 2002, de 1.200 para duzentos servidores capacitados;
- concessão de bolsas no âmbito dos Cursos de Formação para Gestores Governamentais e Analistas de Planejamento - referem-se às bolsas concedidas durante o curso de formação dos Gestores e Analistas de Planejamento. Restam, ainda, 1.400 bolsas a serem concedidas, de acordo com o previsto no PPA, ao passo que foi autorizado concurso para provimento de 160 cargos, sendo noventa Gestores e setenta Analistas;
- edição e distribuição de informações gerenciais sobre gestão de recursos humanos - a disponibilização do Boletim Estatístico de Pessoal e da Tabela de Remuneração do Servidor Público Federal na Internet tornou desnecessária a distribuição do quantitativo inicialmente previsto de 168 mil exemplares no período 2000-2003; e
- Servidor pago - a meta de 32.120 servidores pagos em decorrência de ingresso no serviço público mediante concurso refere-se somente ao exercício

de 2002. Observa-se a necessidade de redimensionamento da meta, uma vez que o número de ingressos no serviço público previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2002 é de 18.941 servidores. Levando em consideração a LOA, foi autorizado, em 2002, o provimento de 13.028 cargos mediante concurso público.

Com relação à implementação, as ações que são desenvolvidas no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão foram contempladas, em grande parte, com recursos financeiros compatíveis para sua implementação, não havendo problemas graves para o cumprimento da execução física, nem comprometimento dos resultados. Entretanto, o contingenciamento de recursos comprometeu as ações de capacitação de Desenvolvimento Gerencial, tornando necessária adequação das metas físicas.

Implementação

Quanto às parcerias, apenas a ação Capacitação de Servidores Públicos Federais em Desenvolvimento Gerencial conta com parceiros para execução das atividades: ENAP e ESAF. Essas escolas de governo são responsáveis pela execução do treinamento, que vai desde a contratação de professores até a avaliação dos cursos ministrados. São fundamentais para o pleno desenvolvimento da ação e têm executado adequadamente seu papel, operando como multiplicadores da Política de Recursos Humanos. Entretanto, a ESAF não pôde utilizar parte dos recursos repassados para a capacitação em 2002, em virtude do contingenciamento de recursos adotado pelo Governo Federal. Assim, foi necessário que os recursos fossem devolvidos à Secretaria de Gestão, que imediatamente firmou novo termo aditivo ao convênio ENAP/MP nº 004/2000, possibilitando a realização de sete novas turmas para diversos órgãos da Administração Pública Federal.

Existem, ainda, parcerias informais com os seguintes programas: Qualidade no Serviço Público, Gestão Pública Empreendedora e Nacional de Desburocratização. Esses programas também estão vinculados à Secretaria de Gestão, de modo que os gerentes estão sempre em contato, trocando experiências. Uma grande vantagem é a adoção de boas práticas de gestão utilizadas nesses programas. A título de exemplo, está sendo implementado um sistema de indicadores de gestão, cuja origem ocorreu no Programa da Qualidade no Serviço Público, que permite acompanhar a evolução dos resultados das ações desenvolvidas pelos programas. Além disso, a atuação articulada tem permitido potencializar resultados nos órgãos assistidos. Assim, percebe-se que são grandes as vantagens desse intercâmbio entre os programas.

Com relação à avaliação da satisfação do usuário, encontra-se em fase de implementação um sistema que busca acompanhar o grau de satisfação do usuário, denominado Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS), desenvolvido pelo Programa da Qualidade no Serviço Público. Até o momento, a metodologia desse sistema foi aplicada apenas para a ação Capacitação de Servidores Públicos Federais em Desenvolvimento Gerencial, com resultados satisfatórios. Essa ação também conta com dois outros mecanismos de avaliação da satisfação dos usuários. O primeiro refere-se à opinião dos treinados, levantada pelas escolas de governo (ENAP e ESAF) ao término do curso. O segundo diz respeito à contratação de uma consultoria para efetuar estudos sobre a capacitação em Desenvolvimento Gerencial, sendo que um dos aspectos a ser considerado é a avaliação que os órgãos, cujos servidores foram treinados, fazem da ação.