

GERENCIAMENTO DO SETOR PÚBLICO

DESCRIÇÃO DE COMPONENTES

PROJETO DE GERENCIAMENTO DO SETOR PÚBLICO

(PUBLIC SECTOR MANAGEMENT)

OUTUBRO DE 1985

## S U M Á R I O

### A - INTRODUÇÃO

### B - QUADRO CONSOLIDADO DE DADOS

### C - DESCRIÇÃO DE COMPONENTES

1. Informações para o Planejamento Sócio-Econômico

2. Desempenho de Empresas Estatais

3. Reforço do Sistema de Planejamento e Orçamento

3.1. Aperfeiçoamento da Metodologia Orçamentária e de Acompanhamento

3.2. Análise de Projetos Setoriais

3.3. Avaliação de Programas Sociais

4. Capacitação de Recursos Humanos e Apoio à Reforma Administrativa

4.1. Programa de Administração Pública

4.2. Programa de Treinamento para o Sistema de Planejamento.

A - INTRODUÇÃO

## PUBLIC SECTOR MANAGEMENT PROJECT

### Introdução

A Nova República definiu entre as metas prioritárias de governo a modernização e dinamização da máquina administrativa federal, como parte do amplo programa de reformas econômicas e sociais desencadeado pela atual gestão. Este programa deverá marcar profundamente a sociedade brasileira, consolidando o caminho do desenvolvimento e da democracia com justiça social, que são os principais objetivos da atual política governamental.

Dentre as medidas de ordem econômica já iniciadas, destaca-se a orientação em favor do crescimento econômico sustentado, acompanhado pela recuperação do poder aquisitivo dos salários, que contribui para o fortalecimento do mercado interno e a melhor distribuição de renda da população. Somente em 1985, cerca de um milhão e meio de novos empregos foram gerados, já como resultado desta política. Ao mesmo tempo mantem-se o apoio ao setor exportador, gerando saldos na balança comercial que permitem saldar os compromissos externos assumidos pelo País nos últimos anos.

Na área social, foi deslançado um ambicioso programa de atendimento de necessidades básicas das populações carentes, com ênfase nas áreas de alimentação, educação, habitação e saúde. Recursos substanciais foram destinados a programas que visam, por exemplo, baratear custo da cesta básica de alimentos, distribuir leite a crianças de famílias carentes, generalizar o fornecimento de merenda escolar, suprir de infraestrutura habitacional e de saneamento as periferias dos grandes centros e outros. Faz parte deste programa a mudança da estrutura fundiária agrícola, de forma a permitir maior acesso da população rural a terras hoje improdutivas e reduzir a migração por falta de oportunidades no campo.

Não desconhece o Governo o Grande desafio que representa a implementação destas metas num país heterogeneo e de dimensões

continentais como o Brasil. O setor público é responsável por cerca de 30% do Produto Interno Bruto e 55% dos investimentos diretos, taxas das mais altas entre os países capitalistas. Esta situação enfatiza a responsabilidade pela eficiência do Estado tanto na sua gestão administrativa quanto na condução do setor estatal. Apesar destes esforços, ainda predominam estruturas centralizadas na administração pública federal, cujo desempenho deixa muito a desejar.

E por isto que, paralelamente a medidas de política econômica e social, definiu-se uma série de programas destinados a reforçar a capacidade gerencial do setor público. É o caso da Reforma Administrativa, que constitui um esforço abrangente de reformulação dos aspectos críticos da administração pública federal, incluindo os sistemas de orçamento, auditoria, contabilidade e pessoal, além da reformulação das diretrizes básicas de organização da administração direta e indireta. Foram dados passos importantes para a racionalização e controle das finanças públicas, com a unificação dos orçamentos fiscal e monetário Federal e a criação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) que deverá centralizar as tarefas de programação financeira, controle interno e auditoria, e o controle financeiro do setor público como um todo, incluindo os níveis estadual e municipal, as empresas estatais e instituições financeiras públicas federais. Trabalha-se ainda na reforma do sistema tributário nacional, de forma a permitir maior autonomia aos estados e municípios e uma melhor alocação de funções públicas - dentro do espírito de descentralização intensamente demandado pelos demais níveis da federação.

### O Projeto:

O Governo brasileiro busca neste momento o apoio do Banco Mundial para seu esforço de modernização, como forma de viabilizar e complementar as programas voltados à solução do impasse gerencial do setor público. O presente projeto está pautado na seguinte estratégia conceitual. O governo federal é uma organização extremamente complexa, na qual interagem instituições das mais variadas

naturezas e funções específicas. Pode-se distinguir dois níveis básicos na administração direta: os órgãos centrais de decisão estratégica e formulação de políticas, e os órgãos setoriais de funções executivas e normativas. A essência da questão gerencial está na necessidade de melhor entrosamento nas relações interinstitucionais no âmbito do governo, permitindo a cada órgão desempenhar sua função especializada sem impedimentos burocráticos, mas submetido a efetivo controle quanto a políticas de atuação e obtenção de resultados.

Esta formulação supõe benéfico o relacionamento dinâmico entre os órgãos centrais e setoriais, advindo da agilização dos instrumentos de controle existentes, melhoria da capacidade de planejamento e execução, e aperfeiçoamento dos meios de controle de gestão ora utilizados. O que se pretende com o projeto de gerenciamento do Setor Público é atuar sobre os órgãos centrais da administração especialmente a SEPLAN, reforçando a capacidade de planejamento e formulação de políticas, de gestão financeira e administrativa. Na atual distribuição de funções governamentais, compete a esta Secretaria importantes funções centrais, como de definição de grandes planos e políticas de governo, elaboração e controle do orçamento da União, supervisão das empresas estatais, coordenação dos programas dos ministérios setoriais, entres outros.

O presente projeto baseia-se, portanto, na premissa que as funções desempenhadas pela SEPLAN (o planejamento, orçamentação, coordenação e controle) são críticas para o bom desempenho da administração federal, na medida em que constituem insumos básicos para o processo de tomada de decisões e definição de grandes políticas públicas. Assim, atuando no aperfeiçoamento deste órgão, o projeto terá condições de maximizar seus efeitos sobre a administração federal e contribuir decisivamente para a melhoria dos meios de gerenciamento do setor público brasileiro.

As principais linhas de atuação do projeto são as seguintes:

#### Informações para o planejamento

Consiste na modernização do Sistema Estatístico Nacional, a cargo do IBGE, por meio de uma série de projetos de pesquisa, revisão do instrumental metodológico, apoio na descentralização de atividades e um importante componente de revisão da sistemática de cálculo das Contas Nacionais.

#### Controle de Empresas Estatais

Este componente financiará a realização de cerca de 30 auditorias operacionais em empresas do setor produtivo estatal, que visam facilitar o seu saneamento financeiro, reformulação de práticas administrativas e do próprio processo produtivo, a fim de melhorar seu desempenho e possibilitando, inclusive, sua eventual privatização.

#### Reforço do Sistema de Orçamento

Será implementada uma reforma na sistemática de trabalho, na metodologia de análise e processamento de propostas orçamentárias e estudada a adequação da atual filosofia e da legislação orçamentária, a fim de integrar melhor o processo de planejamento ao orçamentário.

#### Avaliação de Projetos e de Políticas Públicas

Será reforçada a capacidade de análise de projetos pelos órgãos competentes da SEPLAN, por meio de assistência técnica na definição de metodologias próprias para diferentes áreas setoriais. Serão também apoiadas atividades de acompanhamento da execução de programas governamentais, com ênfase na adequação dos métodos excessivamente burocráticos atualmente empregados. Serão ainda



financiadas diversas pesquisas de avaliação de programas específicos, abordando os de geração de emprego e renda, de distribuição de leite, infraestrutura urbana etc. Um outro componente financiaráes todos voltados para a formulação de políticas públicas, nas áreas de reforma administrativa, descentralização fiscal, políticas de pessoal, entre outras.

### Treinamento

Serão também reforçadas as atividades de treinamento e capacitação profissional, para técnicos da SEPLAN e de outros órgãos federais, voltadas essencialmente para os objetivos de eficientização da administração pública perseguidos pelo projeto.

Informações para o planejamento constitui uma área crítica para o correto equacionamento de problemas sócio-econômico e diimensionamento de ações corretivas. No Brasil é o órgão oficial de estatísticas, mas atualmente sofre problemas sérios quanto à atualização do seu instrumental metodológico e operacional, além da carência de recursos de processamento de dados ao nível adequado. É meta do presente projeto modernizar esses instrumentos e apoiar a descentralização das atividades de coleta e processamento de dados, vital para a agilização e racionalização dos serviços e maior confiabilidade das informações produzidas pela Fundação IBGE.

O controle das empresas estatais é outra área crítica do gerenciamento do setor público. Em 1985 elas somavam 425 empresas controladas pela SEST, das quais 236 constituem empresas do setor produtivo, 142 entidades típicas de governo, 6 órgãos de previdência social, 15 bancos oficiais federais, e 26 concessionárias de energia elétrica. Estas empresas somam 1.4 milhões de empregados, segundo dados de setembro de 1985. A estratégia, governamental com relação a estas empresas é de minimizar o ônus tanto fiscal como social desse setor, promovendo o saneamento financeiro ou a privatização de empresas viáveis economicamente, conforme o caso, reduzindo gradativamente o peso do setor público na economia e restringindo sua ação a atividades regulatórias e de incentivo a áreas es

tratégicas. Nesse sentido, o presente projeto inclui um programa de auditorias operacionais a serem coordenadas pela SEST em empresas selecionadas, além da institucionalização de um sistema dinâmico da avaliação de desempenho operado em microcomputadores.

O projeto preve ainda a realizações de estudos e de trabalhos de consultoria em apoio a ação estratégica gerencial do Governo. A iniciativa mais importante em curso é a Reforma Administrativa, que pretende afetar o funcionamento dos principais sistemas administrativos federais, notadamente o financeiro-orçamentário, de pessoal, de auditoria e controle interno entre outros. Preve-se o apoio a esses esforços por meio de análises de mérito e detalhamento operativo das medidas emanadas de algumas das Camaras que compõem a Comissão de Reforma Administrativa - especialmente as de orçamento e planejamento e de política de pessoal.

Paralelamente serão desenvolvidos estudos em profundidade servindo de subsídios para políticas de modernização institucional. Estão previstos os temas (a) experiências nacionais e internacionais em reforma administrativa; (b) uso de informatica no setor público; (c) políticas de pessoal; (d) implicações da descentralização. Estas pesquisas destinam-se a apoiar o processo decisório quanto aos grandes temas de políticas públicas, particularmente ligados a questões gerenciais, de relações intergovernamentais e interinstitucionais afetos ao governo federal.

B - QUADRO CONSOLIDADO DE CUSTOS

PROJETO DE GERENCIAMENTO DO SETOR PUBLICO BRASILEIRO

QUADRO CONSOLIDADO DE CUSTOS

(US\$ 1.000)

COMPONENTES	ORGAO EXECUTOR	CUSTOS		TOTAL
		FINANCIAMENTO	CONTRAPARTIDA	
<b>1. Informacoes para o Planejamento Socio-Economico</b>				
1.1 Sistema de Estatisticas Sociais e Demograficas	FIBGE/DPS	500	640	
1.2 Sistema de Estatisticas Economicas	FIBGE/DEC	500	200	
1.3 Estatisticas Agropecuarias e Recursos Naturais	FIBGE/DAG	590	0	
1.4 Descentralizacao das Atividades FIBGE	FIBGE/CPE	370	2,070	
1.5 Melhorias da Base Cadastral-Geografica	FIBGE/DCG	2,040	80	
1.6 Reequipamento Basico	FIBGE/DA/DF	3,325	3,695	
Sub-Total		7,325	6,685	14,010
<b>2. Desempenho de Empresas Estatais</b>				
2.1 Auditorias Operacionais	SEST	5,675	7,000	12,675
2.2 Treinamento (Modelo MADE)	SEST	250	1,400	1,650
<b>3. Reforco do Sistema de Planejamento e Orcamento</b>				
3.1 Metodologia Orcamentaria e de Acompanhamento	SOF	1,040	630	1,670
3.2 Analise de Projetos Setoriais	IPLAN/CPS	1,015	435	1,450
3.3 Avaliacao de Programas Sociais	IPLAN/CNRH	895	250	1,145
3.4 Programa de Pesquisas Economicas	INPES/IPLAN	900	300	1,200
<b>4. Capacitacao de Recursos Humanos e Apoio a Ref. Administrativa</b>				
4.1 Treinamento para o Sistema de Planejamento	CENDEC	957	303	1,260
4.2 Pesquisas em Politicas Publicas	SG/SEMR	1,116	248	1,364
<b>5. Custos Globais</b>				
5.1 Coordenacao e Supervisao		300	500	800
5.2 Nao Alocados (7%)		1,400	1,500	2,900
5.3 Contingencias de Preco (8%)		1,663	1,844	3,507
<b>TOTAL</b>		<b>22,536</b>	<b>21,095</b>	<b>43,631</b>

C - DESCRIÇÃO DE COMPONENTES

## 1. REFORÇO DO SISTEMA ESTATÍSTICO NACIONAL

Este projeto visa reestruturar e reforçar o sistema estatístico nacional, operado pela Fundação IBGE, através da modernização de sua metodologia de trabalho e de apoio institucional amplo.

Serão desenvolvidos projetos específicos envolvendo a maioria dos departamentos do órgão, através dos seguintes sub-componentes:

### 1.1. MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE ESTATÍSTICAS SOCIAIS E DEMOGRÁFICAS

Será executado pela Diretoria de População e Social, visando a implementação dos seguintes sub-projetos:

1.1.1. Aperfeiçoamento de Estatísticas Rurais: através desse projeto será desenvolvida uma metodologia específica de levantamento de dados sócio-demográficos para áreas rurais. Essa metodologia será aplicada inicialmente na Região Norte, que apesar de representar apenas 3% da população do país, tem uma taxa de crescimento elevadíssima (10 a 15% ao ano). Este fato revela a importância de se obter uma amostra representativa dessa área para o aperfeiçoamento da metodologia e posterior aplicação nas demais regiões do País.

1.1.2. Melhoria das estatísticas do Registro Civil: existem diferenças de estado para estado na qualidade dos dados demográficos baseados no registro civil. O presente projeto tem como finalidade complementar os dados disponíveis sobre natalidade, fecundidade e outros, por meio de censos e "surveys".

1.2.3. Planejamento do Censo Demográfico de 1990: O objetivo desse projeto é de realizar esse planejamento, nos três próximos anos (86/88), por meio de experiências com novas técnicas de levantamento de dados. Uma das preocupações nesse particular é de

se mensurar adequadamente o mercado informal de trabalho, reduzir os custos de coleta de dados, aumentar a confiabilidade e agilizar o processamento e divulgação das informações censitárias.

1.1.4. Indicadores Sociais para Política Governamental: serão desenvolvidos, por meio desse projeto, indicadores sociais relativos a características domiciliares, condições de saúde, sanitárias e outros, que sirvam melhor como elementos para o planejamento de políticas de governo.

1.1.5. Pesquisas por Amostras Especiais: A fim de imprimir flexibilidade e maior abrangência ao campo de ação do IBGE, será criado um grupo de pesquisas de amostras especiais (surveys). Isso deve-se à expectativa de grande demanda por amostras ligadas a regiões, temas e níveis de coleta específicos, como o municipal. Nessa linha, também se destaca a necessidade de criação de pesquisas de amostras ocasionais sobre temas pouco ortodoxos, como por exemplo, a violência urbana.

1.1.6. Melhoria da Tecnologia da Base Operacional Geográfica: Consiste no aperfeiçoamento da base amostral do IBGE à nível nacional, de forma a garantir que áreas selecionadas para pesquisa reflitam objetivamente as mudanças estruturais que ocorrem no País.

## 1.2. MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE ESTATÍSTICA ECONÔMICAS

1.2.1. Reformulação do Cadastro do Sistema de Classificação: Tem por fim padronizar o sistema de referências e modernizar o sistema de acesso e atualização do cadastro de estatísticas econômicas. É grande a importância dessas medidas, já que este cadastro serve de base de referência a todas as pesquisas do setor de estatísticas econômicas da instituição.

1.2.2. Preparação do Censo Econômico de 1990: O principal objetivo desse projeto será revisar os métodos e procedimentos utilizados no Censo, visando o desenvolvimento de novas amostras e a redução de custos.

1.2.3. Reestudo de Indicadores Econômicos: a) o Índice de Preços ao Consumidor será revisto, acrescentando, entre outras mudanças, alguns aspectos metodológicos tais como a inclusão de um novo ano-base; b) o Índice de Produção Industrial será atualizado.

1.2.4. Mudanças no Sistema de Números Índices de Preços no Atacado: seu conceito e classificação serão adaptados ao Sistema de Contas Nacionais. Serão estudadas ainda, mudanças na sistemática de comparações internacionais, visando maior representatividade e consistência de resultados.

1.2.5. Compilação de um Sistema de Contas Nacionais: esta parte do programa abrangerá a confecção de uma tabela insumo-produto para 1980, segundo as definições das Contas Nacionais; a extrapolação para os anos depois de 1980, com o auxílio dos indicadores disponíveis de curto prazo, bem como a confecção das contas referentes às transações de produção, renda e financiamento dos segmentos institucionais.

1.2.6. Melhoria dos Índices de Produção Anuais: abrangerão as indústrias de transformação e outros setores, visam complementar os levantamentos relativos às contas nacionais.

### 1.3. MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE ESTATÍSTICAS AGROPECUÁRIAS E AMBIENTAIS

Tem como finalidade o aprimoramento dos levantamentos das estatísticas agropecuárias e a potencialização do sistema de informações sobre recursos naturais e meio ambiente.

1.3.1. Melhoria das Estatísticas Ambientais: o IBGE melhorará sua base de estatísticas sobre as condições ambientais, através de levantamentos contínuos e do aperfeiçoamento dos métodos de coleta de dados hoje utilizados. O projeto visa dar suporte técnico a esse setor, financiando consultoria técnica e a realização



de levantamentos específicos. Estes trabalhos fornecerão subsídios aos programas de desenvolvimento econômico e social e de monitoramento e preservação ambiental desenvolvidos por diversas instituições no País.

#### 1.4. DESCENTRALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DO IBGE

O objetivo desse projeto é reforçar o processo de descentralização das funções de controle de coleta de dados do escritório central para as unidades regionais. Será possível, assim, imprimir maior velocidade ao processo, bem como melhorar a qualidade de pessoal nos escritórios regionais.

#### 1.5. MELHORIA DA BASE CARTOGRÁFICA

Este sub-componente visa dotar o IBGE de meios modernos de compilação, armazenamento e divulgação de dados cartográficos básicos, de âmbito nacional. O projeto visa, especificamente dotar a unidade cartografica do IBGE, de equipamentos para a automação da geração de mapas e outros insumos cartográficos, dando origem a um Sistema de Informações Cartográficas. Este instrumental facilitará, entre outros, a realização de censos demográficos e econômicos, já que utilizará como unidade de referência os setores censitários.

O projeto consiste na aquisição de equipamento para digitação de mapas existentes, armazenamento em meio magnético, e registro, por meio de plotadores, dos mapas e plantas de municípios e cidades com diferentes graus de detalhamento até atingir cobertura nacional (requerida para o Censo de 1990).

#### 1.6. REEQUIPAMENTO BÁSICO, DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO E TREINAMENTO

1.6.1. Desenvolvimento Metodológico: o estudo de métodos alternativos de produção de informações estatísticas agilizará a

divulgação dos resultados, bem como economizará recursos materiais. Este sub-projeto criará novas técnicas para fornecer estimativas para pequenas áreas, bem como desenvolver métodos estatísticos para crítica e apresentação de dados.

1.6.2. Modernização das Construções e Equipamentos do IBGE: A implementação das mudanças planejadas, através, principalmente, da otimização das instalações físicas e reequipamento, é imprescindível para operacionalização do programa de modernização da área técnica do IBGE.

1.6.3. Computador Central: será criado um novo centro de processamento de dados com novos processos e novas maneiras de apresentação de dados sob a forma gráfica. Este centro será montado para operar um sistema de processamento de banco de dados de bases geográficas, sendo o sistema "INTERGRAF" o mais recomendável.

REFORÇO DO SISTEMA ESTATÍSTICO NACIONAL

- FIBGE -

(US\$ 1.000)

PROJETO / CATEGORIA DE INVESTIMENTO	CUSTOS		TOTAL
	FINANCIAMENTO	CONTRAPARTIDA	
<b>1. Sistema de Estatísticas Sociais e Demográficas</b>			
A. consultores	400		
B. construções e instalações	-		
C. equipamento		120	
D. treinamento	100		
E. pesquisas de campo		520	
	500	640	1,140
<b>2. Sistema de Estatísticas Econômicas</b>			
A. consultores	200		
B. construções e instalações	-		
C. equipamento		240	
D. treinamento	300		
	500	240	740
<b>3. Sistema de Informações Ambientais e de Recursos Naturais</b>			
A. consultores	100		
B. construções e instalações	10		
C. equipamento	370		
D. treinamento no exterior			
E. pesquisas de campo			
F. outros	110		
	590	0	590
<b>4. Descentralização das Atividades do IBGE</b>			
A. consultores	120		
C. equipamento		2,070	
D. treinamento	250		
	370	2,070	2,440
<b>5. Melhoria da Base Cadastral-Geográfica</b>			
A. consultores	10		
B. construções e instalações		80	
C. equipamento	2,000		
D. treinamento	30		
	2,040	80	2,120
<b>6. Reequipamento Básico, Desenvolvimento Metodológico e Treinamento</b>			
A. consultores	180		
B. construções e instalações	900	1,890	
C. equipamento	1,890	1,155	
D. treinamento	355		
E. "software"		650	
	3,325	3,695	7,020
<b>TOTAL</b>	<b>7,325</b>	<b>6,725</b>	<b>14,050</b>

## 2. CONTROLE DE EMPRESAS ESTATAIS

Este componente destina-se a apoiar as atividades de controle do setor produtivo estatal, desempenhadas pela SEST, além de contribuir para o esforço de saneamento financeiro e privatização de empresas estatais. O componente tem três objetivos:

- 1) implementar um sistema de avaliação de desempenho das empresas produtivas estatais;
- 2) desenvolver e implementar programas de recuperação de empresas estatais, para melhorar sua situação financeira e operacional;

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A SEST vem desenvolvendo um sistema integrado de avaliação de desempenho de empresas estatais dos setores produtivos. Este sistema analisa 4 aspectos de desempenho: eficiência, eficácia, estilo administrativo e flexibilidade ou adaptabilidade das empresas às novas situações. A SEST já iniciou a implantação de um componente do sistema: Modelo e Avaliação do Desempenho Empresarial - MADE. Este avalia o desempenho financeiro e a produtividade das empresas, baseado em indicadores extraídos de dados de balanço e contábeis em geral.

O pessoal da SEST já está sendo treinado para o MADE. Para que o sistema seja implementado totalmente, será preciso treinar, também, o pessoal das unidades de planejamento e das divisões financeiras das empresas estatais (aproximadamente três pessoas para cada empresa). O projeto apoiará esta atividade através

do financiamento do custo de 20 cursos de tempo integral de 4 semanas cada um, com 30 alunos por curso, num total de 600 treinandos. O programa será administrado pelo CENDEC, o qual contratará firmas particulares que realizarão o treinamento. O custo será de cerca de US\$ 12,500 por curso, perfazendo um total de US\$ 250,000. O governo e as empresas estatais contribuirão com os salários dos alunos e fornecerão os equipamentos do computador, a um custo estimado em US\$ 1,4 milhões.

## 2.2 PROGRAMA DE RECUPERAÇÃO (AUDITORIAS OPERACIONAIS)

O programa de auditorias operacionais consiste na realização deste tipo de auditoria em cerca de 30 empresas, visando seu saneamento financeiro e racionalização do processo produtivo. As empresas estão classificadas em 5 grupos:

- 1) as que operam com déficits;
- 2) as que operam com superávit, mas não conseguem financiar o serviço de sua dívida;
- 3) as que operam com lucros (depois de financiar o serviço de sua dívida);
- 4) empresas estatais com até 49% de seu capital em mãos do setor privado; e
- 5) empresas que poderão ser totalmente vendidas, incorporadas a outras empresas, extintas ou transformadas em órgãos da administração direta.

O objetivo da SEST é transferir gradualmente empresas dos grupos um e dois para o grupo três, e eventualmente para os grupos quatro e cinco. A SEST deverá implementar programas de recupe-

ração nas empresas mais problemáticas, usando a ajuda financeira como meio de obter sua cooperação para a introdução de reformas operacionais e administrativas necessárias.

O processo inicia-se com a visita de especialistas às empresas para identificação do tipo de assessoria necessária ao diagnóstico profundo da companhia.

Um outro grupo será formado para supervisionar os trabalhos de auditoria em cada empresa, consistindo de um representante da SEST, um especialista setorial da SEPLAN, um representante da "holding" e um do ministério respectivo, um da própria empresa, um auditor interno da empresa e um grupo de consultores e auditores externos. Os consultores externos determinarão, primeiramente, se a empresa é viável econômica e financeiramente e, caso seja, suas necessidades de reforço financeiro. Diagnosticarão também as medidas necessárias à melhoria do desempenho operacional e auxiliarão no seu planejamento estratégico.

Com base nessas auditorias, o grupo de coordenação formulará um programa de recuperação de 1 a 3 anos que especificará:

1. aportes de capital necessários ao saneamento financeiro;
2. melhorias administrativas e operacionais, com um cronograma para sua implementação, e uma estimativa das necessidades de investimento, assistência técnica e de treinamento associadas a essas mudanças;
3. ações governamentais necessárias para alcançar os objetivos de recuperação, tais como acréscimos de tarifas, expansão da autonomia administrativa e outros.

Baseado neste programa de trabalho, a SEST e as empresas negociarão acordos, pelos quais o governo se comprometerá a con-

ceder aportes parcelados de capital, desde que as empresas se submetam a avaliações regulares (a cada 3 a 6 meses) que ates - tem o cumprimento das metas estabelecidas.

O empréstimo do Banco apoiará os programas de recuperação através do financiamento de parte dos custos de um grupo de 4 a 6 auditores privados ou consultores administrativos, para fazer o reconhecimento inicial, as auditorias de diagnóstico e as avaliações. O Banco financiará, também o custo da assistência técnica e treinamento para auxiliar as empresas na implementa-ção dos programas de recuperação. Por fim, financiará consultores para auxiliar a SEST na administração deste programa. O custo das auditorias variará de acordo com o tamanho e a extensão dos problemas de cada empresa estatal, sendo estimado um custo médio de US\$ 150,000 por auditoria. O projeto financiará auditorias em 30 empresas estatais e 50% do acompanhamento da assistência técnica para 10 empresas estatais, bem como os consultores de longo prazo da SEST, perfazendo um total de US\$ 5,675,000. A SEST administrará um fundo de cerca de US\$ 2 milhões para apoiar assistência técnica e treinamento durante a implementação.

Os recursos serão repassados para as empresas, as quais apertarão também parte dos custos de implantação das reformas. A contratação e a administração dos consultores ou treinadores será feita diretamente pelas empresas estatais. O custo da contrapartida brasileira é estimada em US\$ 7 milhões.

CONTROLE DE EMPRESAS ESTATAIS

PROJETO / CATEGORIA DE INVERSÃO	UNIDADE DE MEDIDA	CUSTOS FINANCIAMENTO	CONTRAPARTIDA
<b>2. DESEMPENHO DAS EMPRESAS ESTATAIS</b>			
<b>2.1 AUDITORIAS OPERACIONAIS</b>			
a. identificação empresas (30)	18 f/m	60,000	
b. auditorias 30 @ \$150,000	30	4,005,000	
c. missões de acompanhamento (30)	80 f/m	750,000	
d. assistência na implementação	96 h/m	500,000	
e. administração do programa	36 f/m	240,000	
cons. int.			
cons. nac.	36 h/m	120,000	
e. pessoal e infraestrutura			7,000,000
		5,675,000	7,000,000
<b>2.2 TREINAMENTO EM "MADE"</b>			
a. cursos de treinamento @ \$ 12.500	20	250,000	
b. equipamento			100,000
c. salário imputado			1,100,000
d. diárias e passagens			200,000
		250,000	1,400,000
<b>TOTAL DO COMPONENTE</b>		<b>6,035,000</b>	<b>8,400,000</b>



### 3. REFORÇO DOS SISTEMAS DE ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO

#### 3.1. APERFEIÇOAMENTO DA METODOLOGIA ORÇAMENTÁRIA E DE ACOMPAN- MENTO

Esse projeto será desenvolvido pela Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF) visando: (a) revisão de métodos de trabalho referentes ao processo de elaboração do Orçamento da União; (b) adequação dos métodos de análise de propostas orçamentárias de órgãos da administração indireta, recentemente transferidos à alçada da SOF; e (c) montagem de um sistema de acompanhamento de projetos. Os sub-projetos específicos são os seguintes:

##### 3.1.1. ASSISTÊNCIA TÉCNICA EM METODOLOGIA ORÇAMENTÁRIA

As ações voltadas para o aprimoramento da metodologia de elaboração do orçamento federal serão desenvolvidas nas seguintes etapas:

###### a. Diagnóstico do Processo de Elaboração Orçamentária

Objetiva proceder a análise das práticas atuais, afim de identificar deficiências ou insuficiências no processo de elaboração do orçamento e que estejam dificultando o seu gerenciamento, seja do ponto de vista da análise orçamentária, ou do dimensionamento de programas, projetos e atividades, em termos de objetivos, metas, prioridades e custos. Objetiva finalmente identificar as falhas de informação que dificultem o processo decisório relativo ao Orçamento da União.

###### b. Estimativas da Receita e Despesa

Visa analisar as práticas metodológicas de estimativa das receitas e despesas federais, especialmente o uso de parâmetro e/ou modelos de projeções, apresentando propostas concretas de aperfeiçoamento dos métodos em uso.

### 3.1.3. SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS

Esse projeto tem por objetivo instrumentalizar e institucionalizar o acompanhamento de projetos e atividades e permitir a realização de avaliações periódicas dos programas de maior expressão político-econômica. O projeto será desenvolvido em três etapas:

#### a. Diagnóstico do Sistema e práticas existentes

Tem por finalidade identificar os pontos de estrangulamentos existentes no exercício de alguns sistemas de acompanhamento de projetos/atividades, do Setor Público, bem como aqueles sistemas que estejam atendendo as necessidades mínimas de alimentação do processo de planejamento.

#### b. Definição de Sistema Alternativo de Acompanhamento

Consiste basicamente na formulação de sistema que possa atuar na alimentação do processo orçamentário, nas seguintes etapas:

- análise e aprovação das propostas;
- liberação das dotações orçamentárias;
- elaboração as propostas setoriais do orçamento do ano seguinte;
- gerência das unidades orçamentárias; e
- realimentação do processo de planejamento.

Compreende também a definição de necessidades específicas de dados para o acompanhamento de projetos por parte das demais Secretarias e unidades da SEPLAN - Presidência da República.

### c. Metodologia de Formulação de Propostas Orçamentárias

Assistência técnica voltada para a revisão dos procedimentos de formulação de propostas orçamentárias, que reduza as falhas detectadas no diagnóstico (item a), e proponha avanços substantivos no processo de consolidação do orçamento. Esta assessoria resultará na concepção de métodos e instrumental para captação de informações, sua análise e geração de relatórios sintéticos que permitam o efetivo do gerenciamento orçamentário. Com essa finalidade os principais pontos a serem atendidos serão:

. Definição do elenco (tipo) de informações e grau de detalhamento a nível de Propostas de Orçamento, para atender às exigências do Controle Interno, Contabilidade, Acompanhamento e Avaliação e Análise de Compatibilidade com as diretrizes e prioridades previamente estabelecidas.

. Detalhamento do processo de análise de propostas orçamentárias, com definição de critérios técnicos a serem empregados e da forma de articulação da SOF com os demais órgãos do sistema de planejamento na análise de programas setoriais.

### d. Revisão do Instrumental Normativo

Objetiva analisar a legislação aplicável ao processo orçamentário no nível do Executivo, afim de aprimorar aquelas normas da alçada desse Poder que influam no processo e que possam ter repercussão positiva imediata ao nível operativo. Apesar de que a Lei nº 4.320/64 e o Decreto-lei nº 200 dão margem ao aprimoramento do processo orçamentário, é importante, desde já, que o Executivo estude a legislação como subsídio à Constituinte e à Reforma Administrativa.

### e. Proposta da Reformulação do Sistema

Como produto final dessa fase espera-se contar com um sistema orçamentário que, incorporando as inovações tecnológicas

em matéria de processamento e utilização da informação, se constitui em fator decisivo no gerenciamento do setor público.

A esse respeito, a proposta deverá enunciar claramente a estrutura do novo sistema, com os elementos de entrada e de saída de informação os quais deverão ser enfatizados para cada fase do processo: formulação de diretrizes e prioridades gerais, apresentação de propostas, análises, compatibilização do Projeto de Lei de Orçamento, discussão e aprovação, execução orçamentária, acompanhamento e avaliação.

f. Sistema de Informações: Desenvolvimento do Sistema

Objetiva a concepção e desenvolvimento de um sistema integrado para o processamento de dados orçamentários, compatibilizado com outros bancos de dados sobre órgãos e programas federais. O sistema deverá servir a todas as fases do processo orçamentário, desde a crítica de propostas até o acompanhamento da execução orçamentária. Prevê-se um projeto com duas fases:

. O desenvolvimento do programa de uso da informação e respectivo cruzamento para as várias finalidades identificadas na reformulação do sistema.

. Construção de uma base de dados orçamentários que se preste ao acompanhamento e avaliação e que inclua séries históricas de receita e despesa.

g. Implantação

Atinge a todos os componentes do Sistema Nacional de Orçamento e envolve principalmente capacitação na execução das novas práticas (Treinamento em serviço).

#### h. Intercâmbio

Objetiva estabelecer um intercâmbio de pessoal técnico com outras experiências nacionais e principalmente internacionais, no campo orçamentário, mediante visitas, estágios ou seminários.

### 3.1.2. ADAPTAÇÃO DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO PARA INCORPORAR ÓRGÃOS A ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

#### a. Estudo das características específicas da análise de propostas de Autarquias e Fundações

Tem por objetivo analisar as necessidades de informações decorrentes da transferência das autarquias e fundações do universo SEST para o Orçamento da União controlado pela SOF. Estas entidades deverão merecer um tratamento diferenciado, tanto na formulação como na análise das propostas orçamentárias anuais e no seu acompanhamento. Pretende-se definir, nesta etapa, as necessidades de informações, os procedimentos para apresentação de propostas e as diretrizes de análise específicas para os diversos tipos de entidades envolvidas.

#### b. Definição de Sistemática Especial para a Autarquias e Fundações

Com base no diagnóstico e no marco metodológico definido no item anterior, serão desenvolvidas diretrizes específicas de análise de propostas, interrelacionamento funcional e controle de acompanhamento da execução orçamentária dos órgãos da administração indireta.

Será dada ênfase especial ao nível de flexibilidade administrativa e financeira que tais organismos requerem para o cumprimento de suas funções, sem prejuízo do controle de suas ações pelo poder público - exercido em parte pela SOF.

c. Implantação do Sistema: SOF/Unidades Orçamentárias

Visa detalhar procedimentos e difundir as normas de acompanhamento de projetos junto às principais unidades orçamentárias com as quais a SOF se relaciona diretamente. Estas incluem os Ministérios, autarquias, fundações e órgãos autônomos vinculados à esfera federal.

3.1.4. TREINAMENTO E IMPLANTAÇÃO

a. Treinamento Geral

Este subprojeto compreende basicamente o desenvolvimento de programas de capacitação, do tipo treinamento em serviço, para atender às necessidades detectadas em cada um dos subprojetos anteriormente descritos. Esta programação de treinamento será desenvolvida em comum acordo com o CENDEC, órgão de treinamento do sistema de planejamento.

b. Estudo e Revisão de Aspectos Comportamentais

Compreende a atuação, durante o período de vigência do Projeto, de um consultor em aspectos comportamentais trabalhando fundamentalmente em apoio ao processo de mudança, com ênfase na sua melhor aceitação por parte de todos os escalões da SOF.

RECURSOS DEMANDADOS (Ver quadro Anexo)

APERFEICOAMENTO DO PROCESSO ORCAMENTARIO  
(SOF)

PROJETO / CATEGORIA DE INVESTIMENTO	UNIDADE DE MEDIDA	CUSTOS	
		FINANCIAMENTO	CONTRAPARTIDA
<b>1. APERFEICOAMENTO DA METODOLOGIA ORCAMENTARIA</b>			
A. Consultores nacionais	53 h/m	267,120	
internacionais	3 h/m	18,900	
B. Analistas de Sistema	28 h/m	141,120	
C. Analistas de O & M	9 h/m	45,360	
D. Programadores	12 h/m	30,960	
E. Auxiliares de Pesquisa	18 h/m	7,200	
F. Pessoal de Apoio	10 h/m	4,000	
G. Passagens nacionais	96	15,360	
internacionais	6	15,000	
H. Diarias nacionais	286	14,300	
internacionais	30	3000	
I. Pessoal & Infraestrutura	120 h/m		300,000
J. Equipamento			70,000
		562,320	370,000
<b>2. INCORPORACAO DA ADMINISTRACAO INDIRETA</b>			
A. Consultores nacionais	15 h/m	75,600	
B. Passagens	36	5,760	
C. Diarias	85	4,250	
D. Pessoal & Infraestrutura	12 h/m		30,000
		85,610	30,000
<b>3. SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIACAO DE PROJETOS</b>			
A. Consultores nacionais	12 h/m	60,480	
B. Analista de Sistema	6 h/m	30,240	
C. Analista de O & M	3 h/m	15,120	
D. Programadores	6 h/m	15,480	
E. Auxiliares de Pesquisa	16 h/m	6,400	
F. Pessoal de Apoio	8 h/m	7,200	
G. Passagens nacionais	27	4,320	
H. Diarias	72	3,600	
I. Pessoal & Infraestrutura	60 h/m		150,000
		142,840	150,000
<b>4. IMPLANTACAO E TREINAMENTO</b>			
A. Consultores nacionais	36 h/m	181,440	
b. Auxiliares de Pesquisa	18 h/m	7,200	
G. Passagens	90	14,400	
H. Diarias	240	12,000	
I. Pessoal & Infraestrutura	36 h/m		90,000
		215,040	90,000
<b>TOTAL</b>		<b>1,005,810</b>	<b>640,000</b>

### 3.2. ANÁLISE DE PROJETOS SETORIAIS

#### A. Estrutura do Projeto

A tarefa de avaliação e acompanhamento da área setorial, para fins de adequação cronológica a este projeto, classifica-se em três fases:

A primeira, engloba as questões que constituem pré-requisitos ou cenários para a avaliação de projetos. Tais questões referem-se (1) à especificação de metodologia para o planejamento intersectorial ou interblocos de setores; (2) aos diagnósticos necessários ao estabelecimento de prioridades a nível dos setores, além de considerar-se também as estabelecidas a nível macro; (3) à capacitação do corpo técnico para lidar com metodologias e técnicas inovadoras; (4) à especificação de novas informações sobre o sistema produtivo e a outros elementos que necessariamente devem preceder à operacionalização da avaliação de projetos do setor público.

Na segunda fase, referente à avaliação propriamente dita de projetos, pretende-se tornar esta tarefa eminentemente operacional, sem perder o contato com os rigores da teoria, mas definindo, junto com especialistas, rotinas a nível de segunda ou terceira condição de ótimo que permitam fluir as recomendações técnicas sem entraves teóricos. Sob este prisma, serão consideradas as várias metodologias de estabelecimento de preços sociais, avaliações para incorporação de critérios distributivos, padronização na apresentação de projetos, especificação de critérios adicionais de avaliação que não somente o de custo-benefício e formas de acompanhamento e reavaliação.

#### B. Componentes do Projeto

##### B.1. A Primeira fase: Definição de Metodologia

A definição de metodologia para o planejamento intersectorial será efetuada através da montagem de um grupo de traba



lho, incluindo consultores, que deverá indicar os procedimentos e tornar operacional um esquema de planejamento entre os setores que permita conclusões normativas a serem aplicadas a nível de projetos. Este componente, também, definirá todos os elementos acessórios necessários:

Esta tarefa é calculada para um período de 6 meses:

- 30 dias para diagnóstico e estabelecimento de prioridades em cada setor produtivo. Esta parte será realizada por consultores nacionais especialistas em cada área. Os setores e o número de consultores são basicamente:

Telecomunicações	1
Transportes	1
Indústria de bens de consumo	2
Indústria de bens de capital	2
Indústria de bens intermediários	3
Agricultura de consumo interno	2
Agricultura de exportação	1
Pecuária	2
Energia (álcool, carvão, eletricidade, petróleo e demais)	3

---

17

- 75 dias para apreensão do diagnóstico, discussão e definição do esquema metodológico a ser desenvolvido no planejamento intersetorial. Esta parte, levada a efeito por um grupo formado por consultores e técnicos da CPS, poderá, em princípio, contar com algum consultor internacional. Os consultores deverão preencher as áreas de: métodos quantitativos, economia setorial e planejamento. Estima-se um total de 15 homens-mês nesta tarefa.

- 45 dias para aplicação e calibragem do modelo definido. Basicamente, o mesmo grupo encarregado da especificação do modelo trabalhará em sua aplicação. Contudo, um consultor adicional para efeito de análise de sistema e processamento de dados será necessário. Estima-se um total de 11 homens-mês nesta fase.

## B.2. Segunda Fase: Análise de projetos no setor governo.

Tendo definido o cenário de assentamento dos projetos, assim como as condições e restrições macroeconômicas, voltar-se-á para o estabelecimento de critérios de decisão que busquem otimizar o retorno social dos investimentos de governo no setor produtivo. Esta tarefa será realizada em blocos de assuntos:

Bloco 1 - Contratação de pesquisa junto a um centro acadêmico nacional no sentido de calcular preços sociais para mão-de-obra, capital e divisa estrangeira. Em função da simultaneidade das variáveis, o trabalho será concentrado em um único grupo de pesquisadores. Seria, ademais, desejável a regionalização destes preços.

Estima-se para esta tarefa um período de 4 meses, resultando em relatório onde, além das conclusões, deverão constar os condicionantes e a proposta de dinamização temporal dos valores.

Bloco 2 - Formação de um grupo de trabalho na CPS/IPLAN para definição, implantação e operacionalização da metodologia de análise de custo e benefício, de forma a permitir a tomada de decisão, a nível de projeto, que otimize o retorno tanto econômico quanto social dos investimentos propostos para o setor produtivo governamental. Esta tarefa deverá contar com a participação de técnicos do Banco Mundial, com experiência em aplicação e análise de projetos em países com economias semelhantes à nossa. O grupo de trabalho deverá ser composto por técnicos da CPS e um consultor em tempo integral. Ademais, conforme sejam estabelecidos patamares operacionais para a análise, outros consultores temporários serão contactados para avaliarem a proposta. Esta etapa é estimada para 4 meses.

Bloco 3 - Formação de grupo de trabalho na CPS/IPLAN com o propósito de definir e operacionalizar mecanismos alternativos para avaliação de projetos. O prazo para esta etapa é de 2 meses.

Grupo 4 - Formação de grupo de trabalho na CPS/IPLAN para estudar uma metodologia de acompanhamento dos projetos. Esta parte deverá contar com o apoio de técnicos do Banco Mundial com experiência na área, e com a participação crítica de especialistas setoriais e representantes dos vários Ministérios. O prazo previsto para encerramento das tarefas, inclusive interação crítica é de 5 meses.

### B.3. Terceira Fase

Esta fase consiste da criação de grupos de trabalho adicionais, resultantes de entendimentos entre a CPS/IPLAN e outros órgãos de governo e do intercâmbio com centros de planejamento de economia desenvolvida. Este intercâmbio deve permitir um contato inicial para aprendizagem e um outro, na fase final dos trabalhos, para apresentação dos resultados e obtenção de comentários. Esta fase é levada a efeito através de viagens de trabalho, de dois técnicos da CPS, aos respectivos centros. A primeira viagem resultará em um relatório sobre os sistemas apresentados e possíveis aplicações ao caso brasileiro. A segunda, consistirá de uma exposição, nos centros visitados, sobre a proposta desenvolvida para o Brasil. Os comentários serão devidamente considerados na implementação do modelo de planejamento. Esta fase deverá, também, buscar estabelecer contatos, com os centros de planejamento, de forma a continuar a interação profissional em um horizonte de tempo que extrapola o do projeto.

Com relação aos custos associados à fase terceira, sugere-se uma contingência de 35% do valor total das fases primeira e segunda.

ANALISE DE PROJETOS SETORIAIS  
(IPLAN/CPS)

(US\$)

PROJETO / CATEGORIA DE INVESTIMENTO	UNIDADE DE MEDIDA	CUSTOS	
		FINANCIAMENTO	CONTRAPARTIDA
<b>1. METODOLOGIA DE ANALISE SETORIAL</b>			
A. Consultores nacionais	24 h/m	120,960	
internacionais	22 h/m	138,600	
B. Auxiliares de Pesquisa	12 h/m	3,600	
C. Passagens nacionais	90	14,400	
internacionais	12	42,000	
D. Diarias cons. nacionais	275	15,125	
cons. internacionais	750	75,000	
E. Pessoal	21 h/m		35,700
F. Diarias Pessoal CPS	83		4,565
		409,685	40,265
<b>2. ANALISE E MONITORAMENTO DE PROJETOS</b>			
A. Consultores nacionais	16.5 h/m	83,160	17
internacionais	8 h/m	50,400	
B. Auxiliares de Pesquisa	10 h/m	3,000	
C. Analista de Sistemas	2 h/m	10,080	
D. Programador	4 h/m	10,080	
E. Aluguel Computador & Overhead		20,800	
F. Passagens nacionais	42		
internacionais	2	7,000	
G. Diarias cons. nacionais	150	24,000	
cons. internacionais	240	24,000	
H. Pessoal	138 h/m		234,600
I. Diarias Pessoal CPS	126		6,930
		232,520	241,547
<b>3. TREINAMENTO E FOLLOW-UP</b>			
A. Passagens internacionais	4	10,000	
B. Diarias (exterior)	90	10,800	
C. Nao Alocados p/Follow-up	35%	256,692	
		277,492	0
<b>TOTAL</b>		<b>919,697</b>	<b>281,812</b>

### 3.3. AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS SOCIAIS

#### A - Objetivos

Este componente tem por objetivo implementar a nova sistemática de acompanhamento de programas que o Centro Nacional de Recursos Humanos-CNRH vem desenvolvendo para o Programa de Prioridades Sociais, e produzir avaliações específicas de projetos selecionados.

O sistema de acompanhamento que está sendo montado, rastrea a trajetória dos recursos dentro da burocracia federal, identificando atrasos e a conseqüente perda de poder de compra dos recursos. Esse sistema deverá ser ampliado, a fim de cobrir uma gama maior de projetos e permitir, assim, a agilização de fluxos financeiros na maior parte dos programas sociais do governo.

A segunda parte do projeto diz respeito a avaliação dos programas sociais. Isto vem sendo entendido como um esforço conjunto com agências públicas que operam programas na área. Trata-se, mais do que tudo, de orquestrar a ação deste tipo requerem cooperação estreita com órgãos executores, já que trata-se de um esforço de aprimoramento dos programas e não propriamente de auditagem. Dessas avaliações deverão resultar recomendações para a melhoria tanto das estratégias de atuação como medidas de racionalização administrativa para a implementação dos programas selecionados.

Em que pese a natureza de longo prazo do programa de avaliações, há atividades previstas que deverão suprir informações em períodos muito mais breves. Para tal, está sendo montado um sistema de sondagem da situação nas áreas atendidas pelos programas do PPS pelo CNRH. A filosofia deste programa é organizar um conjunto de pequenas pesquisas de campo de âmbito nacional, como as pesquisas nacionais de opinião pública. A parte de campo seria executada por agências já experientes nestas pesquisas, especialmente o IBGE. A análise dos resultados estaria a cargo do grupo de coordenação do CNRH.

## B - Ação Proposta

Estão planejadas sondagens em praticamente todas as áreas do PPS. O critério geral é montar pesquisas nos setores onde a informação de caráter administrativo ao nível dos órgãos executores, ou não é confiável ou não capta as dimensões mais relevantes da ação proposta.

Há dois tipos de situações previstas. Nos programas que estão em operação, será feita uma amostragem das unidades de prestação de serviços (escolas, postos, etc.), seja em nível nacional, seja nas áreas de atuação do programa. Nesta categoria entram os programas de merenda escolar, operação de postos de saúde, controle de doenças transmissíveis.

Inicialmente, o sistema de sondagem será lançado em duas áreas: merenda escolar, através do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), e o programa PAP da Cobal.

No caso da merenda, será feita amostragem de pelo menos 300 escolas no país inteiro, ficando a aplicação a cargo das agências do IBGE.

Para a Cobal, será aplicado questionário desenvolvido para avaliar o PROAB. O objetivo é o de comparar os preços praticados pelo PAP com outros varejistas não participantes e com os supermercados. Como sugestão inicial, pensa-se em utilizar os CEAGs para o trabalho de campo.

Após o início do trabalho nessas áreas, começarão ser planejadas outras pesquisas de campo, progressivamente cobrindo os outros projetos do PPS.

AVALIACAO DE PROGRAMAS SOCIAIS  
(IPLAN/CNRH)

(US\$)

PROJETO / CATEGORIA DE INVESTIMENTO	UNIDADE DE MEDIDA	FINANCIAMENTO	CUSTOS CONTRAPARTIDA
<b>1. PESQUISAS DE AVALIACAO (14)</b>			
A. Consultores	4 h/m	15,600	
B. Auxiliares de Pesquisa	5 h/m	2,500	
C. Programador/Operador	2 h/m	3,000	
D. Pessoal de Apoio	5 h/m	2,000	
E. Passagens	10	2,000	
F. Diarias	50	2,500	
G. Pessoal	4 h/m		6,800
H. Material, Infraestrutura		1,350	2,760
		27,600	9,560
Sub-Total (14 Pesquisas) .....		386,400	133,840
<b>2. AVALIACAO DE PROGRAMAS SOCIAIS</b>			
<b>2.1 PROGRAMA DE EMPREGO E RENDA</b>			
A. Consultores nacionais	24 h/m	93,600	
internacionais	8 h/m	50,400	
B. Auxiliares de Pesquisa	24 h/m	12,000	
C. Programador/Operador	4 h/m	6,000	
D. Pessoal de Apoio	32 h/m	12,800	
E. Passagens nacionais	40	2,000	
internacionais	2	5,000	
F. Diarias	160	2,500	
G. Pessoal	18 h/m		30,600
H. Material, Infraestrutura		6,000	10,000
		184,300	40,600
<b>2.2 ACOMPANHAMENTO do FINSOCIAL</b>			
A. Consultor	24 h/m	93,600	
B. Assistente de Pesquisa	24 h/m	9,600	
C. Pessoal	24 h/m		40,800
		103,200	40,800
TOTAL .....		673,900	215,240

OBS. Nao Inclui Contingencias

Estão previstas as seguintes pesquisas de campo:

1. Pesquisa nas escolas para verificação de merenda escolar, equipamento das escolas e materiais didáticos (descrita anteriormente).

2. Pesquisa sobre preços de diferentes tipos avaliação PAP de varejistas (idem).

3. Pesquisa em postos de saúde para avaliação do seu funcionamento, disponibilidade de equipamentos, materiais de consumo e medicamentos. Igualmente, serão examinados os tipos de atendimento, os registros de vacinação, atendimento de pronto-socorro. A qualificação e experiência dos atendentes será também pesquisada.

4. Pesquisa em domicílios em áreas infestadas pela doença de Chagas. Estes domicílios serão avaliados em termos de sua proteção contra o barbeiro, sendo também indagados acerca de obras realizadas pela SUCAM, bem como pelas borrifações realiza - das.

5. Será realizada uma amostragem das unidades escola - res cuja construção ou recuperação foi prevista nos projetos autorizados. Será verificada a execução da obra, o grau de avanço bem como as características físicas da construção.

6. Pesquisa semelhante será realizada para o projeto de construção de delegacias e presídios.

7. Será feita uma amostragem dos programas de criação de empregos e renda. O objetivo será registrar o número de pessoas efetivamente mobilizadas em caráter permanente ou transitório.

8. O projeto de vigilância sanitária em portos e aeroportos será amostrado de forma semelhante aos outros projetos de construção.



Cada uma destas pesquisas está orçada em US\$ 70 000, perfazendo portanto, o total de US\$ 560 000 para o projeto. Na área de avaliação qualitativa de programas sociais, está prevista a realização de uma grande pesquisa envolvendo diversos projetos destinados ao fomento da geração de emprego e renda. Essa pesquisa está prevista para um período de 12 meses, empregando dois pesquisadores seniors em tempo integral e contando com apoio de consultores estrangeiros e auxiliares de pesquisa.

AVALIACAO DE PROGRAMAS SOCIAIS  
(IPLAN/CNRH)

(US\$)

PROJETO / CATEGORIA DE INVESTIMENTO	UNIDADE DE MEDIDA	CUSTOS FINANCIAMENTO	CONTRAPARTIDA
<b>1. PESQUISAS DE AVALIACAO (14)</b>			
A. Consultores	4 h/m	15,600	
B. Auxiliares de Pesquisa	5 h/m	2,500	
C. Programador/Operador	2 h/m	3,000	
D. Pessoal de Apoio	5 h/m	2,000	
E. Passagens	10	2,000	
F. Diarias	50	2,500	
G. Pessoal	4 h/m		6,800
H. Material, Infraestrutura		1,350	2,760
		-----	-----
		27,600	9,560
Sub-Total (14 Pesquisas) .....		386,400	133,840
<b>2. AVALIACAO DE PROGRAMAS SOCIAIS</b>			
<b>2.1 PROGRAMA DE EMPREGO E RENDA</b>			
A. Consultores nacionais	24 h/m	93,600	
internacionais	8 h/m	50,400	
B. Auxiliares de Pesquisa	24 h/m	12,000	
C. Programador/Operador	4 h/m	6,000	
D. Pessoal de Apoio	32 h/m	12,800	
E. Passagens nacionais	40	2,000	
internacionais	2	5,000	
F. Diarias	160	2,500	
G. Pessoal	18 h/m		30,600
H. Material, Infraestrutura		6,000	10,000
		-----	-----
		184,300	40,600
<b>2.2 ACOMPANHAMENTO do FINSOCIAL</b>			
A. Consultor	24 h/m	93,600	
B. Assistente de Pesquisa	24 h/m	9,600	
C. Pessoal	24 h/m		40,800
		-----	-----
		103,200	40,800
<b>TOTAL .....</b>		<b>673,900</b>	<b>215,240</b>

OBS. Nao Inclui Contingencias

### 3.4. PROGRAMA DE PESQUISAS ECONÔMICAS

O IPEA/INPES, órgão do sistema de planejamento voltado à pesquisas econômicas, será encarregado da concepção, administração e execução de um programa de pesquisas econômicas, com ênfase nos aspectos macroeconômicos de questões relacionadas ao gerenciamento do setor público brasileiro. Dentre estes estão a previsão e controle do déficit público e/ou dos principais componentes das receitas e dispêndios governamentais e suas inter-relações com os demais objetivos e instrumentos de política econômica; mecanismos de implementação e financiamento dos programas de prioridades sociais; sistemas de incentivo e avaliação de eficiência do setor público; implicações econômicas das reformas tributária, fiscal e administrativa; descentralização de funções, etc. O sub-componente de pesquisas se divide em dois segmentos:

- i. pesquisas desenvolvidas pelo IPEA/INPES como parte de seu programa de atividades;
- ii. pesquisas a serem desenvolvidas fora da SEPLAN, através de financiamento.

#### 3.4.1. Pesquisas do IPEA/INPES

A contribuição mais direta do IPEA/INPES se dará através do desenvolvimento de análise e modelos econômicos que, com parte do seu programa de atividades, tem por finalidade melhorar, sistematizar e rotinizar a capacidade da SEPLAN na previsão de curto, médio e longo prazo aspectos críticos da economia brasileira, com especial ênfase naqueles mais estreitamente relacionados com o controle do setor público. Nesse sentido, serão desenvolvidas três linhas básicas de pesquisa:

- a. Montagem de um sistema de indicadores conjunturais cujo objetivo seria a elaboração e publicação siste-

mática de previsões de curto prazo - ou seja, mensais e trimestrais - para os principais agregados e/ou variáveis macroeconômicas como PIB, produto industrial, inflação, emprego, exportações, importações, salários, competitividade internacional e, sobretudo, para as principais contas do setor público tendo em vista a monitoração do orçamento governamental no curto prazo.

- b. O desenvolvimento de análises e modelos macroeconômicos visando a realização de projeções de médio e longo prazo, bem como a análise de alternativas básicas, sobre políticas macroeconômicas. Igualmente, a ênfase nesse caso estaria em modelos sobre o comportamento cíclico (relacionado com o nível de atividade, taxa de inflação, taxa de juros, emprego e desemprego) e estrutural (relacionado com fatores de longo-prazo) dos principais componentes do orçamento público. O objetivo último é aumentar a capacidade de previsão do comportamento do déficit público e das dívidas externa no médio prazo e também a capacidade de se analisar alternativas básicas de política marco-econômica.
- c. A um nível mais desagregado, e tendo em vista tanto aspectos macro-econômicos como questões alocativas e distributivas, serão desenvolvidos análises e modelos sobre aspectos e/ou setores específicos da economia brasileira. Especificamente serão enfocadas as áreas de energia, por suas implicações em termos de orçamento governamental e das prioridades sociais, e de previdência social. Para esse último será desenvolvido um modelo de projeção cujos objetivos são avaliar as tendências de médio e longo prazo (1985-2000) do comportamento do seguro social do Brasil, testar políticas alternativas em termos de custeio e/ou benefícios

e estabelecer sistemáticas de coleta e tratamento de dados visando o aperfeiçoamento de um sistema de monitoramento da previdência social.

- . Recursos Demandados. Para essa fase do projeto estima-se uma necessidade de recursos de financiamento externo (excluindo contrapartida nacional) da ordem de US\$ 250 mil, alocados para os seguintes itens:

(a) Consultores Técnicos

Está prevista a contratação de 2 consultores técnicos pelo prazo de 1 ano para o projeto sobre Indicadores Conjunturais; para os modelos macro-econômicos prevê-se a contratação de 1 consultor pelo prazo de 1 ano; para a previdência social prevê-se a contratação de 2 consultores pelo prazo de 1 ano.

- (b) programa de intercâmbio técnico com entidades/projetos afins de outros países/internacionais;

- (c) especificação, no caso da Previdência Social, apoio a integração institucional através de convênios entre o Ministério da Previdência e a SEPLAN.

#### 3.4.2. Contratação de Pesquisas Fora do INPES

A segunda modalidade de contribuição do IPEA/INPES para o projeto sobre "Gerenciamento do Setor Público" se dará nos moldes já estabelecidos pelo Programa Nacional de Pesquisa Econômica (PNPE) ou, mais especificamente, pelo Programa de Estudos de Política Industrial e Comércio Exterior (EPICO) financiado pelo Banco Mundial (contrato de empréstimo nº 2347). O IPEA/INPES atuará como secretaria-executiva de um programa de pesquisas a serem contra

tadas fora da SEPLAN, com o objetivo de suplementar sua capacitação técnico-operativa.

O formato desse programa de financiamento de pesquisas seria análogo ao do EPICO. Nesse caso, sugestivamente, a Comissão Coordenadora seria composta por membros indicados pelos órgãos da SEPLAN mais diretamente envolvidos com os problemas de gerenciamento do setor público como, por exemplo, a Secretaria Geral, IPLAN, SEST, SOF, INOR, e também outros ministérios como é o caso, por exemplo, da Receita Federal.

A orientação do programa, ou seja, temáticas e enfoques considerados prioritários, bem como as próprias formas de atuação serão decididas pela Comissão Coordenadora. Contudo, em caráter sugestivo, considerações nesse sentido são feitas abaixo.

A dimensão prevista para o programa é de aproximadamente 650 milhões de dólares, prevendo-se cerca de 10 pesquisas no prazo de dois anos. As pesquisas contratadas procurarão suprir ca rências identificadas pelos órgãos da SEPLAN ou dos demais ministérios que vierem a participar da Comissão Coordenadora. As pes quisas serão contratadas junto à comunidade acadêmica ou às con sultorias privadas.

Em consonância com os objetivos do projeto, a orientação do programa de financiamento de pesquisas deverá incluir, en tre outras as temáticas sugeridas a seguir:

a). Financiamento de Políticas Sociais

Os últimos vinte anos trouxeram transformações significativas no padrão de financiamento do gasto público com consequências negativas do ponto de vista das possibilidades de ampliação do gasto social e, particularmente, da extensão de seus benefí cios a parcelas mais desassistidas da população. Os recursos tri

butários perderam importância como fonte principal de financiamento das ações governamentais no terreno da saúde, educação, habitação, saneamento e nutrição, cada vez mais dependentes de receitas provenientes das chamadas "contribuições sociais". As distorções decorrentes da mudança na estrutura de financiamento do gasto público têm sido frequentemente apontadas, mas ainda não existe um estudo compreensivo do problema que contribua para a elaboração de propostas globais voltadas para o ajustamento da política financeira às novas prioridades nacionais. Trata-se, portanto, de aprofundar a análise de questões tais como a elevada sensibilidade dos programas sociais às flutuações cíclicas da atividade econômica- função da elevada dependência de contribuições incidentes sobre a folha de salários; a iniquidade decorrente da exigência de retorno financeiro das aplicações; e a desconsideração de diversidades setoriais e regionais em face da excessiva centralização na gestão dos recursos.

A análise das questões acima mencionadas e de outras restrições financeiras a uma reorganização da política de gasto público no sentido das prioridades sociais da nova etapa do desenvolvimento brasileiro constituem o objetivo principal do projeto. Propõe-se que o tema seja desenvolvido a partir de um seminário técnico a partir do qual os termos de referência do projeto bem como a forma de execução venham a ser mais claramente especificados.

#### b). Setor Produtivo Estatal

As empresas do chamado "setor produtivo estatal" são responsáveis por considerável parcela do produto brasileiro. Elas têm, como as empresas privadas, objetivos de mercado; mas diferem destas pois são ou deveriam ser utilizadas também como instrumento e políticas governamentais que visem a objetivos nacionais. Além disto, sendo de propriedade total ou parcialmente pública, devem ter suas atividades submetidas ao controle da sociedade.

Não obstante, é pequeno o conhecimento até aqui acumulado sobre o desempenho das empresas estatais e de sua contribuição

para os objetivos nacionais; e pouco se fêz no passado com respeito ao controle de suas atividades e a sua utilização coordenada como instrumento de políticas governamentais. Mesmo após a criação da SEST (Decreto nº 84.128, de 28/10/79), o controle e o acompanhamento do setor limitaram-se praticamente a seus aspectos financeiros.

Justifica-se, portanto, a elaboração de um conjunto de estudos que permita, de um lado, ampliar o conhecimento que se tem sobre o setor produtivo estatal, e, de outro, possibilitar maior grau de controle do mesmo, melhor alocação dos recursos públicos e plena utilização de seu potencial como instrumento de políticas públicas. Tais estudos devem considerar os seguintes aspectos: caracterização do setor produtivo estatal brasileiro; avaliação do desempenho; sistemas de controle; política de investimento e seu financiamento; política de preços e tarifas; política de compras; e utilização de empresas públicas como instrumento da política social.

#### c). Modelagem Macro-econômica

A carência de instrumentais quantitativos para projeções e análises de política econômicas é amplamente sentida no âmbito da SEPLAN. Muito embora esforços estejam sendo feitos na própria SEPLAN, para que nos prazos contemplados essa carência seja suprida de forma razoavelmente satisfatória a capacitação da SEPLAN terá que ser suplementada através da contratações de consultores especializados. A título de exemplo, a contratação de alguns projetos de pesquisa dessa natureza é demandada na proposta feita pela CPG/IPLAN. São esses:

- Modelo macro-econômico para a economia brasileira;
- A crise cambial recente e as mudanças estruturais da economia brasileira;
- Modelos de inflação para o Brasil.



PROGRAMA DE PESQUISAS ECONOMICAS  
(INPES)

PROJETO / CATEGORIA DE INVESTIMENTO	UNIDADE DE MEDIDA	CUSTOS FINANCIAMENTO	CUSTOS CONTRAPARTIDA
<b>1. PESQUISAS PROPRIAS</b>			
<b>1.1 INDICADORES CONJUNTURAIS</b>			
a. consultores (1 x 12 meses)	24 h/m	93,600	
c. passagens	8	1,280	
d. diarias	30	1,500	
d. material, infraestrutura			9,712
e. pessoal	12 h/m		20,400
		96,380	30,112
<b>1.2 ANALISES MACROECONOMICAS</b>			
a. consultores (1 x 12 meses)	12 h/m	46,800	
c. passagens	5	800	
d. diarias	25	1,250	
d. material, infraestrutura			5,000
e. pessoal	12 h/m		20,400
		48,850	25,400
<b>1.3 PREVIDENCIA SOCIAL</b>			
a. consultores (1 x 12 meses)	24 h/m	93,600	
c. passagens	6	960	
d. diarias	25	1,250	
d. material, infraestrutura			9,696
e. pessoal	12 h/m		20,400
		95,810	30,096
<b>1.4 INTERCAMBIO TECNICO E EQUIPAMENTO</b>			
a. passagens	4	10,000	
b. diarias	45	4,500	
c. pessoal			3,400
d. equipamento			90,000
		14,500	93,400
<b>2. PESQUISAS CONTRATADAS</b>			
2.1. Pesquisas Curta Duracao (US\$ 45.000)	5	225,000	
2.2. Pesquisas Longa Duracao (US\$ 100.000)	4	400,000	
		625,000	0
<b>3. CONTINGENCIAS</b>			
		19,460	
<b>TOTAL</b> .....		<b>900,000</b>	<b>179,008</b>

#### 4. CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E APOIO À REFORMA ADMINISTRATIVA

##### 4.1. PROGRAMA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este componente visa fornecer apoio técnico à Reforma Administrativa e fortalecer a capacidade de análise de políticas públicas a nível federal.

A Reforma Administrativa constitui um esforço integrado de revisão da estrutura e dos procedimentos operacionais do governo federal, tentando lidar simultaneamente com as variáveis chave do sistema administrativo. Isso inclui uma revisão dos sistemas de planejamento, orçamento, controle interno e auditoria; de administração de pessoal, procedimentos de intervenção e relacionados a serviços afins; simplificação de regras e procedimentos para tornar as agências públicas menos burocratizadas; reavaliação da estrutura da administração centralizada e descentralizada para permitir maior eficiência e controle das atividades governamentais; e avaliação do uso da informática no setor público.

O presente componente apoiará esses esforços através de: (a) estudos detalhando medidas operacionais necessárias para a implementação das recomendações da Comissão de Reforma; (b) pesquisas orientadas à melhoria do conhecimento básico para as decisões sobre grandes políticas públicas. Este componente compreende 4 sub-itens, abaixo descritos, que serão coordenados pela Secretaria Geral da SEPLAN e implementados pela Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (SEMOR)

##### 4.1.1 Integração de Sistemas de Planejamento e Orçamento

Embora o Brasil tenha adotado formalmente a técnica de orçamento-programa desde 1967, a assimilação completa dessa metodologia em todos os níveis governamentais ainda deixa a desejar.

Há um consenso de que essa técnica não foi perfeitamente entendida e implementada, o que torna necessária sua revisão

no sentido de permitir seu uso efetivo como instrumento que como um elo entre os processos de planejamento e orçamento.

O presente projeto fornecerá apoio técnico para a implementação dessas orientações gerais, que serão definidas pela Comissão de Reforma Administrativa, através do financiamento de estudos especiais que detalharão os regulamentos ligados à matérias orçamentárias, e definirá estratégias e esquemas para sua implementação. O custo do projeto é de US\$ 55.760, financiados pelo BIRD e US\$ 12.400 alocados como contrapartida local.

#### 4.1.2 Melhoria dos Sistemas de Controle Interno e Auditoria

Este projeto consiste de um estudo para apoiar a Câmara de Administração Financeira da Reforma Administrativa, na qual serão examinadas as práticas de auditoria no setor público. A orientação do grupo é fazer com que tanto o controle interno quanto a auditoria sejam verdadeiros instrumentos de gerência, o que implica em alterar a ênfase atual em controles ex-ante de contas, para atenção aos resultados e a auditorias de desempenho (ex-post).

Consultores serão contratados para estudar os procedimentos atuais e propor, com base nas recomendações do comitê, novas práticas a serem empregadas para controle interno e auditoria.

Esta assistência técnica está proposta para um período de 4 meses, empregando três consultores (especialista em auditoria, administração financeira e contabilidade pública), e dois assistentes de pesquisa. O custo total será de US\$ 68.900, dos quais US\$ 55.400 financiados pelo Banco e US\$ 12.400 em contrapartida local.

#### 4.1.3 Programa de Pesquisa em Políticas Públicas

O campo de análise de políticas ainda é muito novo no Brasil, embora várias experiências estão em andamento para estu-

dar, com perspectiva crítica, os resultados de alguns programas federais. Esta preocupação é mais aguda na área social, onde os resultados são difíceis de quantificar e avaliar.

O presente componente visa promover um programa de pesquisa de longo prazo nesta área, o qual desempenhará uma função de assessoramento ao sistema de planejamento. Ele enfocará políticas sociais/setoriais em contraposição a programas macroeconômicos, nos quais a capacidade de análise é mais desenvolvida. A ênfase desse projeto será voltada para a utilização das conclusões das pesquisas nos programas em andamento, e as análises setoriais, diagnósticos institucionais e recomendações de políticas para as áreas de interesse específico do governo.

Foram selecionados 5 tópicos para iniciar o programa.

a - Experiências Nacionais e Internacionais em Reforma Administrativa.

O atual esforço do Governo Brasileiro para implementar uma Reforma Administrativa no setor público não é a primeira no país e nem uma experiência inédita internacionalmente. A reforma representa um processo de mudança, que requererá subsídios para a definição de metas de acompanhamento dos objetivos selecionados e medidas de desempenho, formulando uma estrutura geral para avaliar os resultados da reforma.

b - Uso da informática no Setor Público

Esta pesquisa analisará aplicações correntes de informática nos órgãos públicos no Brasil e no exterior, tentando avaliar seu impacto sobre os métodos de trabalho e o desempenho de órgãos. Identificará, baseado nestas experiências, as áreas prioritárias de aplicação de informática em órgãos governamentais. Seu principal objetivo é fornecer orientações gerais para uma política de informática para o setor público, baseadas na avaliação das necessidades de trabalho e características comportamentais dos usuários.

O estudo consistirá numa pesquisa literária sobre o "estado-da-arte" das aplicações de computador em órgãos públicos; uma investigação nos modelos utilizados atualmente no Brasil, por tipo de equipamento; e num estudo em profundidade da introdução de micro-computadores e seu impacto em algumas organizações públicas típicas.

#### c - Avaliação de Políticas Sociais

O Governo Brasileiro vem dando grande ênfase a política social, tendo implementado um programa de atendimento de necessidades básicas para a população de baixa renda (Programa de Prioridades Sociais - PPS). Este programa foi iniciado em 1985, envolvendo esforços de vários ministérios e órgãos descentralizados. A presente pesquisa fará um levantamento na eficácia do programa como um todo, atentando para suas interrelações com outros programas em andamento, em uma avaliação ampla das políticas sociais do governo. O resultado principal consistirá na apreciação comparativa da eficiência desses programas para a consecução de objetivos sociais e recomendações específicas na implementação de programas selecionados para investigação mais detalhada.

#### d - Políticas de Pessoal

As políticas de pessoal constituem uma das variáveis básicas para o bom desempenho das organizações. Políticas salariais, planos de desenvolvimento de carreira, treinamento e outros aspectos da administração de recursos humanos estão entre as principais preocupações no esforço de modernização administrativa.

Embora exista um sub-comitê específico de Reforma Administrativa estudando a reorganização da administração de pessoal, é necessário complementar seus esforços com alternativas inteligentes de política. Esta pesquisa propõe empreender um estudo profundo dos efeitos diferentes políticas de pessoal sobre o desempenho organizacional, e indicar estratégias para implementação de políticas derivadas da Reforma Administrativa.

## e - Implicações da Descentralização

A atual Administração Federal, assumiu o compromisso de promover um processo de descentralização fiscal e funcional. Para isso, estabeleceu uma Comissão para Reforma Tributária e Descentralização Administrativa, a qual deverá apresentar suas conclusões para a reforma constitucional no final de 1986. A orientação é no sentido de descentralizar as receitas fiscais ao mesmo tempo em que responsabilidades funcionais são transferidas aos estados e municípios. O modelo atual de distribuição de funções é relativamente centralizado para um país com o tamanho do Brasil. Enquanto a descentralização das receitas fiscais é relativamente fácil de se atingir, a devolução de responsabilidades executivas é mais complexa, uma vez que depende da capacidade administrativa e financeira dos estados e municípios.

Tais tópicos remetem à questão da natureza do sistema federativo e dos padrões de relações intergovernamentais no Brasil, sobre os quais existem poucos estudos sistemáticos. A presente pesquisa fará um levantamento da distribuição atual das responsabilidades funcionais entre os três níveis de governo, avaliará a adequação das propostas de descentralização e proporá critérios para distribuição de responsabilidades relativa às principais funções públicas. Este estudo esclarecerá aspectos significativos da organização política brasileira e resultará em subsídio para decisões políticas sobre descentralização.

### 4.1.4 Ensino da Administração Pública no Brasil

Uma das maiores preocupações de um programa de reforma é a disponibilidade de recursos humanos qualificados para a administração pública. Portanto, a questão da formação de administradores públicos para os diversos níveis gerenciais demanda grande atenção em função da reduzida qualidade e quantidade de programas de graduação nessa área no Brasil.

Esse tema é considerado de alta prioridade pelo Ministro da Administração, que dispõe-se a patrocinar programas de ensino em administração pública em escolas selecionadas e ajudar na colocação de seus formandos. O presente projeto dará apoio a esses esforços através diagnóstico da situação existentes, e análise e proposição de currículos para a formação de administradores públicos em diversos níveis (operacional, gerencial intermediário, decisório por setores ect.).

Os custos do Programa de Administração Pública estão detalhados no quadro que se segue:

PUBLIC ADMINISTRATION PROGRAM

PROJETO / CATEGORIA DE INVERSAO	UNIDADE DE MEDIDA	CUSTOS	
		FINANCIAMENTO	CONTRAPARTIDA
<b>1. INTEGRACAO ORCAMENTO E PLANEJAMENTO</b>			
a. consultores (3 x 4 meses)	12 h/m	46,800	
b. auxiliares de pesquisa (2 x 4 meses)	8 h/m	4,000	
c. passagens	6	960	
d. diarias	80	4,000	
d. material, infraestrutura			6,000
e. pessoal	4 h/m		6,800
		55,760	12,800
<b>2. SISTEMAS DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO</b>			
a. consultores (3 x 4 meses)	12 h/m	46,800	
b. auxiliares de pesquisa (2 x 4 meses)	8 h/m	4,000	
c. passagens	10	1,600	
d. diarias	80	4,000	
d. material, infraestrutura			6,064
e. pessoal	8 h/m		13,600
		56,400	19,664
<b>3. PROGRAMA DE PESQUISAS EM POLITICAS PUBLICAS</b>			
a. consultores (3 x 12 meses)	36 h/m	140,400	
b. auxiliares de pesquisa (3 x 12 meses)	36 h/m	18,000	
c. aux. de programacao (1 x 5 meses)	5 h/m	7500	
d. pessoal de apoio (2 x 12 m)	24 h/m	9600	
e. passagens nacionais	20	3,200	
internacionais	2	5000	
f. diarias nacionais	75	3,750	
internacionais	24	2400	
g. material, infraestrutura			19,000
h. pessoal	8 h/m		20,400
		189,850	39,400
Cinco Pesquisas		949,250	197,000
<b>4. FORMACAO EM ADMINISTRACAO PUBLICA</b>			
a. consultores (2 x 6 meses)	12 h/m	46,800	
b. auxiliares de pesquisa (2 x 4 meses)	8 h/m	4,000	
c. passagens	10	1,600	
d. diarias	30	2,500	
d. material, infraestrutura			5,500
e. pessoal	8 h/m		13,600
		54,900	19,100
<b>TOTAL</b>		<b>1,116,310</b>	<b>248,564</b>



## 4.2. PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA O SISTEMA DE PLANEJAMENTO

### I - Objetivo

O Componente de Treinamento (TC) proposto apoiará o esforço do governo em reforçar o sistema de planejamento nacional e desenvolver sistemas integrados de administração para a SEPLAN, através do fortalecimento da capacidade do CENDEC em ministrar programas de treinamento para o pessoal da SEPLAN, de suas unidades vinculadas, e de outros órgãos federais, estaduais e empresas públicas.

### II - Estratégia

O TC terá 2 abordagens: (a) desenvolver programas de treinamento em apoio as funções de planejamento da SEPLAN e de seus órgãos vinculados; (b) fortalecer a capacidade institucional do CENDEC no desempenho de sua função de apoio ao sistema de planejamento.

Para implementação dos demais componentes a serem apoiadas pelo projeto, será essencial treinar grupos de pessoas responsáveis por tais funções na SEPLAN, em outros ministérios, em empresas públicas e em governos estaduais. Certamente, será dada ênfase aos órgãos de nível federal, e somente alguns esforços serão feitos a nível estadual.

### III - Conteúdo do Projeto

#### 4.2.1 - Programação de Treinamento

O CENDEC desenvolverá programas de treinamento para uma clientela de aproximadamente 1.700 servidores públicos dos diversos níveis de governos. Os cursos e seminários a serem promovidos abordarão os seguintes temas:

<u>Programas</u>	<u>nº de Seminários e Cursos</u>
a. Planejamento Econômico e Social	9
b. Projetos de Análises Setoriais	8
c. Orçamento Público	7
d. Sistema de Informação	6
e. Projetos Sociais	9
f. Reforma Administrativa	4
TOTAL	<u>43</u>

a. Planejamento Econômico e Social: este projeto iniciará com uma revisão nas experiências passadas de planejamento através de seminários para os funcionários mais antigos envolvidos em planejamento global e setorial, e oferecerá cursos em novos tipos de planejamento para serem desenvolvidos pela SEPLAN/IPEA. O conteúdo do curso será desenvolvido em estreita colaboração com outras unidades da SEPLAN.

b. Projetos de Análise Setorial: este projeto organizará seminários de metodologias variadas para análise de projetos, e ajudará a CPS/SEPLAN a adotar novos métodos de análise sócio-econômica de projetos. Os seminários serão seguidos de cursos, análise econômica de projetos em geral e de cursos em tópicos específicos para os principais setores de investimentos.

c. Sistemas de Informação: este projeto visa a transmissão do conhecimento e das técnicas do uso dos computadores nas funções administrativas dos órgãos de planejamento.

d. Orçamento: este projeto enfatizará os métodos de programação financeira, orçamentação e preparação de orçamentos plurianuais de investimento. Este programa também orientará o pessoal

no sentido de melhorar as técnicas de análise de propostas orçamentárias e agilizar o desembolso de fundos para programas de investimentos, serão treinados também funcionários de governos estaduais e municipais, especialmente envolvidos na programação social do governo.

e. Projetos Sociais: este projeto enfatizará uma revisão na formulação de projetos e nos métodos utilizados na implantação de programas no setor social, a fim de melhorar o desempenho dos investimentos nesse setor para que venham a alcançar seus objetivos econômicos e sociais, particularmente atingindo grupos mais pobres e promovendo a criação de empregos.

f. Reforma Administrativa: este projeto enfocará o papel do setor público, a descentralização e outros tópicos da reforma administrativa para funcionários mais antigos dos governos federal, estadual e municipal como um todo. Se buscará, assim, um real envolvimento da máquina administrativa e seu comprometimento com os objetivos da reforma.

g. Estudos de Treinamento: o projeto também apoiará os estudos em três principais áreas: identificação de necessidades futuras de treinamento; metodologia de treinamento; e acompanhamento daqueles que estão sendo treinados.

#### 4.2.2 Desenvolvimento Institucional

Estão previstas ainda ações voltadas para o fortalecimento institucional do CENDEC incluindo os seguintes sub-projetos:

- a. Estudo das Funções Institucionais
- b. Melhoria da Infra-estrutura
- c. Desenvolvimento de Materiais de Treinamento
- d. Estudos sobre Treinamento
- e. Desenvolvimento de Pessoal.

a. Estudo das Funções Institucionais: este projeto permitirá ao CENDEC revisar seu desempenho e experiências passadas, em contraposição as mudanças ambientais identificando sua própria função no futuro. Este estudo será oportuno na medida em que se enquadra nos esforços de reforma administrativa do governo federal.

b. Melhoria na Infra-estrutura: o projeto melhorará a infraestrutura de treinamento do CENDEC. Esta parte do programa incluirá melhoria na biblioteca, fornecimento de equipamento de treinamento, particularmente de apoio audio-visual.

c. Desenvolvimento de Materiais de Treinamento: o projeto desenvolverá também materiais de treinamento para serem distribuídos para aqueles que serão treinados. Hoje em dia, o material de treinamento fica na biblioteca, não podendo ser distribuído para os treinandos.

d. Desenvolvimento de Pessoal: o projeto fornecerá bolsas-de-estudo para melhorar a qualidade técnica do pessoal (instrutores e coordenadores) do CENDEC. Além de bolsas-de-estudo no exterior (para 3 pessoas), o programa incluirá também a participação em cursos locais de treinamento, convenções e encontros profissionais. Durante um período de três anos 15 pessoas serão beneficiadas com o projeto.

#### IV - Financiamento e Custos do Projeto:

O custo total do TC será de aproximadamente US\$ 1,26 milhões incluindo os salários de cerca de 20 contrapartes e 1.700 funcionários que serão treinados. (Ver quadro anexo).

#### V - Implementação

O TC será implementado em aproximadamente três anos. Será implementado pelo CENDEC sob a coordenação da Secretaria Geral

da SEPLAN para o projeto global.

A temática e os cronogramas das atividades de treinamento serão acordados entre o CENDEC e as demais unidades da SEPLAN através de programas anuais de trabalho, que poderão ser atualizados semestralmente. O CENDEC terá autonomia na gerência dos cursos e seminários constantes dessas programações.

TREINAMENTO PARA O SISTEMA DE PLANEJAMENTO  
(CENDEC)

(US\$)

PROJETO / CATEGORIA DE INVESTIMENTO	UNIDADE DE MEDIDA	CUSTOS FINANCIAMENTO	CONTRAPARTIDA
<b>1. CAPACITACAO DE RECURSOS HUMANOS</b>			
A. Consultores nacionais	13 h/m	65,520	
internacionais	12 h/m	75,600	
B. Professores e Conferencistas	1860 h/aula	37,200	
C. Passagens nacionais	320	57,600	
internacionais	50	125,000	
D. Diarias cons. nacionais	484	24,175	
cons. internacionais	254	25,400	
E. Pessoal	43 h/m		73,100
F. Equipamento			45,000
G. Material de Consumo			78,700
		410,495	196,800
<b>2. FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL - CENDEC</b>			
A. Consultores nacionais (1)	50 h/m	252,000	
internacionais	4 h/m	25,200	
B. Estagiarios	50 h/m	15,000	
C. Passagens nacionais	135	24,300	
internacionais	50	20,000	
D. Viarias cons. nacionais	484	24,000	
cons. internacionais	127	12,700	
E. Bolsas no Exterior e Taxas Escolares		42,000	
F. Pessoal	20 h/m		34,000
G. Equipamento			20,000
H. Material de Consumo			30,200
		415,200	84,200
<b>C. CUSTOS GLOBAIS</b>			
A. Coordenacao	40 h/m	74,000	
B. Contingencias	8 %	66,000	22,424
		140,000	22,424
<b>TOTAL</b>		<b>965,695</b>	<b>303,424</b>

(1) Inclui apoio para "executives in residence"