



GesPública
Programa Nacional
de Gestão Pública e
Desburocratização

Inventário das Principais Medidas para Melhoria da Gestão Pública no Governo Federal Brasileiro



Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



www.planejamento.gov.br
www.gespublica.gov.br

Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento

Inventário das Principais Medidas para Melhoria da Gestão Pública no Governo Federal Brasileiro

Brasília, 2009

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

Paulo Bernardo Silva

SECRETÁRIO-EXECUTIVO

João Bernardo de Azevedo Bringel

SECRETÁRIO DE GESTÃO

Marcelo Viana Estevão de Moraes

Caio Marini

Consultor contratado para elaboração do estudo.

Especialista em engenharia industrial pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ) e administrador público pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Caio Marini já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública. É consultor junto a organismos internacionais (Banco Interamericano de Desenvolvimento, Banco Mundial e Nações Unidas) em projetos de cooperação técnica nas áreas de Reforma do Estado e modernização da gestão pública. No Brasil, realiza consultorias para organizações federais, estaduais, municipais e do terceiro setor. É professor-colaborador da Fundação Dom Cabral, da Fundação Getúlio Vargas e de escolas de governo no Brasil e no exterior. É diretor do Instituto Publix.

APRESENTAÇÃO

O trabalho que segue foi realizado no âmbito do projeto de cooperação técnica “Modernização da Gestão Pública”, uma parceria entre a Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID). O consultor Caio Marini foi contratado para realizar um levantamento das principais iniciativas do governo federal voltadas à melhoria da gestão pública neste início de século. Trata-se de um trabalho pioneiro e que não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas de apresentar uma relação significativa de medidas de aprimoramento da gestão pública.

O trabalho contemplou as seguintes etapas:

- Levantamento das principais ações do governo federal para melhoria da gestão pública no período de 2001 a 2009, incluindo tanto aquelas efetivamente implementadas quanto as propostas ou em fase de implementação;
- Identificação sintética dos resultados das iniciativas efetivamente implementadas e do estágio ou dos desdobramentos das medidas em implementação;
- Análise sucinta de aspectos contextuais relevantes das iniciativas identificadas;
- Sistematização de um inventário com as informações obtidas.

As medidas apresentadas foram coletadas mediante: entrevistas com atores de ministérios e outros órgãos governamentais; análise documental, incluindo publicações relativas ao Concurso da Inovação na Gestão Pública Federal (promovido pela ENAP desde 1996); pesquisas nos sítios eletrônicos dos órgãos do governo federal; e artigos de natureza acadêmica publicados sobre o tema.

Uma vez que não foi definido *a priori* o que deveria ser entendido como “medida de melhoria da gestão”, o resultado do trabalho reflete, em boa medida, a visão do consultor sobre o tema.

Durante a etapa de coleta das informações, optou-se por focar medidas que contribuíram para a efetivação de uma determinada política pública, sob uma

perspectiva que contempla o aperfeiçoamento da administração segundo os aspectos da profissionalização, do gerencialismo e da governança pública.

Diante da restrição de recursos, inclusive de tempo, o estudo foi realizado em 90 (noventa) dias. Optou-se por fazer o levantamento em um conjunto representativo de ministérios, priorizando aqueles responsáveis por áreas estratégicas ou ações prioritárias de governo. Vale ressaltar que as características da interlocução variaram entre órgãos e, em alguns casos, houve dificuldade para realizar as entrevistas. Dentro do possível, os subsídios colhidos nas entrevistas, complementados pelas pesquisas realizadas em outras fontes, foram submetidos à validação dos ministérios. Alguns órgãos e itens considerados relevantes foram incluídos mesmo sem a realização de entrevistas ou sem a validação final pelos ministérios.

Verifica-se ao longo do documento assimetrias entre as medidas de melhoria apresentadas, algumas de caráter estratégico, outras pontuais e operacionais, o que evidencia a desigualdade de situações e percepções sobre a matéria entre os órgãos e entidades pesquisados.

As iniciativas de melhoria da gestão foram organizadas em dois grupos: (i) aquelas de natureza sistêmica que, via-de-regra, extrapolam os limites de atuação ministerial e provocam impactos em toda a administração pública e nas formas de relacionamento com a sociedade; e (ii) medidas circunscritas ao âmbito de atuação ministerial.

Embora o documento possa merecer ajustes, a SEGES considera que o trabalho reúne de forma inédita um conjunto significativo de iniciativas de melhoria da gestão pública no âmbito federal, que merece ser divulgado, especialmente no contexto do encerramento do Ano Nacional da Gestão Pública.

Secretaria de Gestão

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. ELEMENTOS DE FUNDAMENTAÇÃO.....	7
2.1. A emergência de um novo contexto e o significado das reformas do Estado e da gestão pública.....	7
2.2. A trajetória de institucionalização de um novo padrão de gestão pública no Brasil	9
3. RELAÇÃO DAS PRINCIPAIS MEDIDAS PARA MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA NO PERÍODO 2001/2009.....	15
3.1. Medidas de natureza sistêmica	15
3.2. Medidas para a melhoria da gestão nos Ministérios	42
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS).....	42
Ministério da Saúde (MS)	49
Ministério da Educação (MEC).....	50
Ministério da Previdência Social (MPS)	55
Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)	59
Ministério da Justiça (MJ).....	68
Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA)	70
Ministério da Cultura (MinC)	70
Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)	72
Ministério do Meio Ambiente (MMA).....	76
Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA)	76
Ministério da Fazenda (MF)	77
Ministério das Cidades (MCidades).....	79
Ministério dos Transportes (MT)	79
Ministério de Minas e Energia (MME).....	80
Ministério das Comunicações (MC)	82
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).....	83
Ministério da Defesa (MD).....	88
Advocacia Geral da União (AGU)	88
4. AS LIÇÕES APREENDIDAS E O DESAFIO DE INSTITUCIONALIZAR O PROCESSO DE MUDANÇA.....	91
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
5.1 Páginas consultadas da internet.....	93
6. GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	95

■ 1. INTRODUÇÃO

O aperfeiçoamento do ciclo da gestão – que vai do dimensionamento de recursos disponíveis, passando pelo planejamento, alocação de recursos e implementação das ações, até a análise dos resultados e dos impactos dessas ações – é o que permite a tomada de decisão qualificada em nível estratégico. Por isso, governos nacionais e sub-nacionais têm investido na definição e no aprimoramento de instrumentos de gestão inovadores e orientados para resultados, que visam ampliar a capacidade de governança do Estado para implementar políticas públicas de forma coordenada e sinérgica.

No Brasil, está em curso um novo ciclo de desenvolvimento, fruto de um processo de reconstrução institucional iniciado há pouco mais de uma década. Somos hoje uma economia sólida e estável, que cresce de maneira sustentável e está comprometida com a inclusão social, sem abrir mão da responsabilidade fiscal.

Essas características, aliadas à transformação das estruturas sociais brasileiras e à consolidação do ambiente democrático no país, exigem um Estado cada vez mais ágil na identificação de demandas, eficaz no desenho de soluções e efetivo na implementação de políticas.

A construção desse novo Estado passa pela redefinição do seu papel perante a sociedade brasileira. As competências requeridas para alavancar o crescimento sustentado não são as mesmas que foram necessárias para atingir a estabilidade econômica: para além das questões monetárias e fiscais, envolvem, principalmente, aspectos participativos e republicanos. O novo desenho da atuação estatal impõe a melhoria da gestão pública.

Melhorar a gestão pública significa atuar nas questões estruturais e de governança, no marco legal e nos grandes processos dos governos, bem como na dimensão da gestão das organizações públicas. Significa desenvolver capacidades e instrumentos para subsidiar as decisões de alocação de recursos, analisar riscos, informar e qualificar o processo decisório, trabalhar de forma pro-ativa e coordenada e incorporar metodologias, ferramentas e práticas modernas e alinhadas às necessidades e realidades da administração pública. Significa, enfim, contribuir para a construção de um modelo de atuação em bases integradas e cooperativas, orientado para resultados e com foco no cidadão.

Nesse sentido, durante as últimas duas décadas, o Estado vem passando por um processo de mudança gradual, que envolve: alterações nos mecanismos de tomada de decisão; modificação dos critérios tradicionais de formação da burocracia; e instituição de uma gestão com foco no cidadão e orientada para resultados.

Desde a década de 90, houve avanços consideráveis no aperfeiçoamento da formulação e da execução de políticas no Brasil, por meio da adoção de uma metodologia específica de planejamento por programas (o Plano Plurianual), do desenvolvimento de carreiras de Estado com uma sólida formação em formulação de políticas governamentais e, finalmente, da criação de instâncias responsáveis pelo acompanhamento das políticas.

Quanto ao monitoramento e avaliação das políticas, há atualmente iniciativas para melhorar a coordenação dos atores e o acompanhamento de indicadores de desempenho e de resultado em determinados setores.

Por último, registram-se avanços nos mecanismos de transparência das ações públicas e na porosidade do Estado à participação social.

Concomitantemente a esses aperfeiçoamentos, observa-se que a Constituição Federal de 1988 desencadeou um movimento de descentralização política e administrativa que abre espaço à expansão de organizações públicas não-estatais e corrobora o aumento da demanda pela responsabilização de agentes públicos e pela abertura do Estado à participação e ao controle social.

A resposta do Estado a essas demandas, bem como o incremento na efetividade das políticas públicas, implica atender às necessidades de fortalecimento da gestão por resultados no governo federal.

Esta publicação tem por objetivo sistematizar as principais iniciativas para melhoria da gestão pública em nível federal desde o ano de 2001.

No Capítulo 2, são abordados elementos conceituais e de contextualização das reformas contemporâneas do Estado e da gestão pública, bem como da trajetória de institucionalização de um novo padrão de gestão pública no Brasil.

O Capítulo 3 apresenta as iniciativas de melhoria da gestão pública no governo federal brasileiro abrangendo o período 2001/2009 agrupadas em dois blocos: as de natureza sistêmica e as específicas de cada Ministério.

O Capítulo 4 consolida uma visão para o futuro da gestão pública no Brasil e os desafios à reorientação da ação estatal rumo a uma gestão com foco no cidadão e orientada para resultados.

■ 2. ELEMENTOS DE FUNDAMENTAÇÃO

2.1. A emergência de um novo contexto e o significado das reformas do Estado e da gestão pública

Uma época se caracteriza muito mais pelas questões que se colocam do que pelas respostas a essas questões. Durante as últimas décadas muito se tem discutido sobre as características do mundo contemporâneo – em transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento – e sobre a emergência de alguns temas centrais que conformam este debate, tais como:

- A democracia cada vez mais se consolida como valor, a partir da afirmação da cidadania, da ampliação do espaço da participação popular, do desenvolvimento da sociedade civil e da defesa dos direitos humanos, ainda que num contexto desigual, caracterizado por práticas nem sempre coerentes com esses princípios;
- A tão propalada globalização, um processo histórico complexo, que se refere à crescente integração da sociedade mundial, e ao funcionamento de atividades vitais em tempo real, que aboliu fronteiras econômicas, internacionalizou o capital, unificou mercados, hábitos e comportamentos, permitiu a redistribuição geográfica dos processos produtivos e aumentou a competição entre países;
- A revolução tecnológica, principalmente nas áreas de comunicação e informação, que elimina as barreiras à comunicação a partir da disponibilidade em tempo real da informação para toda a sociedade, viabiliza a inovação nas mais diversas áreas da existência humana e gera preocupações crescentes sobre novas formas de exclusão social.

Já no início dos anos 80 esse novo contexto introduziu no debate sobre o Estado contemporâneo questões relativas à necessidade de incorporação de novos papéis e de abandono de outros. Funções de execução e de intervenção direta na economia – por meio de atividades produtivas – perdem espaço, enquanto que articulação, promoção, regulação e manutenção da estabilidade econômica, política, social e institucional surgem como novas demandas.

Não obstante, o novo cenário traz um ingrediente adicional ao debate na medida em que persiste e se acentua o descompasso entre as demandas sociais e a capacidade do Estado em atendê-las, o que destaca a exigência

de uma nova governança¹. As experiências recentes de reforma da gestão pública enfatizaram, em um primeiro momento, nos anos 80 e início dos anos 90, medidas de natureza gerencialista – em especial medidas de ajuste fiscal – para, com isso, recuperar a capacidade estatal de realizar investimentos e de definir e implementar políticas públicas. Entretanto, essas medidas eram quase sempre voltadas ao enfrentamento de problemas emergenciais, de curto prazo (eficiência operacional e equilíbrio fiscal), sem uma clara definição sobre o direcionamento estratégico de longo prazo (plano de desenvolvimento nacional). Os processos de transformação da gestão pública nesse período foram muito impregnados pelos princípios da denominada Nova Gestão Pública, inicialmente a serviço de um ideal neoliberal de enxugamento, controle e eficiência, preconizando a aplicação de tecnologia gerencial privada ao setor público. Mas logo se expandiram em múltiplas direções, buscando melhorar a qualidade dos serviços e políticas públicas, bem como tornar o Estado mais sólido, democrático e cidadão².

A nova geração de reformas, levadas a cabo a partir do ano 2000, incorpora o legado positivo da etapa anterior, o da cultura da responsabilidade fiscal, e introduz a necessidade de construir uma nova capacidade baseada no conceito de governança pública. Com isso, voltam ao centro do debate antigas questões, revisitadas, em especial a da profissionalização, e despontam novas questões fundamentais, sobretudo a relevância do papel do Estado na criação de valor público e a necessidade de reorientar a gestão para resultados de desenvolvimento. Acredita-se que os imensos desafios sociais em escala global, manifestos pela crescente desigualdade e pobreza, não podem ser vencidos pela simples ação isolada dos mercados, dos Estados ou do terceiro setor. Se antes ao Estado era dado o papel de protagonista do desenvolvimento, bastava modernizar a gestão pública para alcançar resultados. Hoje, o novo contexto pressupõe um protagonismo compartilhado, um Estado incrustado na sociedade não apenas no sentido de reproduzir suas demandas, mas também no sentido de promover ações conjuntas tanto na construção de uma agenda estratégica de governo quanto na implementação e monitoramento

1 Segundo Aguilar (2007), governança é “o processo de direção da sociedade, mediante o qual setores, grupos, personalidades da sociedade definem seus objetivos de convivência e sobrevivência e as ações específicas que serão levadas a cabo a fim de realizar os objetivos de interesse social e as formas como coordenarão suas ações e produto. É o processo social de definição do sentido de direção e da capacidade de direção de uma sociedade”.

2 Aquilo que Ramió (2001) identificou como duas correntes da NGP: a neo-empresarial e a neopública. Ver: Ramió, C. Los problemas de la implementación de la nueva gestión pública en las administraciones latinas: modelos de Estado y cultura institucional. Revista del CLAD n.21 Caracas

dessa agenda. Trata-se da transição para um novo paradigma: do governo que governa a sociedade para o governo que governa com a sociedade.

2.2. A trajetória de institucionalização de um novo padrão de gestão pública no Brasil

2.2.1. Características distintivas

A história recente das reformas da gestão pública no Brasil apresenta algumas características distintivas. Merecem destaque as quatro descritas a seguir.

Um primeiro aspecto é o da **relevância**. Nem sempre é trivial compatibilizar as funções de liderança política e gerência executiva de governo. Tradicionalmente é “baixa a percepção, por parte dos políticos, da relevância da gestão como forma de alcance dos resultados governamentais” (Marini, 2008). Na maior parte das vezes os políticos tendem a destacar as obras de infra-estrutura, os projetos sociais e outros de maior apelo popular de sua administração. Entretanto, é importante ressaltar que a implementação dessas iniciativas depende fundamentalmente da qualidade da gestão. Felizmente, esse quadro vem se alterando nos últimos anos. Aumenta o número de políticos que percebem a relevância da gestão para alcançar os objetivos expressos em seus programas de governo.

Outra característica marcante da trajetória recente é a combinação entre **diversidade e fragmentação**. Os últimos anos foram, sem dúvida, bastante férteis em termos de produção de importantes iniciativas de melhoria da gestão pública nos seus diversos campos: o revigoramento do planejamento e orçamento governamental a partir das últimas edições dos Planos Plurianuais, os programas de qualidade do gasto público, a reorientação da gestão para resultados, a transparência e o controle social, os aperfeiçoamentos no ordenamento jurídico, a informatização de processos, os novos enfoques em gestão de recursos humanos (concursos, carreiras, treinamento, avaliação de desempenho), são exemplos do grau de abrangência das iniciativas. Entretanto, esses avanços não se deram de forma integrada. Ao analisar a dinâmica do processo de formulação da política de gestão no país Martins (2003) destaca: “trata-se de diversidade ou fragmentação?” E conclui tratar-se de ambos. A diversidade pode ser claramente percebida a partir da pluralidade

de visões, valores, ações, atores empreendedores e coalizões em diferentes graus de convergência. A análise das trajetórias e casos revela uma plêiade de ricas experiências de políticas de gestão baseadas em elaboradas construções de problema e soluções, vibrantes atuações de diferentes empreendedores e construção de intrincadas coalizões, levando a uma grande variedade de resultados de formulação: documentos referenciais de governo, planos, planos-diretores, decretos, leis e emendas constitucionais contendo regulações de políticas de gestão pública. A análise das trajetórias e casos possibilitou a identificação de elementos de convergência e divergência. Nesse sentido, a fragmentação caracteriza-se pela baixa integração, interposição de obstáculos, bloqueios recíprocos e orientações contrárias.

Uma terceira característica é o **compartilhamento federativo** das iniciativas de melhoria da gestão, diferentemente de outros campos de atuação onde muitas vezes existe uma forte competição entre os entes federados. O Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), criado em 2000, foi determinante para esse fim. Abrucio (2007) destaca que o Conselho tem o papel de “fortalecer e incentivar mecanismos de cooperação e colaboração entre os níveis de governo, sem retirar autonomia das partes³”. As reformas dos anos 30 e dos anos 60 foram marcadas pelo protagonismo da União e, por terem acontecido em períodos autoritários (ditaduras Vargas e militar, respectivamente), foram impostas aos níveis sub-nacionais. Os últimos anos têm se caracterizado por uma liderança compartilhada, com importantes iniciativas nas três esferas de governo. O exemplo mais emblemático foi o pacto estabelecido em maio de 2008 entre o Ministério de Planejamento e o CONSAD pela melhoria da gestão, registrado na CARTA DE BRASÍLIA SOBRE GESTÃO PÚBLICA. O documento aponta as principais preocupações e propõe diretrizes para as estratégias e ações de melhoria nesse campo⁴.

Por fim, o quarto aspecto diz respeito ao **caráter incompleto** das reformas da administração pública empreendidas. Segundo Gaetani (2007)⁵ “estão pendentes de solução problemas caracterizados como próprios dos séculos XIX, XX e XXI”. Ou seja, as agendas de profissionalização da gestão (reforma burocrática do fim do século XIX), gerencialista (inspiradas nos ideais da Nova

3 Para maior aprofundamento ver: Moraes (2009). Encarando os Desafios da Governança Pública no Brasil do Século XXI. Congresso de 2009 da LASA (Associação de Estudos Latino-Americanos), no Rio de Janeiro

4 Ver Gazeta Mercantil de 15/10/2007

5 Ver item 2.2.1.

Gestão Pública a partir das últimas décadas do século XX) e da governança pública (do Estado em rede, típicas da atualidade) foram iniciadas, mas seguem inconclusas. Uma das razões que certamente contribuem para a descontinuidade das estratégias de reforma é que, na maior parte das vezes, as agendas são concebidas como contraponto às agendas anteriores (a agenda gerencial visa substituir o modelo burocrático, por exemplo). O ideal seria encarar a reforma como um processo em que as agendas se sobrepõem e se complementam. Há situações em que é necessário aprofundar, e não substituir o modelo burocrático. O mesmo se aplica às demais agendas.

2.2.2. O direcionamento estratégico na linha do tempo (2001 a 2009)

Este Inventário estabelece como horizonte temporal o período compreendido entre os anos 2001 e 2009. Tomando como referência os mandatos governamentais, o período foi dividido em três etapas. A primeira (2001 a 2002) corresponde aos dois últimos anos da gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso; a segunda (2003 a 2006), ao primeiro mandato da gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva; e a terceira (2007 a 2009), aos três primeiros anos do segundo mandato da gestão Lula. Apresenta-se, para cada período, um breve relato sobre o direcionamento estratégico, levando em consideração as características antes mencionadas. As iniciativas propriamente ditas são arroladas no capítulo seguinte.

Período: 2001 a 2002

As iniciativas no período tiveram como antecedentes a reforma de 1995, iniciada com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e a formulação da estratégia expressa num documento oficial de governo denominado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que propunha aumentar a governança do Estado, limitar a ação estatal a funções próprias e transferir a estados e municípios ações de caráter regional e local.

Em linha com as quatro características das reformas da gestão pública no Brasil mencionadas anteriormente neste texto⁶, em termos de relevância o

⁶ Ainda que o período fosse tipicamente orientado pela agenda gerencial, havia iniciativas da agenda de profissionalização (retomada de concursos, em especial os do núcleo estratégico de governo) e da de governança (instituição de Conselhos e medidas de transparência).

período deixou como principal legado a introdução do tema gestão pública na agenda nacional, conferindo-lhe relevância. Foram bastante expressivos a produção acadêmica sobre o tema e os debates na mídia, no Congresso e junto ao empresariado.

Com relação à segunda característica, diversidade e fragmentação, é certo que, no período expandido (desde 1995), houve expressiva diversidade de iniciativas⁷, como planejamento governamental, continuidade das medidas de ajuste fiscal, modernização, ordenamento jurídico, inovações gerenciais, governo eletrônico, recursos humanos etc. Mas é igualmente certo que essas iniciativas se deram de forma fragmentada.

No que diz respeito ao compartilhamento federativo, o saldo foi bastante positivo. Depois de muitos anos de existência, o Fórum de Secretários Estaduais de Administração ganhou nova institucionalidade no período, com a criação do CONSAD no final de 2000.

E, por fim, em que pesem os importantes avanços, muitas das iniciativas propostas pelo Plano Diretor não foram amplamente disseminadas no governo federal, confirmando a característica do caráter incompleto.

Período: 2003 a 2006

O período começou com iniciativas apontando para as três agendas de gestão. Na de governança o exemplo mais significativo foi a criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) ainda em 2003. Na gerencial, com uma importante iniciativa da Secretaria de Gestão, de retomada da agenda gerencial com o Plano de Gestão para um Brasil de Todos, contemplando de forma integrada medidas nas áreas da estratégia governamental, estrutura e gestão de pessoas. E, na agenda da profissionalização, iniciativas de recomposição da força de trabalho, de estabelecimento de percentuais para ocupação de funções de livre provimento por servidores de carreira, de intensificação dos programas de capacitação e de criação de órgãos na estrutura do Executivo para promoção e coordenação das políticas voltadas às mulheres, à igualdade racial, aos direitos humanos e ao desenvolvimento social e combate à fome.

⁷ A título de exemplo, no 1º período (1995/1998) a ênfase estava na gestão (Plano Diretor) enquanto que no segundo (1999/2002) estava no planejamento (PPA) e um, o Plano Diretor, não foi sequer apresentado ao outro, o PPA.

Também merecem destaque a manutenção da estabilidade macroeconômica; o fortalecimento do caráter participativo na elaboração do PPA (foram realizados 27 Fóruns Estaduais de Participação Social com a participação de 2.170 representações de entidades, organizações e movimentos de caráter nacional, regional e temático dos estados); o redirecionamento da política de recursos humanos, em especial no que diz respeito à democratização das relações de trabalho, as iniciativas de governo eletrônico, principalmente na área de compras; e o fortalecimento institucional orientado para a viabilização das políticas públicas de inclusão social.

Com relação às quatro características distintivas das medidas adotadas, a relevância dada à gestão teve um comportamento oscilante. A iniciativa do Plano de Gestão foi descontinuada a partir de 2004 (sendo retomada mais recentemente) e, como consequência, as questões de natureza operacional tomaram a agenda, o que representou uma perda de orientação estratégica. O destaque ficou por conta de iniciativas diversificadas (ainda que de forma fragmentária) orientadas para o fortalecimento institucional das áreas sociais e de infra-estrutura de governo, que tiveram maior investimento relativo se comparado com as demais áreas. Segundo Silva (2006): “Durante a gestão Lula, o investimento na organização e recomposição da capacidade operativa dos órgãos responsáveis pelas políticas sociais e de infra-estrutura levou a um aumento de 79% e de 71%, respectivamente, no tamanho desses órgãos, contra 18% do crescimento do total da máquina pública, o que demonstra o compromisso do Presidente em alavancar essas duas funções básicas para a construção de uma realidade nacional mais justa”.

No que diz respeito ao compartilhamento federativo, ressaltam-se: o início formal do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE), que realizou detalhado diagnóstico sobre a situação das administrações estaduais; e o Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (PROMOEX), voltado ao fortalecimento institucional do sistema de controle externo para apoiar a implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Período: 2007 a 2009

O principal movimento do período foi o redirecionamento da agenda de gestão para apoiar as iniciativas dos programas prioritários de governo, em especial o

Programa de Aceleração do Crescimento (PAC); o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE); a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE); e o Territórios da Cidadania. O PAC é o maior dos programas governamentais e foi instituído para estimular os setores produtivos e, ao mesmo tempo, levar benefícios sociais para todas as regiões do país. O Programa tem como um de seus pilares a desoneração de tributos para incentivar mais investimentos no Brasil, e conta com um Comitê Gestor, coordenado pela Casa Civil, que tem o papel de estabelecer metas e acompanhar a implementação das ações.

A atuação do Comitê Gestor é pautada pelos instrumentos típicos da agenda gerencial, tais como o estabelecimento de metas com base em indicadores, o gerenciamento intensivo de projetos e os sistemas de monitoramento e avaliação de resultados. Esse fato por si só evidenciou a relevância que assumiu a gestão como forma de viabilizar os resultados pretendidos, mas o marco distintivo no período fica por conta da instituição do Ano Nacional da Gestão Pública, por Decreto Presidencial, em março de 2009.

No que se refere à reconstrução da burocracia pública (agenda de profissionalização), foi implementado um conjunto de medidas de recomposição da força de trabalho orientado para as áreas prioritárias de governo, com substituição de terceirizados e retenção de talentos na administração pública federal (novo padrão remuneratório, aumento da destinação de gratificações para servidores e capacitação). Também foram adotadas ou propostas medidas de aperfeiçoamento do marco jurídico (Fundação Estatal, Contratualização, revisão da Lei de Licitações, Projeto de Lei Orgânica da Administração Pública Federal, acesso a informação, novos concursos, dentre outras).

Quanto à agenda de governança, além do pacto pela melhoria da gestão pública firmado na Carta de Brasília sobre Gestão Pública, foram criados novos conselhos (19 desde 2003) e ouvidorias públicas federais (elas eram 40 em 2003 e chegaram a 150 em 2009).

■ 3. RELAÇÃO DAS PRINCIPAIS MEDIDAS PARA MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA NO PERÍODO 2001/2009

Esta seção apresenta a relação das medidas para melhoria da gestão pública no governo federal brasileiro abrangendo o período 2001/2009. As informações apresentadas foram coletadas mediante: entrevistas com atores-chave de ministérios e órgãos governamentais; análise documental, incluindo relatórios de atividade e publicações relativas ao Concurso da Inovação na Gestão Pública Federal (promovido pela ENAP desde 1996); pesquisas nos sítios eletrônicos do governo federal; e artigos de natureza acadêmica publicados sobre o tema.

Durante a etapa de coleta das informações, optou-se por focar medidas que contribuíram para a efetivação de uma determinada política pública, sob uma perspectiva que contempla a reforma administrativa segundo os aspectos da profissionalização, do gerencialismo e da governança pública.

As iniciativas de melhoria da gestão foram organizadas em dois grupos de medidas: (i) aquelas de natureza sistêmica que, via-de-regra, extrapolam os limites de atuação ministerial e provocam impactos em toda a administração pública e nas formas de relacionamento com a sociedade; e (ii) as medidas de caráter mais pontual, quase sempre circunscritas aos âmbitos de atuação ministerial.

3.1. Medidas de natureza sistêmica

Neste primeiro bloco as medidas identificadas estão sob a responsabilidade de Ministérios que exercem funções de direcionamento estratégico e coordenação programática e funcional: Casa Civil, Secretaria Geral, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) e Controladoria-Geral da União (CGU).

Em primeiro lugar, apresentam-se medidas de caráter estratégico-institucional, voltadas à construção de novas formas de relacionamento com a sociedade ou à definição do direcionamento estratégico no campo da gestão pública.

- A criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) em 2003 (Lei nº 10.683), órgão majoritariamente da sociedade civil, de

caráter consultivo da Presidência da República, com o objetivo de colaborar na formação do juízo político do governo e de estabelecer o diálogo entre as diversas representações da sociedade civil, com a discussão de políticas públicas e a proposição de medidas necessárias para alavancar o crescimento do país. O CDES é o exemplo mais significativo de avanços na Agenda de Governança, contribuindo para o aperfeiçoamento da interlocução entre o governo e a sociedade e a capacidade de definir, de forma compartilhada, os grandes rumos do país. Dentre as principais contribuições de natureza sistêmica, merecem destaque: as Cartas de Concertação, a Agenda Nacional de Desenvolvimento e os Enunciados Estratégicos para o Desenvolvimento. Além disto, o CDES produziu recomendações para enfrentar a crise econômica internacional; análises sobre as Reformas Tributária e Política; e manifestações sobre o Fundo Nacional de Desenvolvimento Regional, o projeto de lei que instituiu as Parcerias Público-Privadas; a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, o Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) e a Agenda Nacional do Trabalho Decente.

- Realização das Conferências Nacionais Setoriais. Os Conselhos Nacionais e as Conferências Setoriais tiveram impulso a partir de 2003 e hoje são importantes arenas de participação e controle social para a formulação e o acompanhamento das políticas públicas. O diálogo e a construção de consensos com os variados setores da sociedade civil fortalecem a democracia, contribuem para o equacionamento das desigualdades sociais e pavimentam a construção de um novo país. Entre 2003 e 2009 foram realizadas 60 conferências nacionais e internacionais, com a participação de aproximadamente quatro milhões de brasileiros nas etapas municipais, estaduais e nacionais.
- Criação de Secretarias Especiais com o objetivo de aprimorar a coordenação das políticas públicas:
 - i. Criada em 2003, a Secretaria Especial dos Direitos Humanos (SEDH) atua na articulação e implementação de Políticas Públicas voltadas para a proteção e promoção dos direitos humanos. A SEDH coordena a Política Nacional de Direitos Humanos, em conformidade com as diretrizes do Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH) e articula iniciativas e apoiar projetos voltados à proteção e promoção dos direitos humanos em âmbito nacional,

tanto por organismos governamentais, incluindo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, como por organizações da sociedade. Compete ainda à Secretaria exercer as atribuições de órgão executor federal do Programa Federal de Assistência a Vítimas e a Testemunhas Ameaçadas.

- ii. A Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), criada em 2003, estabelece políticas que contribuem para a melhoria da vida das brasileiras, tendo como desafio a incorporação das especificidades das mulheres nas políticas públicas. Compete à SPM elaborar e implementar campanhas educativas e não discriminatórias de caráter nacional, além de promover a igualdade de gênero e o acompanhamento da implementação de legislação de ação afirmativa.
 - iii. A Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) foi criada em 2003, reafirmando o compromisso com a construção de uma política voltada aos interesses reais da população negra e de outros segmentos étnicos discriminados. A missão da Secretaria é estabelecer iniciativas contra as desigualdades raciais no país. Seus principais objetivos são: promover a igualdade e a proteção dos direitos de indivíduos e grupos raciais e étnicos afetados pela discriminação e demais formas de intolerância, com ênfase na população negra; e acompanhar e coordenar políticas de diferentes ministérios e outros órgãos do governo Brasileiro para a promoção da igualdade racial.
- Instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, mediante a fusão do Programa da Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país.
 - Mobilização em prol da melhoria da gestão pública
- iv. Construção de um Pacto para a Melhoria da Gestão Pública envolvendo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

e o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração (CONSAD), registrado em um documento denominado Carta de Brasília sobre Gestão Pública. O documento propõe diretrizes que devem orientar as estratégias e as ações de melhoria neste campo a partir de oito elementos estruturais: 1) Gestão de pessoas; 2) Modelos de gestão; 3) Instrumentos do ciclo de gestão; 4) Mecanismos de coordenação e integração; 5) Uso intensivo de tecnologia; 6) Marco legal; 7) Prevenção e combate a corrupção; e 8) Realização de estudos e pesquisas. A Carta representa o esforço de avançar no fortalecimento e na modernização do Estado brasileiro e contempla as três agendas antes mencionadas: a Agenda da Reforma Burocrática, via iniciativas de profissionalização da gestão; a Agenda Gerencial, por meio de medidas de orientação da ação do Estado para resultados, tendo como foco o cidadão com qualidade no gasto público; e a Agenda de Governança, na medida em que propõe mecanismos de atuação em rede envolvendo o governo federal e os governos estaduais.

- v. Instituição do Ano Nacional da Gestão Pública por Decreto Presidencial de Março de 2009.
- vi. Realização do Fórum Nacional de Gestão Pública. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão realizou em abril de 2009 o 1º Fórum Nacional de Gestão Pública, evento que congregou parceiros estratégicos do setor público, do setor privado e do terceiro setor em torno da agenda proposta pela Carta de Brasília. Na ocasião, diversos órgãos e instituições assinaram o termo de adesão à Carta. Após o evento, o Fórum tornou-se, em ambiente virtual, um espaço permanente de reunião, articulação e escuta de atores estratégicos que apóiam o movimento em prol da melhoria da gestão pública.
- vii. Agenda Nacional de Gestão Pública. Durante o 1º Fórum Nacional de Gestão Pública foi lançada a Agenda Nacional da Gestão Pública, que consolida uma cesta de iniciativas inovadoras para melhorar a gestão, muitas delas já em fase de implementação. A Agenda é dinâmica e está em freqüente discussão, com a participação do setor público, e da sociedade civil, tendo por base o compromisso da Carta de Brasília da Gestão Pública.

- Criação do Portal da Gestão Pública (www.gespublica.gov.br). O Ministério do Planejamento vem buscando consolidar e aperfeiçoar o Portal para que o GesPública seja o instrumento animador, aglutinador e fomentador do movimento em prol da melhoria da gestão pública e da gestão do conhecimento em gestão.
- Consolidação e expansão da Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP). A Rede é um espaço de colaboração para a excelência da gestão pública no Brasil, onde os participantes discutem problemas, trocam experiências e desenvolvem propostas para melhorar a gestão pública.
- Ciclos de Debates Direito e Gestão Pública. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Associação Nacional dos Procuradores da República deram início a um processo de discussão dos grandes temas e desafios da administração pública no Projeto “Ciclos de Debates Direito e Gestão Pública”. O objetivo é criar um espaço de interlocução entre operadores de direito e operadores de gestão, com vistas à formulação de referenciais de atuação comuns para a administração pública brasileira.
- Realização do XIV Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, em outubro de 2009, na cidade de Salvador.
- Redirecionamento da atuação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). A partir do segundo semestre de 2008 e com forte impulso em 2009, os processos do GesPública foram redirecionados para a articulação, o fomento e a mobilização de redes de gestão e para a gestão do conhecimento em gestão pública, observando as seguintes diretrizes: atuar como um agente de mobilização em torno da melhoria da gestão pública; articular e coordenar uma rede de parceiros estratégicos para apoiar a construção e implementação de uma agenda nacional em prol da melhoria da gestão pública; e ser conhecido e reconhecido como agente estratégico na gestão do conhecimento em gestão.
- Apresentação da Agenda Nacional de Gestão Pública, em linha com as diretrizes da Carta de Brasília, por iniciativa da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República em parceria com atores privados e públicos não-estatais. A Agenda identifica os principais problemas, mapeia alternativas de soluções e aponta desafios para seis temas: 1) Burocracia profissional e meritocrática; 2) Qualidade da política pública;

- 3) Pluralismo institucional; 4) Repactuação federativa nas políticas públicas; 5) O papel dos órgãos de controle e; 6) Governança.
- Criação do Portal de Convênios (SICONV), instituído pelo Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. O SICONV desburocratiza e traz mais transparência aos repasses de recursos públicos da União para estados, municípios e Organizações não Governamentais. A partir de setembro de 2008, os convênios e contratos de repasse com recursos voluntários da União passaram a ser celebrados e operacionalizados através do Portal de Convênios do Governo Federal (www.convenios.gov.br). O Portal funcionará como um banco dos principais programas do governo federal que envolvam descentralização de recursos, mapeando as demandas por políticas públicas, já que todos os atos de credenciamento, celebração, alteração, liberação de recursos, acompanhamento da execução do projeto e prestação de contas somente serão viabilizados pela Internet. Ao automatizar as transferências voluntárias, o uso do SICONV confere mais transparência aos repasses de recursos públicos, uma vez que a sociedade poderá acompanhar a execução dos contratos pela Internet e verificar a aplicação do montante repassado a um determinado ente.
 - Ampliação do uso do Pregão Eletrônico para a contratação de bens e serviços no governo federal. Executado por meio do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais, ou Comprasnet, o Pregão Eletrônico representa uma evolução nos procedimentos de contratações públicas, constituindo a forma mais econômica de contratação, pois funciona como um leilão reverso em que vence quem oferecer o melhor preço, e, ao mesmo tempo, a mais transparente, pois permite que a sociedade acompanhe em tempo real os procedimentos relativos às licitações eletrônicas, incluindo os avisos de licitações, os lances efetuados e as propostas vencedoras. Por meio do Pregão Eletrônico o governo federal obtém uma economia média entre 15% e 20%. Também se configura na modalidade mais rápida de contratação: são cerca de 17 dias para realizar uma aquisição por meio do Pregão Eletrônico, enquanto uma concorrência leva até 120 dias para efetivar-se. Além disso, o Pregão Eletrônico é a modalidade de licitação mais segura, porque oferece a garantia de que os fornecedores participantes não são revelados até o encerramento da sessão pública realizada pela Internet, e democratiza o acesso das empresas, especialmente as de pequeno porte, às aquisições governamentais. Pela página eletrônica do Comprasnet (www.comprasnet.gov.br) é possível acessar os processos de

compra – em andamento, agendados e encerrados – e obter os respectivos editais. Estão disponíveis ainda dados gerenciais e normativos pertinentes à área de compras. O sistema permitiu a disseminação do Pregão Eletrônico, que representa atualmente 80% do valor comprado.

- Decreto priorizando compras governamentais para pequenas e microempresas. O Decreto nº 6.204, publicado em 2007, regulamentou a participação das micro e pequenas empresas nas compras governamentais. Elas passaram a ter exclusividade nas contratações públicas de bens, serviços e obras de até 80 mil reais, além de preferência em caso de empate nas licitações. A partir do Decreto, ficaram impedidas as licitações que, na definição dos bens a serem adquiridos, utilizem especificações que restrinjam a participação dessas empresas no processo.
- Lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). A prioridade do Programa – que engloba um conjunto de políticas econômicas planejadas para quatro anos e que tem por objetivo acelerar o crescimento econômico do Brasil – é o investimento em infraestrutura urbana, logística e energética, em áreas como saneamento, habitação, transporte, energia e recursos hídricos. O PAC é considerado um instrumento de universalização dos benefícios econômicos e sociais para todas as regiões do país e tem por meta ajudar a proporcionar um ambiente favorável a investimentos e conducente ao desenvolvimento sustentável. Destaca-se no PAC o seu modelo de gestão: coordenado por um Comitê Gestor (composto pelos ministros da Casa Civil, da Fazenda e do Planejamento) e executado por um Grupo Executivo (integrado pela Subchefia de Articulação e Monitoramento da Casa Civil, pelas Secretarias de Orçamento Federal e de Planejamento e Investimentos Estratégicos do Ministério do Planejamento, além da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda), o Programa está a cargo da cúpula do governo, o que propicia: (i) as condições políticas e técnicas necessárias à melhor implementação das ações nele arroladas; (ii) a definição de metas claras; e (iii) o monitoramento das ações. A gestão do PAC contempla o monitoramento sistemático e contínuo das ações necessárias ao bom andamento das obras, incluindo a gestão das restrições identificadas e a prestação de contas para a sociedade através de balanços quadrimestrais. O gerenciamento do PAC é apoiado por um sistema informatizado específico, o Sistema de Monitoramento do Programa de Aceleração do Crescimento (SISPAC).

- Implementação do Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação (PRO-REG), instituído pelo Decreto nº 6.062, de 16 de março de 2007, com a finalidade de contribuir para a melhoria do sistema regulatório, da coordenação entre as instituições que participam do processo regulatório, dos mecanismos de prestação de contas, de participação e de acompanhamento pela sociedade civil das atividades de regulação desenvolvidas.
- Profissionalização das Agências Reguladoras. O período que compreende os anos de 2003 e 2009 caracteriza-se pela estruturação das Agências Reguladoras e pela profissionalização de sua força de trabalho, sendo que em 2004 as Agências passaram a contar com carreiras próprias. Houve ingresso de aproximadamente 4.500 servidores nos cargos de Especialista em Regulação, Analista Administrativo, Técnico em Regulação e Técnico Administrativo no período.
- Agenda nacional de apoio à melhoria da gestão de estados e municípios. O Ministério do Planejamento trabalha em sintonia com a Subchefia de Assuntos Federativos da Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República com vistas à implementação de um conjunto de medidas para apoiar e fomentar a coordenação, a integração e a melhoria da gestão de estados e municípios. Destacam-se:
 - i. A formulação e a implementação da Agenda Nacional de Apoio à Gestão Municipal, que resultou na publicação do “Catálogo das Iniciativas Federais para os Municípios” e do “Guia Básico de Gestão Municipal”, entregues aos prefeitos eleitos, e na elaboração do Projeto de Lei que regulamenta a transição de governo.
 - ii. O Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE), que tem por objetivo conferir maior eficiência, efetividade e transparência às administrações públicas dos estados e do Distrito Federal, por meio da cooperação financeira e assistência técnica aos estados e ao Distrito Federal para a execução de projetos de fortalecimento da capacidade institucional das administrações estaduais.
 - iii. O Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (PROMOEX), que provê

cooperação financeira e assistência técnica aos Tribunais de Contas Estaduais, Municipais e do Distrito Federal, para o fortalecimento do sistema de controle externo como instrumento da cidadania. O PROMOX incentiva a melhoria dos mecanismos de controle das contas públicas, a intensificação das relações inter-governamentais e inter-institucionais e a transparência da gestão dos recursos públicos, com vistas ao cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal.

- iv. Compartilhamento da base de dados de servidores federais e estaduais. Os Ministérios do Planejamento e da Previdência Social, além do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração (CONSAD) fazem parte de um projeto financiado com recursos do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE) para o cruzamento das bases de dados de recursos humanos da União e dos estados, no intuito de apurar eventuais irregularidades na contratação de servidores, como duplicação de vínculo e aposentadorias irregulares. O projeto prevê o fortalecimento do Cadastro Nacional de Informações Sociais, a partir do desenvolvimento de novas funcionalidades, e a inclusão das bases de dados de recursos humanos dos estados e municípios.
 - v. Instituição de linha de crédito para financiar projetos de melhoria da qualidade do gasto e do ambiente de negócios. Em dezembro de 2008 o Conselho Monetário Nacional (CMN) aprovou linha de crédito no total de R\$ 300 milhões para os estados. Os recursos foram descontingenciados no âmbito do Programa de Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais (PMAE), tendo com agente financeiro o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Os recursos do PMAE complementam as ações do PNAGE e permitirão a introdução e o aperfeiçoamento de mecanismos adequados de gestão em órgãos centrais e finalísticos dos estados.
- Criação da escola virtual da Secretaria de Orçamento Federal, lançada em outubro de 2008, com foco na capacitação sobre Orçamento Público para os governos federal, estaduais e municipais, bem como para a sociedade

civil. Além disso, no que tange a orçamento, houve a introdução de novos conceitos e metodologias, o que resultou na realização de projeto piloto de Orçamento para Resultados.

- Institucionalização do Fórum de Integração dos Sistemas Estruturantes da Administração Pública. Os sistemas são responsáveis pelos processos de planejamento, de orçamento, de administração de pessoal, de patrimônio da União, de coordenação das empresas estatais, de estruturas organizacionais e de compras. O Fórum tem o objetivo de aperfeiçoar e integrar os processos e melhorar a comunicação entre os Sistemas Estruturantes, conferindo ganhos de eficiência ao conjunto e aumento na qualidade das informações gerenciais que balizam a tomada de decisão do governo federal. Os diálogos no Fórum possibilitam a adoção de medidas de natureza jurídico-legal necessárias para ao aperfeiçoamento dos sistemas e à introdução de inovações gerenciais.
- Estabelecimento, por meio do Decreto nº 6.944/09, de diretrizes para a organização e o fortalecimento das estruturas administrativas dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. O Decreto estabelece também normas gerais para a realização de concursos públicos, e institui como sistema administrativo o Sistema de Organização e Inovação da administração pública federal, o que permitirá organizar e direcionar as ações voltadas à modernização administrativa e possibilitará avaliações mais adequadas das necessidades quantitativas e qualitativas de força de trabalho e de revisão de estruturas na administração pública federal.
- Elaboração e divulgação do Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo federal, que apresenta um conjunto de orientações e parâmetros técnicos aplicáveis ao processo de organização de estruturas do Poder Executivo federal.
- Elaboração do Anteprojeto de Lei de Contratualização, por iniciativa do Ministério do Planejamento, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho institucional na esfera pública federal, regulamentando os artigos 37 e 39 da Constituição Federal, relativos a contratos de desempenho e aproveitamento das economias geradas com despesas correntes. Como contrapartida ao cumprimento de metas, o contrato de desempenho poderá autorizar a ampliação de autonomia gerencial, orçamentária e/ou financeira das unidades executivas ou entidades supervisionadas, com a aplicação de medidas administrativas diferenciadas das previstas no

regime geral da administração. Poderá autorizar também a concessão de um Prêmio de Desempenho Institucional a título de incentivo pecuniário aos servidores em exercício nos órgãos e entidades supervisionados por contrato, condicionado a seu pleno cumprimento.

- Simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, por meio da publicação do Decreto 6.932/09. Se para prestar um serviço um órgão público precisar informações sobre um cidadão e elas já estiverem no banco de dados de outro órgão do governo federal, o poder público terá de pedir os dados diretamente ao outro órgão, por meio eletrônico. O Decreto também ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos e institui a “Carta de Serviços ao Cidadão”, que contém informações sobre os tipos de serviços prestados pelos órgãos, os requisitos para sua obtenção e os padrões de qualidade no atendimento ao público, como tempo de espera. A Carta deverá ser permanente e amplamente divulgada ao público.
- Disponibilização, pelo GesPública, do Guia para Elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão, contendo as diretrizes e orientações necessários à elaboração e à divulgação da Carta e dos mecanismos de comunicação com os usuários, bem como os procedimentos para receber e gerir as sugestões e reclamações.
- Alteração na Lei de Licitações (Lei n.º 8.666/93), por meio do PLC 32/2007, com o objetivo de conferir mais eficiência, efetividade e transparência aos procedimentos de contratação pelos órgãos públicos. Dentre as alterações propostas, estão: a adoção da rede mundial de computadores como principal meio de divulgação e processamento das licitações; a utilização do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) na fase de habilitação de licitações promovidas por órgãos e entidades sub-nacionais, quando desprovidas de registros cadastrais próprios; a possibilidade de convocação de consulta ou audiência pública sobre proposta de especificações para um bem ou serviço, ou grupo de bens ou serviços que se pretenda licitar ordinariamente; e a possibilidade de a administração pública, ao elaborar o edital, eleger mecanismos privados de resolução de conflitos, inclusive a arbitragem.
- Elaboração de Projeto de Lei que dispõe sobre as regras aplicáveis às Agências Reguladoras no que diz respeito à gestão, à organização e aos mecanismos de controle social. O PL 3.337/04 fixa o mandato

dos dirigentes em quatro anos e lhes assegura estabilidade no cargo durante esse prazo (atualmente, o mandato é de quatro ou cinco anos, dependendo da agência, e o dirigente pode ser demitido a qualquer tempo); estabelece a articulação com órgãos de defesa do consumidor para o cumprimento da legislação de defesa do consumidor; e estipula a obrigatoriedade de criação de ouvidorias na estrutura das Agências.

- Elaboração do Projeto de Lei Complementar (PLP 92/2007) que cria as Fundações Públicas de Direito Privado, mais conhecidas como Fundações Estatais. Trata-se de uma nova tecnologia organizacional capaz de atender às necessidades da ação pública no campo social por meio da instituição de fundação sem fins lucrativos, integrante da administração pública indireta, para o desempenho de atividade estatal que não seja exclusiva de Estado nas áreas de saúde, assistência social, cultura, desporto, ciência e tecnologia, meio ambiente, previdência complementar do servidor público, comunicação social e promoção do turismo nacional. Dotado de autonomia gerencial, orçamentária e financeira, o modelo permite controle interno e externo, incluindo sistema de governança que aumenta a transparência na gestão e responsabilidade pelos resultados.
- Reformulação do Sistema de Defesa da Concorrência (PLC 6/2009). O Projeto racionaliza a estrutura atual ao unificar a autoridade de defesa da concorrência. Atualmente, o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência é composto por três órgãos governamentais: Secretaria de Assuntos Econômicos (SEAE/MF), Secretaria de Direito Econômico (SDE/MJ) e Conselho Administrativo de Direito Econômico (CADE/MJ). A reformulação do sistema também contempla a realização de análise prévia das fusões e aquisições, impedindo atos de concentração e garantindo a concorrência. No âmbito da regulação, viabiliza um maior volume de informação concorrencial à disposição das agências reguladoras e demais órgãos envolvidos na defesa da concorrência.
- Elaboração do Projeto de Lei nº 1.992 de 2007, para instituição do regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo e fixação do limite para a concessão de aposentadorias e pensões pelo regime de previdência de que trata o art. 40 da Constituição. A proposta também autoriza a criação de entidade de previdência complementar denominada Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal (FUNPRESP).

- Elaboração da PEC 128/2003, que proíbe a nomeação de parentes para cargos, empregos ou funções de confiança nos órgãos da administração pública direta, indireta e fundacional de qualquer dos Poderes da União, estados, Distrito Federal e dos municípios. A proibição vale para cônjuge, companheiro ou parente consanguíneo ou afim, até o segundo grau ou por adoção.
- Apresentação da proposta de Lei Orgânica da Administração Pública. Uma comissão de juristas especializados em direito administrativo instituída pelo Ministério do Planejamento discutiu os formatos jurídico-institucionais e o marco legal dos órgãos e entidades da administração pública, com o objetivo de conferir maior agilidade e flexibilidade à ação estatal. O resultado é uma proposta de anteprojeto de lei para o estabelecimento de normas gerais sobre a administração pública direta e indireta, as entidades paraestatais e as entidades de colaboração. A proposta, que não representa posição oficial de governo, está sendo amplamente divulgada e será levada a debate com a sociedade.
- Elaboração de Projeto de Lei sobre a democratização e o tratamento dos conflitos nas relações de trabalho entre os servidores públicos e o Estado, no âmbito da administração pública direta, autárquica ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. O Projeto dispõe acerca: da negociação coletiva como instrumento de solução de conflitos nas relações de trabalho; da associação sindical como direito garantido a todos os servidores públicos; da regulamentação do direito de greve; e da criação do Observatório Social das Relações de Trabalho no serviço público como uma instância consultiva e moderadora nos eventuais conflitos advindos das mesas de negociação coletiva, responsável também por desenvolver estudos e pesquisas na área das relações de trabalho no serviço público.
- Alterações na Lei nº 8.745/93, que dispõe sobre a contratação temporária de agentes públicos. As mudanças conferiram racionalidade à gestão de pessoas no governo, uma vez que possibilitaram à administração pública federal: efetuar contratações para suporte à criação de novos órgãos ou à incorporação de novas atribuições às tarefas daqueles já existentes; lidar com aumento transitório no volume de trabalho; substituir terceirizados irregulares. Essas mudanças viabilizaram, por exemplo, contratação de agentes temporários para o combate a queimadas e incêndios florestais,

para atendimento à saúde indígena e para atividades especializadas em tecnologia da informação.

- Elaboração de proposta de Decreto de gestão do orçamento, que regulamenta a gestão orçamentária e adota a simplificação dos processos de execução orçamentária; a priorização de projetos já iniciados; a flexibilização da gestão; o estabelecimento de critérios de segurança de recursos orçamentários e a contratualização de resultados, envolvendo órgãos executores e centrais.
- Elaboração de proposta de Decreto de gestão do Plano Plurianual, com foco no aprimoramento dos processos de formulação e avaliação de programas, a partir de uma definição mais clara das atribuições e responsabilidades dos envolvidos na gestão do PPA. A proposta também considera o envolvimento da alta direção dos órgãos na gestão dos programas, a participação da Unidade de Monitoramento e Avaliação (UMA) na coordenação setorial da rede de monitoramento e avaliação e o acompanhamento dos objetivos setoriais e supervisão da avaliação de programas.

Em segundo lugar, um conjunto de iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento de atividades sistêmicas sob a responsabilidade/coordenação do Ministério do Planejamento.

- Criação do Programa de Premiação por Economia com Despesas Correntes (PEDC), coordenado, executado e supervisionado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a finalidade de promover a gestão eficiente dos recursos públicos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. O PEDC tem por objetivo: estimular e premiar a implantação de projetos e ações de racionalização no uso dos recursos públicos; mobilizar os servidores públicos para a adesão e o comprometimento com o desenvolvimento de projetos e atividades que visem racionalização de gastos; estimular a implantação de uma política de custos na administração pública federal; e fomentar a implantação de projetos e ações de inovação e/ou melhoria da gestão pública.
- Profissionalização da administração pública federal
 - i. Recomposição da força de trabalho no Poder Executivo federal em áreas estratégicas responsáveis pelos programas prioritários de governo e que perderam quadros na última década, como

o setor de educação. Do total de 41.818 vagas de concursos autorizadas em 2008, 69% foram destinadas à educação, o que reflete a diretriz governamental de ampliar a oferta de vagas nos ensinos superior e técnico. Outras áreas que executam programas importantes e tinham déficit quantitativo e qualitativo de pessoal também foram contempladas. Destacam-se: a estruturação das agências reguladoras; a ampliação dos programas sociais; o reforço aos órgãos de controle; o fortalecimento da Polícia Federal e dos órgãos de defesa; e a ampliação dos quadros do ciclo de gestão. Desde 2008 intensificaram-se os esforços para permitir a recomposição da força de trabalho, que envolve: identificação dos setores que precisam incorporar novos servidores, para balizar as autorizações de concursos públicos; autorização para provimento dos cargos objeto de concursos já autorizados; proposta de provimento para o setor de educação.

- ii. Autorização de concursos públicos para substituir os trabalhadores terceirizados em situação irregular no Poder Executivo federal, com o objetivo de cumprir o Termo de Conciliação Judicial firmado com o Ministério Público do Trabalho em 2007, para a substituição até o final de 2010. Ao término de 2009, o total de vagas extintas após as substituições promovidas representa cerca de 70% do total de 13.040 terceirizados em situação irregular informados pelos órgãos.
- iii. Criação de novas carreiras, como forma de profissionalizar a gestão pública do Poder Executivo federal. Em 2008, o governo criou cargos de Especialista em Infra-estrutura e de Analista de Infra-estrutura. Os profissionais já recrutados foram alocados, prioritariamente, em órgãos que desempenham atividades do Programa de Aceleração do Crescimento, o PAC. Também foram criadas as carreiras de Desenvolvimento de Políticas Sociais, com 2.400 cargos de Analista Técnico de Políticas Sociais, e de Analista de Tecnologia da Informação. Para fortalecer as áreas-meio dos ministérios, foi elaborado Projeto de Lei nº 3.952/08 para a criação da Carreira de Analista Executivo, em tramitação no Congresso Nacional.
- iv. Definição de percentuais mínimos para ocupação dos cargos em comissão. O Ministério do Planejamento trabalha para que as

funções de livre provimento no Poder Executivo federal sejam cada vez mais preenchidas com base em critérios de mérito, de maneira que haja redução na quantidade de funções de livre provimento e priorização das funções ocupadas por servidores de carreira. Esse processo foi iniciado com a edição do Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005, que definiu percentuais mínimos dos cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS) a serem ocupados por servidores públicos. Atualmente, cerca de 70% dos cargos comissionados são ocupados por servidores com vínculo e, mesmo nos cargos mais elevados, o percentual de servidores com vínculo é expressivo.

- v. Profissionalização dos cargos de direção. Tramita no Congresso o Projeto de Lei nº 3.429/08, que cria as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE), com o objetivo de destinar parte dos cargos de livre provimento a servidores públicos do quadro efetivo, com a definição de requisitos de mérito para sua ocupação, restringindo o número de cargos em comissão de livre provimento e induzindo a profissionalização em áreas essenciais do Estado. Já foram criadas funções dessa natureza no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e no Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), e tramitam no Congresso Nacional o PL nº 3.944/08, para o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), e o PL nº 5.915/09, para Fundo Nacional para Desenvolvimento da Educação (FNDE).
- Desenvolvimento e implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Decreto nº 5.707/06). A PNDP traz uma visão de desenvolvimento de competências institucionais, é voltada à melhoria do serviço público e destaca a importância da capacitação gerencial e da qualificação para ocupação de cargos comissionados. Prioriza o fortalecimento do sistema de gestão de pessoas e reconhece o papel das escolas de governo nesse processo. A PNDP também institui um Comitê Gestor responsável por: verificar o cumprimento das diretrizes da Política; orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores; e promover a disseminação da PNDP.

- A Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, realizada em 2009, é uma estratégia para identificação de novos desafios e reflete o interesse da administração pública federal de trazer atores externos ao debate sobre a política de recursos humanos. O evento foi antecedido por conferências em todas as regiões do país, com representantes dos órgãos públicos federais locais, dos sindicatos e associações, bem como de organizações da sociedade civil. A consolidação dos debates nessas conferências pautou a discussão da Conferência Nacional ao definir cinco eixos temáticos: democratização das relações de trabalho; carreiras; gestão por competências e avaliação de desempenho; saúde, previdência e benefícios do servidor; e sistemas e processos em gestão de pessoas.
- Criado em 2009, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) tem como objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência, inspeção médica, promoção e vigilância à saúde dos servidores federais. O sistema apresenta inovações, como a aplicação de exames periódicos para servidores federais e a adequação dos ambientes de trabalho às características e necessidades dos servidores. O SIASS organizará as várias iniciativas dispersas pela administração pública, estimulando a realização de convênios em prol da padronização dos procedimentos legais, do uso racional dos recursos humanos, financeiros e materiais, da gestão das informações sobre saúde e da promoção de ações de atenção à saúde do servidor. Na internet, o Portal do SIASS (www.siapenet.gov.br/saude) congrega e divulga as informações necessárias ao fortalecimento da Política de Atenção à Saúde do Servidor.
- Em 2003 a Enap deu início ao processo de criação da Rede Nacional de Escolas de Governo, com o objetivo aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de governo por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências sobre boas práticas das Escolas de Governo. A Rede reúne instituições federais, estaduais e municipais dedicadas à formação e à capacitação de servidores públicos. Seus membros são escolas federais, estaduais, municipais e outras instituições, incluindo universidades e Organizações Não-Governamentais (ONGs).
- Sistema MAPA. O Mapeamento da Oferta de Capacitação nas Escolas de Governo é uma iniciativa de integração das escolas de governo a partir de um sistema que produz informações gerenciais sobre a oferta de cursos e

fornece aos gestores públicos meios para planejar e realizar processos de capacitação. O Sistema MAPA é o resultado de um trabalho coletivo entre as instituições da Rede Nacional de Escolas de Governo. O Projeto teve início em maio de 2008, com a coleta de informações cadastrais básicas sobre as instituições e sobre a oferta de cursos realizados. O Sistema MAPA incorporou todas as informações inseridas pelas instituições. A próxima fase será a atualização dessas informações.

- Criação do Portal do Software Público Brasileiro. O Portal compartilha soluções desenvolvidas pelo governo federal e por uma rede de parceiros e conta, atualmente, com 22 soluções, mais de 40.000 pessoas com cadastro válido e grupos de interesse para discutir tecnologia da informação. O objetivo da rede é compartilhar soluções entre as instituições públicas e a sociedade e reduzir os custos de produção dos *softwares*, que já atendem demandas das áreas de saneamento, educação, saúde, georreferenciamento, TV Digital e gestão de Tecnologia da Informação.
- Fortalecimento das práticas de governança das empresas estatais, com a criação do Comitê Interministerial de Governança, CGPAR, instituído pelo Decreto nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007. O Comitê foi criado com a finalidade de tratar de matérias relacionadas à governança corporativa nas empresas estatais federais e da administração de participações societárias da União. O comitê é formado pelos ministros da Casa Civil, Planejamento e Fazenda.
- Elaboração do Projeto de Lei que “Disciplina a atividade de *lobby* e a atuação dos grupos de pressão ou de interesse e assemelhados no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal, e dá outras providências”. O PL 1202/2007 visa dotar de transparência a prática de *lobby*, possibilitando aos grupos de pressão e de interesse a atuação de forma organizada e permitindo que, com menores custos, todos os setores da sociedade possam fazer uso de estruturas profissionais destinadas a defender seus interesses.
- Modernização do Sistema de Administração de Pessoal (SIAPE). Estão sendo incorporadas novas tecnologias ao sistema, que resultam na redução de custos. Além disso, possibilitam a introdução de funcionalidades para realização de consultas estruturadas, de trilhas de auditoria, e de cruzamentos de informações cadastrais e financeiras. As inovações facilitaram a introdução do módulo de pensão alimentícia, que

cadastra as ações judiciais e os dados completos dos pensionistas, e a responsabilização dos gestores pelo registro de dados efetuados em seus órgãos. Outra novidade é a criação do Sistema de Atenção à Saúde do Servidor.

- Implementação de sistemática para avaliação de desempenho. A Lei n.º 11.784/08 estabeleceu o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e da atuação institucional dos órgãos e entidades. O objetivo da sistemática é, além de promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos, subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal. A sistemática contempla a existência de Comissões de Acompanhamento e do Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho.
- Implantação do Sistema de Desenvolvimento na Carreira (SIDECA). O Sistema foi instituído pela Lei n.º 11.890/08 e objetiva o desenvolvimento dos servidores nos seus respectivos cargos por meio de progressões e promoções orientadas pelo mérito de seus integrantes e pelo desempenho no exercício das suas atribuições, com requisitos de capacitação e existência de vagas para a promoção.
- Criação de infraestrutura de fibra ótica na rede ministerial, resultando em maior segurança da informação, visto que toda a comunicação é criptografada, e na redução de custos com serviços de transmissão de voz e dados hoje prestados pelas operadoras de telefonia fixa. Com essa medida, o governo reduziu de 30 milhões para 19 milhões de reais os gastos relacionados a serviços de voz.
- Qualificação do processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação (TI). Instrução Normativa editada em 2008 impede a contratação de mais de uma solução ou serviço de TI em um mesmo contrato pelos órgãos e entidades federais. A gestão de processos de TI, assim como as atividades de coordenação na área de segurança de sistemas, não podem ser terceirizadas, tampouco pode haver vínculos de subordinação dos funcionários das empresas fornecedoras com os órgãos públicos. Por último, limita a contratação por meio da métrica homens-hora – que pela lógica de mercado gera contratos mais demorados e, conseqüentemente, mais onerosos.

- Fortalecimento institucional da Secretaria de Patrimônio da União (SPU). A SPU passou um processo de reorientação da sua atuação por meio da consolidação das unidades descentralizadas na Amazônia Legal em função do contexto dos esforços do governo para a regularização fundiária na região; destinação de 60 vagas de Analista de Infra-Estrutura para a SPU; e autorização para contratação temporária de 200 profissionais de nível superior para reforçar a capacidade operacional da SPU.
- Apresentado em 2008, o Estudo da Dimensão Territorial para o Planejamento tem por objetivo subsidiar a abordagem da dimensão territorial no planejamento nacional, procurando contribuir para responder a indagações que desenharão o futuro do Brasil, como a distribuição da capacidade produtiva, a rede de oferta de serviços e a infra-estrutura ao longo do território nacional nos próximos vinte anos. O documento, elaborado pela Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI) e Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) levou em conta os fluxos migratórios e os impactos territoriais das novas tecnologias para apresentar alternativas para uma organização territorial do país que promova o desenvolvimento sustentável de suas diversas regiões e a redução das desigualdades sociais e regionais.
- A partir do Censo Agropecuário e da Contagem da População de 2007, os tradicionais questionários em papel utilizados pelos recenseadores do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) foram substituídos pelo computador de mão. A inovação extinguiu a trabalhosa etapa da digitação dos questionários em papel; automatizou o preenchimento e a crítica dos questionários, permitindo eventuais correções ainda no ato da entrevista e eliminando a não-resposta por esquecimento do recenseador; agilizou as atualizações no Cadastro de Endereços; e possibilitou a transmissão dos dados coletados ainda ao longo do período de coleta. Todas essas mudanças viabilizaram a antecipação da análise de informações, com ganhos de qualidade e tempo na divulgação final dos resultados.
- A Infra-estrutura Nacional de Dados Espaciais (INDE) foi instituída em 2008 como um conjunto integrado de tecnologias, políticas, mecanismos e procedimentos de coordenação e monitoramento para facilitar e ordenar a geração, o armazenamento, o acesso, o compartilhamento, a disseminação e o uso dos dados geo-espaciais de origem federal, estadual, distrital e municipal. As iniciativas para a construção de um

conhecimento permanente dos diferentes territórios que compõem o espaço geográfico brasileiro incluem:

- i. Execução do Sistema de Informações Geográficas do Brasil (SIG-Brasil), por meio da estruturação de um banco de dados geo-espaciais com as informações geradas pelas instituições do governo federal;
- ii. Criação da Comissão Nacional de Cartografia para coordenar a execução da Política Cartográfica Nacional;
- iii. Instituição do Sistema Cartográfico Nacional (SCN), em conformidade com os padrões de interoperabilidade de Governo Eletrônico, bem como da Base Cartográfica Digital;
- iv. Adesão dos governos Estaduais e Municipais para alimentação e utilização do banco de dados;
- v. Desenvolvimento do Portal Brasileiro de Dados Geo-espaciais para compartilhamento das bases cartográficas acesso aos dados e serviços relacionados.

Por fim, as iniciativas de aperfeiçoamento do sistema de controle interno, sob a responsabilidade da Controladoria-Geral da União (CGU).

- Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCLA). A ENCLA traduz-se em uma estratégia de articulação e de atuação conjunta entre os órgãos que trabalham com a fiscalização, o controle e a inteligência no governo federal, no Poder Judiciário e no Ministério Público, como forma de otimizar a prevenção e o combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. Desde a edição de 2007, a Estratégia passou a ser co-organizada pela Controladoria-Geral da União (CGU) e pelo Ministério da Justiça.
- Fortalecimento da Controladoria-Geral da União. Em janeiro de 2003, a então Corregedoria-Geral da União foi transformada em Controladoria-Geral da União, com uma série de mudanças estruturais que reforçaram sua atuação. Desde então, vem recebendo substancial aporte de pessoal via concursos públicos, o que está conferindo mais dinamismo ao órgão. A partir da criação da Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, em 2006, a CGU passou a ter a competência não só de

detectar casos de corrupção, mas de antecipar-se a eles, desenvolvendo meios para prevenir a sua ocorrência.

- Lançamento do Portal da Transparência (www.portaldatransparencia.gov.br), em novembro de 2004. O Portal tem por objetivo aumentar a transparência da gestão pública e o combate à corrupção no Brasil. Nele, o cidadão pode acompanhar a execução financeira dos programas de governo, em âmbito federal, além de obter informações sobre os recursos públicos transferidos pelo governo federal a estados, municípios e Distrito Federal para a realização descentralizada das ações do governo. Além do Portal da Transparência, a CGU coordena a divulgação das Páginas de Transparência Pública, com objetivo de divulgar as despesas realizadas pelos órgãos e entidades da administração pública federal, informando sobre execução orçamentária, licitações, contratações, convênios, diárias e passagens de cada um dos órgãos ou entidades que possuem Página de Transparência. Cada órgão ou entidade da administração direta e indireta do Poder Executivo federal deve possuir a sua Página de Transparência Pública. Atualmente, 389 órgãos e entidades da administração pública federal possuem Páginas de Transparência.
- Criação do Cartão de Pagamento do Governo Federal. O Decreto n.º 5.355/05 instituiu a substituição gradativa do uso dos cheques na administração pública federal, eliminando, assim, várias etapas e processos de prestação de contas em papel. Com o cartão, tudo é feito por meio eletrônico, tornando o processo mais ágil, seguro, confiável e transparente, de modo que qualquer cidadão pode ter acesso aos gastos por meio do Portal da Transparência. Em 2009 foi criado o Sistema de Cartão de Pagamento (SCP), que estabelece a obrigatoriedade de detalhamento dos gastos realizados com o Cartão de Pagamento do Governo Federal. O SCP deverá ser utilizado por todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e é obrigatório para todas as modalidades de movimentação financeira para suprimento de fundos viabilizada pelo Cartão de Pagamentos. O portador do cartão deve detalhar as despesas no sistema até 30 dias após efetuada a transação. O SCP será operacionalizado pelo Portal Comprasnet.
- Criação de uma rede de controle, na qual os órgãos de controle trabalham de forma integrada. Órgãos federais, tais como Tribunal de Contas da União (TCU), Polícia Federal, CGU, Ministério da Fazenda e outros órgãos

que atuam na fiscalização do uso de recursos públicos assinaram em 2009 o protocolo de apoio a ações de fiscalização e formação de rede de controle da gestão pública.

- Implementação do Programa de Fiscalização a partir de Sorteios Públicos. Criado em abril de 2003, o Programa usa o mesmo sistema de sorteio das loterias da Caixa Econômica Federal para definir, de forma isenta e aleatória, as áreas municipais e estaduais a serem fiscalizadas quanto ao correto uso dos recursos públicos federais.
- Implantação de procedimento final nas auditorias para apresentação de problemas e discussão de possíveis soluções, garantindo a efetiva participação dos gestores federais na reflexão sobre as recomendações formuladas pela CGU e em seu desenho, resultando em um compromisso maior com o cumprimento das mesmas. Estabelecida por meio da Portaria CGU nº 396, de 17.02.2009, a medida resultou na realização de reuniões junto a 534 Unidades da administração pública federal direta e indireta.
- Realização de eventos de capacitação em Processo Administrativo Disciplinar no âmbito de todo o Poder Executivo federal, com o objetivo de atualizar e nivelar conhecimentos dos servidores públicos federais que conduzem processos disciplinares, diminuindo as ocorrências de impropriedades processuais.
- Fortalecimento das ações de combate à impunidade mediante a criação de áreas de correição nos Ministérios. O Decreto n.º 5.480/05 instituiu o Sistema de Correição do Poder Executivo federal, com a designação de um Corregedor Setorial por Pasta Ministerial, com a atribuição de acompanhamento das ações disciplinares no âmbito do respectivo Ministério. O sistema gerencia todos os processos disciplinares instaurados pelos órgãos públicos federais no país e tem permitido um maior controle quanto ao resultado destes processos. Foram aplicadas 2.179 penalidades expulsivas (demissão, destituição de cargo comissionado ou cassação de aposentadoria) de 2005 a junho de 2009.
- Criação do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), com o objetivo de consolidar a relação das empresas que sofreram sanções pelos órgãos e entidades da administração pública das diversas esferas federativas. A relação das empresas penalizadas é divulgada no Portal da Transparência (www.portaldatransparencia.gov.br/ceis). Com a

consolidação de dados de várias fontes e a tradução da linguagem técnica para uma mais acessível, o CEIS aumenta a transparência sobre o assunto e torna-se referência aos órgãos da administração pública no tocante aos seus processos de licitações e contratos. Além disso, para preservar a fidedignidade das informações, o CEIS traz a indicação da fonte, o que possibilita ao usuário aprofundar sua consulta, caso deseje, mediante contato direto com o órgão sancionador. Desde o lançamento, em 2008, 1.247 penalidades foram registradas no sistema. Dezesesseis unidades federativas participam da iniciativa, alimentando e consultando o Cadastro.

- Criação da Comissão de Processo Administrativo de Fornecedores. Instituída por meio da Portaria CGU nº 1.878/07, com o fim de apurar ilícitos graves praticados em Licitações e Contratos, a Comissão atua em casos mais complexos e de grande repercussão nacional, relativos a fraudes em licitações e contratos administrativos. Como fruto desses trabalhos, destaca-se a declaração de inidoneidade de grandes grupos econômicos a conseqüente vedação de contratarem com a administração pública. De 2007 a 2009, foram declaradas inidôneas 10 empresas.
- Criação do Termo Circunstanciado Administrativo (TCA), por meio da Instrução Normativa CGU nº 4/2009. O TCA é um instrumento processual de apuração simplificada, a ser utilizado em caso de extravio ou dano a bem público que implicar prejuízo de pequeno valor. Essa ferramenta prestigia a eficiência, a desburocratização e a racionalização de procedimentos, ao dispensar a instauração de comissões, cujo custo seria desproporcional em relação ao benefício.
- Criação do Pacto pela Integridade e Contra a Corrupção, componente da Campanha Empresa Limpa, que tem o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social como um de seus coordenadores. A iniciativa, que conta com mais de 500 empresas e entidades signatárias, incorpora à noção de responsabilidade social empresarial o compromisso das empresas de lutarem contra a corrupção, implementando preceitos de boa governança corporativa e combatendo práticas ilegais e antiéticas de concorrência. Em 2009 foi lançado o manual "A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção", com orientações, diretrizes e exemplos de boas práticas para o fortalecimento do papel do setor privado no combate à corrupção. Foi assinada ainda uma Carta-Acordo entre Instituto Ethos, Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC, na sigla em

inglês) e CGU, referente ao projeto “Mobilização do Setor Privado pela Integridade e pelo Combate à Corrupção”. A iniciativa promoverá práticas e referências de integridade e combate à corrupção no setor privado brasileiro, por meio de: disseminação de conteúdos produzidos no âmbito do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção; implantação de mecanismos de monitoramento e acompanhamento dos compromissos assumidos pelas empresas signatárias do Pacto; e produção de informações sobre o Sistema Nacional de Integridade no país.

- Instituição da Ouvidoria-Geral da União como canal de comunicação com a sociedade e instrumento para a identificação de problemas e oportunidades relacionados à prestação de serviços ao cidadão. A Ouvidoria é responsável por receber, examinar e encaminhar reclamações, elogios e sugestões referentes a procedimentos e ações de agentes, órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A Ouvidoria-Geral também tem a competência de coordenar tecnicamente o segmento de Ouvidorias do Poder Executivo federal, bem como a de organizar e interpretar o conjunto das manifestações recebidas e produzir indicativos quantificados do nível de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados no âmbito do Poder Executivo federal. Em 2003, o governo federal contava com 40 Ouvidorias. Esse número saltou para 150 no ano de 2009.
- Desenvolvimento, em 2006, do projeto piloto “Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção”, para ser utilizado como ferramenta de combate preventivo à corrupção na administração pública. A Metodologia é aplicável a todos os órgãos e entidades da administração pública brasileira, inclusive estados e municípios, e tem por objetivo mapear as situações que possam acarretar riscos de corrupção. Trata-se de uma oportunidade aos dirigentes de instituições públicas para aprofundar o conhecimento que têm dos diversos processos de trabalho no âmbito da instituição que dirigem. Com isso, poderão, por exemplo, aperfeiçoar os processos de trabalho vulneráveis, antes da ocorrência de desvios. Atualmente, a Controladoria-Geral da União está trabalhando no aperfeiçoamento da metodologia, no sentido de tornar sua aplicação mais fácil aos gestores de políticas públicas.
- Desenvolvimento de Projeto Piloto de mapeamento do grau de uso de meios eletrônicos para a tramitação de processos administrativos, tendo como elemento central o índice de aderência a governo eletrônico,

com o objetivo de identificar procedimentos ou ações que podem ser automatizados, reduzindo, com isso, intervenções humanas que podem gerar erros ou irregularidades nos processos. A metodologia foi aplicada na Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social, do Ministério de Ciência e Tecnologia, em 2006.

- Encaminhamento ao Congresso do Projeto de Lei nº 5.363/05, que tipifica como crime o enriquecimento ilícito. O Projeto prevê pena de reclusão para o servidor ou agente público que apresentar patrimônio em descompasso com seus rendimentos e não comprovar a origem dos recursos. Atualmente, a lei de improbidade administrativa prevê somente penas de caráter cível e administrativo.
- Elaboração de Projeto de Lei para regulamentar potenciais conflitos de interesses. O PL 7.528/06 altera regras existentes, modifica as penalidades e as políticas de remuneração para ex-ocupantes de cargos públicos em quarentena. Traz, ainda, disposições para inibir o conflito de interesses, como, por exemplo, a proibição de divulgação ou utilização de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiro, obtida em razão das atividades exercidas, bem como uma nova regulamentação para quarentena. A mais importante inovação trazida pelo Projeto de Lei é a pena aplicada caso o conflito de interesses seja confirmado. Atualmente, quando não configurada outra infração ou crime, são aplicadas apenas sanções éticas, como advertência e censura ética. Com a aprovação do Projeto, o conflito de interesses será configurado como improbidade administrativa, podendo resultar em demissão, aplicável mediante processo administrativo, e podendo também acarretar, mediante ação judicial, suspensão de direitos políticos, pagamento de multa civil e proibição de contratar com o Poder Público.
- Elaboração de Projeto de Lei que regulamenta o acesso à informação. O PL 5.228/2009 inova ao estabelecer a obrigatoriedade, por parte dos órgãos e entidades de todos os entes e esferas governamentais, de promover a divulgação, em local de fácil acesso, de informações de interesse coletivo por eles produzidas ou custodiadas. Além disso, segundo o Projeto, informações não disponibilizadas poderão ser requisitadas pelos cidadãos, devendo o órgão ou entidade autorizar ou conceder acesso imediato às mesmas ou, se for o caso, proceder ao encaminhamento da informação em prazo não superior a 20 dias úteis.

- Criação do Observatório da Despesa Pública (ODP). O Observatório proporciona acesso a informações analíticas consolidadas sobre a qualidade do gasto público, aumentando a transparência na utilização dos recursos e tornando-se, assim, uma espécie de “malha fina” dos processos inerentes às despesas, do empenho à execução da ordem bancária, com foco na prevenção e no controle interno.
- Publicação do Manual sobre suprimento de fundos e cartão de pagamentos, com o objetivo de orientar os gestores federais quanto à utilização dos recursos destinados ao suprimento de fundos e movimentados por meio do Cartão de Pagamentos do Governo Federal para despesas excepcionais.
- Criação da Escola Virtual da CGU, em 2007, visando aprimorar a gestão pública por meio da ampliação da participação popular na gestão pública (como o curso de “Cidadania e controle social”) e do aperfeiçoamento dos conhecimentos dos servidores públicos. Desde 2007, 1.778 agentes públicos e 6.713 cidadãos foram capacitados nos cursos à distância da CGU.
- Desenvolvimento de curso de Educação à Distância (EAD) sobre ética para servidores da administração pública federal. Além de capacitar os servidores sobre questões teóricas relacionadas à ética no serviço público, o EAD sobre ética trará estudos de casos sobre dilemas éticos e como eles podem ser prevenidos.
- Criação do Programa Olho Vivo no Dinheiro Público. O Programa abrange iniciativas como eventos de educação presencial, cursos de educação à distância, elaboração e distribuição de material didático, bem como a realização de bate-papos virtuais entre especialistas da administração pública, membros de organizações não-governamentais, acadêmicos e a população em geral, para tratar de temas relacionados ao controle social. Desde 2004, 1.125 municípios foram contemplados com ações presenciais, 7.144 lideranças municipais foram envolvidas nas discussões, 6.669 conselheiros municipais e 5.596 agentes públicos municipais foram capacitados.

3.2. Medidas para a melhoria da gestão nos Ministérios

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)

- Criação da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (SAGI). A Secretaria é a unidade responsável pela avaliação e pelo monitoramento de políticas, programas, projetos e serviços implementados pelo MDS. Cabe à SAGI publicar os dados relativos às atividades avaliadas, conferir transparência às ações governamentais e capacitar os agentes públicos e sociais. As ações da Secretaria baseiam-se na retro-alimentação dos processos de gestão e na produção de informações sistematizadas por meio de construção de indicadores para acompanhar a execução dos programas. Como resultado das ações da Secretaria, destaca-se o fortalecimento institucional promovido pela capacitação de agentes que atuam na gerência e implementação dos programas de desenvolvimento social. Conjuntamente com a Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS), a SAGI estrutura o processo de monitoramento do Sistema Único de Assistência Social, com a responsabilidade de desenvolver as ferramentas que viabilizam a coleta sistemática de informações.
- Criação do sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas do MDS, que atualmente conta com um acervo de 78 pesquisas e estudos e 55 publicações técnicas, além de 60 indicadores para os programas. Integram ainda o sistema: o Dicionário de Variáveis e Indicadores de Programas (DICI-VIP), ferramenta para o tratamento de informações; e a Matriz de Informação Social.
- Desenvolvimento da Matriz de Informação Social. A Matriz consolida dados georreferenciados para monitoramento de programas, projetos e ações sociais. É uma ferramenta de acompanhamento físico-financeiro dos programas e ações do MDS que permite a visualização das informações em forma de agregados territoriais (microrregiões, unidades federativas) e para agregados especiais tais como o semi-árido e a Bacia do Rio São Francisco. Uma das funções da Matriz de Informações Sociais é disponibilizar dados sobre a população rural e urbana, os fundos constitucionais e dados socioeconômicos de todos os territórios. As informações produzidas podem ser obtidas sob o formato de planilhas eletrônicas, relatórios, tabelas, gráficos, mapas estatísticos e mapas temáticos.

- No âmbito da capacitação destacam-se ações de qualificação dos gestores públicos federais na área de avaliação e monitoramento, difundindo práticas de avaliação, e de capacitação de gestores, técnicos e agentes de controle social que atuam nas áreas de assistência social e transferência de renda. Foram realizadas duas edições do “Curso de Aperfeiçoamento em Avaliação de Programas Sociais”, com capacitação de 60 técnicos de nível superior do Poder Executivo federal. O “Programa Gestão Social com Qualidade”, lançado no ano de 2007, tem seus cursos realizados de forma descentralizada por 10 instituições de ensino denominadas Agências Capacitadoras Estaduais. Foram capacitados 1.531 participantes de 629 municípios brasileiros. O BID manifestou interesse em desenvolver um estudo de caso sobre essa experiência com o intuito de divulgá-la em outros países latino-americanos.
- Criação do GT de Monitoramento e Avaliação (Portaria nº 160, de 9 de maio de 2008), realiza análise dos processos, produtos e resultados referentes aos programas e ações executados ou financiados pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.
- Implantação, no âmbito do Projeto “Promovendo o Desenvolvimento Gerencial e a Obtenção de Resultados no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome”, de sistemática de Gerenciamento de Rotinas de Processos Reestruturados em programas de duas secretarias finalísticas, a Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SESAN) e a Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS). O objetivo do gerenciamento das rotinas foi aumentar a assertividade e efetividade dos programas e convênios implantados pela SNAS e SESAN, proporcionando maior transparência e visibilidade social ao trabalho desenvolvido. A sistemática reduziu o prazo médio de implantação dos convênios da SNAS em 44%. A meta de redução do prazo médio de implantação dos convênios da SESAN foi plenamente atingida, com redução de 51% em relação ao praticado antes do projeto. Com o redesenho dos processos e a conseqüente redução do prazo de implantação dos convênios, houve um ganho financeiro efetivo para o conveniente, pela preservação do seu poder de compra. Desde 2006 o MDS monitora indicadores de tempo médio de implantação de convênios na SNAS e na SESAN, com produção de relatórios mensais.
- Implantação, no âmbito do Projeto “Promovendo o Desenvolvimento Gerencial e a Obtenção de Resultados no Ministério do Desenvolvimento

Social e Combate à Fome”, em 2007, de ações voltadas: ao aperfeiçoamento da gestão da transferência de recursos, em especial no que diz respeito à concessão de Certificados de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS); ao acompanhamento da execução dos convênios e dos serviços descentralizados; e à análise das prestações de contas dos convênios firmados com os demais entes federados. O Projeto aperfeiçoar o acompanhamento da execução dos convênios e dos serviços descentralizados e reduz o tempo de análise das prestações de contas.

- Criação do cadastro único para o Programa Bolsa Família (CadÚnico). Gerido pela Caixa Econômica Federal, o cadastro é um mapa da pobreza e pode ser utilizado como instrumento de planejamento em todo o governo. Além do Programa Bolsa Família, outras iniciativas na área social utilizam o CadÚnico como instrumento para a concessão de benefícios: gratuidade do transporte para idosos, conhecido como Carteira do Idoso; Tarifa Social de Energia Elétrica; Programa de Erradicação do Trabalho Infantil; e isenção de pagamento de taxa de inscrição em concursos públicos federais.
- Criação, em 2007, do Observatório de Boas Práticas na Gestão do Programa Bolsa Família (PBF), com o objetivo de constituir de uma rede de gestores que atuam na implementação e no acompanhamento do Programa, além de reunir e divulgar as boas práticas desenvolvidas pelos estados e municípios na gestão do Programa.
- Criação do Prêmio de Gestão e Estudos do MDS, destinado a estudos sobre transferências condicionadas de renda. É um reconhecimento às pessoas que se dedicaram a estudar os impactos de programas de renda de cidadania, auxiliando indiretamente o aperfeiçoamento da política de transferência de renda. Em 2008 foi lançada a Segunda Edição do Prêmio Práticas Inovadoras na Gestão do Bolsa Família. Foram mais de 600 inscrições, sendo que 442 concorreram ao Prêmio.
- Criação do Prêmio Josué de Castro de boas práticas de gestão de projetos em segurança alimentar e nutricional. O Prêmio destaca ações de estados, municípios e sociedade civil ao identificar práticas promissoras na gestão de projetos em segurança alimentar e nutricional.
- Instituição, em 2006, do Índice de Gestão Descentralizada no Programa Bolsa Família, e realização do pacto de aprimoramento da gestão com os

prefeitos, com metas a serem cumpridas para o desenvolvimento social. Os municípios que atingem metas, têm cadastro limpo e cumprem as condicionalidades de saúde e educação recebem incentivo financeiro. Os recursos têm utilização definida, como melhora da infra-estrutura e capacitação.

- Pactuação do Compromisso Nacional pelo Desenvolvimento Social, firmado entre a União, os estados e o Distrito Federal. O pacto tem o objetivo de conjugar esforços para alcançar metas de desenvolvimento social e combate à fome, direcionadas à inclusão social e à promoção da cidadania. São cinco metas a serem alcançadas: I – Erradicação da extrema pobreza, da insegurança alimentar grave, do trabalho infantil e da exploração sexual de crianças e adolescentes; II – Promoção da universalização das políticas de proteção e promoção social; III – Inclusão Produtiva e IV – Fortalecimento das instituições e dos mecanismos sociais, políticos e econômicos capazes de promover a igualdade de oportunidades a todos os cidadãos brasileiros.
- Criação da Comissão Intergestores Tripartite (CIT). Um espaço de articulação entre os gestores (federais, estaduais e municipais) para viabilizar a Política de Assistência Social. Trata-se de instância de negociação e pactuação quanto aos aspectos operacionais da gestão do Sistema Descentralizado e Participativo da Assistência Social. A CIT tem caráter deliberativo no âmbito operacional na gestão da política e é constituída pelas três instâncias gestoras do sistema: a União, representada pela então Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS), os estados, representados pelo Fórum Nacional de Secretários de Estado de Assistência Social (FONSEAS) e os municípios, representados pelo Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social (CONGEMAS). Desde 2001, foram elaboradas e disponibilizadas 49 Resoluções da CIT.
- Reestruturação do Fundo Nacional de Assistência Social, incluindo nova sede e nova estrutura organizacional e de pessoal. A iniciativa possibilitou reestruturar a Coordenação-Geral do Fundo Nacional de Assistência Social (CGFNAS), tornando a estrutura de financiamento dos recursos do Fundo Nacional de Assistência Social (FNAS) mais coerente com a Política Nacional de Assistência Social e proporcionando mais eficiência na utilização dos recursos e na prestação de contas. Os resultados dessa reestruturação são: melhoria nas transferências fundo a fundo de recursos

que co-financiam serviços, projetos e programas de Assistência Social; redução do passivo de processos de prestação de contas pendentes de análise; internalização dos sistemas de repasse do Fundo Nacional de Saúde (FNS); redução dos prazos de implantação de convênios; melhoria nos atendimentos, procedimentos e transparência.

- Projeto de reestruturação do MDS, considerando o aumento substantivo de funções e atribuições das políticas sociais sob sua responsabilidade, a saber: Desenvolvimento Social, Assistência Social, Renda de Cidadania e Segurança Alimentar e Nutricional. Tais políticas tiveram expressivo aumento de escala desde a criação do MDS, além de terem sido objeto de regulamentação e normalização de procedimentos, dotando-as de maior grau de institucionalidade e articulação com as demais esferas de governo e com a sociedade civil. Seus programas e ações apresentam elevado grau de complexidade, que advém da implantação descentralizada em todo o território nacional e do público beneficiado, estimado de mais de 60 milhões de pessoas. A reestruturação do MDS constituiu medida de melhoria de gestão essencial para aprimorar interlocução e articulação com a área econômica e com os demais entes federados. O objetivo é a institucionalização definitiva do MDS como órgão de Estado. A reestruturação fortalecerá a capacidade de gestão interna e de formulação do Ministério, assim como a implementação e a avaliação das políticas sociais sob sua responsabilidade, garantindo a continuidade ou ampliação de uma ampla gama de programas, projetos, serviços e ações de assistência social, de segurança alimentar e nutricional, de transferência de renda e de geração de oportunidades de inclusão produtiva voltados às populações e comunidades em situação de maior vulnerabilidade social.
- Seleção de pessoal por concursos públicos para compor o quadro do Ministério. Além de pessoal cedido de outros órgãos, de terceirizados prestadores de serviços e de pessoal sem vínculo, o MDS conseguiu nesse período formar um quadro próprio de pessoal dedicado exclusivamente ao desenvolvimento dos programas e políticas sociais.
- Racionalização dos processos de concessão e revisão do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). Os processos de concessão e renovação de CEBAS acumularam-se no CNAS e no Ministério da Previdência Social. Esses processos, regidos por uma legislação comporta inúmeras interpretações, são complexos e demandam

delicados cálculos contábeis. Os processos de concessão e renovação de CEBAS levam, em média, três anos para serem julgados no CNAS e quatro anos para serem apreciados pelo Ministro da Previdência Social. Para que as entidades tenham um julgamento em prazo razoável, foi necessário aprovar legislação que prevê a repartição dos processos pendentes de julgamento para cada um dos Ministérios responsáveis pelas áreas de educação, saúde e assistência social.

- Constituição de Ouvidoria e sistema de atendimento ao cidadão e aos gestores locais: Central Fome Zero e Atendimento Bolsa Família.
- Constituição, em 2005, de uma unidade específica para gerenciar todos os acordos e empréstimos internacionais, a Unidade de Implementação de Projetos (UIP) com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Banco Mundial, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a Organização das Nações Unidas para a Educação (Unesco) e a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO). A UIP foi criada para unificar a gestão dos diversos acordos de cooperação e empréstimos com as agências internacionais, evitando superposição de ações e proporcionando uniformidade de procedimentos. A Unidade coordena, executa, supervisiona e assessora os dirigentes dos órgãos do MDS na elaboração e implementação desses acordos, o que tem resultado em maior controle sobre os contratos e acordos de empréstimos internacionais, bem como sobre os produtos dos consultores contratados.
- Instituição do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que traz uma série de inovações na gestão dos serviços de assistência social e no atendimento à população pobre. Um dos principais objetivos do SUAS é eliminar os atrasos no repasse de verbas do governo federal a estados, municípios e Distrito Federal. A implantação e consolidação do SUAS envolve uma série de medidas:
 - o Publicação, em 2004, de decreto definidor das ações continuadas;
 - o Aprovação da nova Política Nacional de Assistência Social;
 - o Aprovação da Norma Operacional Básica (NOBSUAS);
 - o Aprovação da Norma Operacional Básica de Recursos Humanos (NOB-RH) do SUAS;

- o Redefinição do marco legal;
 - o Implantação de novos sistemas de transferências – Sistema de Transferências de Recursos Fundo a Fundo (SISFAF), Sistema de Acompanhamento Orçamentário do SUAS (SIAORC), Sistema de Gestão de Convênios (SISCON), Georreferenciamento do SUAS (GeoSUAS), Sistema de Informações Gerenciais do SUAS (SigSUAS) e SUASweb;
 - o Ferramentas da *web* para comunicação direta com os municípios (SUASWeb);
 - o Implantação do sistema de informação gerencial do SUAS (SIGSUAS), em andamento.
- Acompanhamento anual do Financiamento da Assistência Social nos estados e municípios, por meio do **Sistema** de Coleta de Dados Contábeis dos Entes da Federação (SISTN) e do **Sistema** Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), com o objetivo de qualificar os debates sobre o financiamento da Assistência Social. Desde 2004, foram produzidos quatro cadernos SUAS, contabilizando mais de 7.500 exemplares, distribuídos nas Conferências Nacionais de Assistência Social.
 - Financiamento para contratação de recursos humanos para a política pública descentralizada no SUAS/ProJovem Adolescente. Trata-se de uma inovação nessa área: possibilitar que recursos transferidos aos entes sub-nacionais sejam usados para a remuneração dos serviços de pessoal qualificado, conforme NOB-RH do SUAS. Iniciada em 2009, a medida encontra-se em estágio de implementação.
 - Criação da Rede Pública de Fiscalização do Programa Bolsa Família, em parceria com os Ministérios Públicos Federal e Estaduais, Controladoria-Geral da União e Tribunal de Contas da União. O trabalho conjunto dessas instituições, integrado ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, tem o objetivo de fortalecer o monitoramento e o controle das ações voltadas à execução do Programa Bolsa Família, sem que isso represente qualquer interferência na autonomia e competência de cada uma das instituições.
 - Criação de mecanismos de articulação intersetorial, envolvendo outros ministérios e outras políticas, tais como o Conselho Nacional de Segurança

Alimentar e Nutricional e a Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional. O Conselho é um instrumento de articulação entre governo e sociedade civil na proposição de diretrizes para as ações na área da alimentação e nutrição. A Câmara articula 19 ministérios, sob a coordenação do MDS, na discussão de programas e ações para a segurança alimentar e nutricional da população, e tem a função de elaborar, a partir das diretrizes emanadas do Conselho, a Política e o Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, indicando metas, fontes de recursos e instrumentos de acompanhamento, monitoramento e avaliação de sua implementação.

Ministério da Saúde (MS)

- Construção do Mapa Estratégico do Ministério da Saúde e da Agenda Estratégica para o período de 2008-2011 (Programa Mais Saúde), que levaram à criação de um Departamento de Logística, à criação de Unidades Organizacionais alinhadas à estratégia e à melhoria do processo de planejamento de compra, com maximização nas aquisições. Esta última medida visa maior agilidade nas compras de insumos e medicamentos, bem como nos demais procedimentos para o Ministério da Saúde e para todo o SUS.
- Contratualização, por meio de acordos de responsabilidades firmados com as Secretarias e Entidades do Ministério da Saúde, para o alcance das metas estabelecidas no Programa Mais Saúde, a fim de melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade. Já foram assinados 13 Termos de Compromisso com 13 Secretarias e Entidades do Ministério da Saúde, pactuando indicadores, metas e ações, possibilitando o monitoramento dos objetivos dispostos no Programa Mais Saúde.
- Realização de estudos voltados para a identificação de oportunidades de redução de custos. Foram realizados 16 estudos e apontadas 12 oportunidades de redução de custos, com estimativa de economia de 299 milhões de reais por ano.
- Otimização de fluxos e rotinas para tornar processos mais eficientes. Foram realizadas as atividades de levantamento, detalhamento, análise,

proposições de melhoria e planos de implementação para cinco macro-processos da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde. O trabalho, realizado no âmbito do Projeto Mais Gestão é Mais Saúde, foi desenvolvido em duas fases: identificação e mapeamento dos processos organizacionais sob responsabilidade da Secretaria Executiva; e reestruturação dos processos estratégicos que têm impacto para atingir os objetivos do Programa Mais Saúde.

- Criação do Cartão Nacional de Saúde, que disponibilizará o prontuário eletrônico do paciente. Cada cidadão, por meio do seu Cartão Nacional do SUS, passará a dispor de um prontuário eletrônico único que possa ser compartilhado com segurança, padronização e confidencialidade entre os diversos profissionais de saúde e Estabelecimentos de Atenção à Saúde. A geração de informações clínicas individuais subsidiará a formulação de políticas públicas mais adequadas às demandas sociais.
- Elaboração de projeto de lei de Responsabilidade Social. O PL nº 21/07, em tramitação no Congresso Nacional, dispõe sobre a responsabilidade sanitária dos agentes públicos e a aplicação de penalidades administrativas.
- Criação do índice de valorização da gestão, a ser aplicado nos estados e municípios, como um estímulo à gestão bem sucedida na execução de estratégias capazes de mudar o quadro sanitário local. A metodologia será implantada a partir de 2010.
- Substituição da força de trabalho terceirizada das áreas de apoio administrativo. Substituição de contratados por Fundações de Apoio e contratos temporários em quatro Hospitais Gerais e dois Institutos do Rio de Janeiro, na Sede do Ministério da Saúde e em Núcleos Estaduais.
- Integração entre os instrumentos de planejamento usados no nível federal, estadual e municipal, de forma a harmonizar o processo de pactuação com o de planejamento do SUS. O documento com as diretrizes de integração dos instrumentos está em fase de conclusão.

Ministério da Educação (MEC)

- Elaboração e lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O Plano é constituído por um conjunto de ações estratégicas, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação, reduzir as desigualdades

regionais e sociais e desenvolver potencialidades. Representa um avanço no marco conceitual das políticas de educação por superar falsas oposições como, por exemplo, a oposição entre a educação básica e a educação superior, e também por ter como base uma visão sistêmica de educação, desenvolvimento, territorialidade, regime de colaboração, responsabilização e mobilização social. O PDE tem perspectiva de longo prazo, com metas de qualidade definidas até 2021, por escola. Espera-se, com essa medida, mudança na cultura de planejamento e gestão educacional, contemplando as atividades de medição, análise, planejamento e implementação; e o estabelecimento de um novo padrão de relacionamento (colaborativo) entre o MEC e demais atores: Rede Federal de Ensino Superior e Educação Profissional e Tecnológica; estados e municípios (Arranjo Educativo).

- Criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) em 2007, o IDEB reúne num só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações padronizadas do INEP (Prova Brasil e Sistema de Avaliação da Educação Básica, o SAEB). O IDEB constitui o indicador objetivo para a verificação do cumprimento de metas fixadas no termo de adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação. Dessa forma, possibilitou a aferição objetiva da qualidade da educação básica, a priorização da demanda por recursos do MEC e o estabelecimento de condicionantes para liberação de recursos.
- Instituição do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. O Plano representa a conjugação de esforços da União, estados, Distrito Federal e municípios, atuando em regime de colaboração para alcançar as metas de evolução do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em todo o país. O MEC fornecerá apoio técnico e financeiro aos estados e municípios que aderirem ao Compromisso Todos pela Educação e elaborarem o Plano de Ações Articuladas (PAR), que constitui um conjunto de ações orientadas a partir dos seguintes eixos: i) gestão educacional; ii) formação de professores e profissionais de serviços e apoio escolar; iii) recursos pedagógicos; e iv) infra-estrutura física. Essa medida representa uma mudança de paradigma na relação entre o MEC e os entes da federação. Por meio da adesão ao Compromisso Todos pela Educação, estados, municípios e o Distrito Federal adotaram a metodologia de

planejamento proposta pelo MEC, abandonando as práticas de pleitos esporádicos e contribuindo para o fim da política de balcão. O Plano de Metas resultou no levantamento da situação educacional local para cada rede, possibilitando a organização da oferta e melhor priorização das demandas, bem como o atendimento prioritário aos entes com indicadores educacionais mais baixos (menor IDEB). O Plano, que conta com o estabelecimento de condicionantes para a liberação de recursos, já possui a adesão de todos os estados e municípios, além do Distrito Federal.

- Instituição do Comitê Gestor do Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação. O Comitê tem as seguintes atribuições: acompanhar a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação; analisar os planos de ação e as estratégias de implementação propostas pelas unidades executoras do MEC; avaliar o desempenho e os resultados alcançados pelo Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação; contribuir para o diálogo com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação na ampliação da Adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação e na sua divulgação junto à sociedade.
- Instituição de Comissão Técnica Permanente para análise dos processos de assistência aos Planos de Ações Articuladas (PAR). A Comissão tem por atribuições: analisar os Planos de Ações Articuladas (PAR) apresentados pelos entes federados e recomendar sua aprovação; recomendar ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) as ações do PAR aprovadas para celebração dos convênios a serem firmados; acompanhar e avaliar a execução do PAR, em parceria com as Secretarias do MEC, FNDE, INEP e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O PAR já foi elaborado nos estados, no Distrito Federal e em 4.621 municípios (outros 608 municípios possuem PAR em fase de elaboração). Além disso, 3.260 municípios já possuem Termo de Cooperação Técnica celebrado com o MEC.
- Criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização de Profissionais da Educação Básica (FUNDEB). O Fundo tem vigência até 2020 e seus recursos destinam-se a financiar a educação básica (creche, pré-escola, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos), atendendo, a partir do terceiro ano de funcionamento, 47 milhões de alunos. O aporte do governo federal ao Fundo é ampliado gradativamente (dois bilhões de reais em 2007, três

bilhões em 2008, cinco bilhões em 2009 e 10% do montante resultante da contribuição de estados e municípios a partir de 2010). A distribuição dos recursos tem por base o número de alunos da educação básica pública, de acordo com dados do último censo escolar, sendo computados os alunos matriculados nos respectivos âmbitos de atuação prioritária (de acordo com o art. 211 da Constituição Federal). O Fundo é importante ferramenta para a racionalização da distribuição de recursos.

- Desenvolvimento do Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (SIMEC). O Sistema tem por objetivo conferir maior agilidade e racionalidade aos processos gerenciais do MEC. Atualmente, dispõe de vinte módulos integrados e se comunica com outros sistemas do governo. O SIMEC provê: i) a integração de ferramentas de planejamento, gestão orçamentária e monitoramento de atividades estratégicas do Ministério; ii) o fortalecimento da atividade de planejamento e gestão no âmbito do MEC, por constituir uma ferramenta permanente, suprimindo iniciativas pontuais e esparsas e facilitando a tomada de decisão; iii) a redefinição do padrão de relacionamento e apoio às esferas estaduais e municipais; e iv) apoio às atividades de supervisão de obras que recebem recursos do MEC, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos públicos.
- Criação do Comitê Gestor da Preparação e da Implementação de Projetos de Cooperação Técnica e de Acordos de Empréstimos Internacionais do Ministério da Educação (CGCOP). O Comitê é responsável pela coordenação da captação de recursos externos para projetos do MEC, bem como pelo gerenciamento da implementação dos projetos decorrentes de cooperação técnica e de acordos de empréstimos celebrados com organismos internacionais. A criação do Comitê resultou na disseminação de orientações às áreas quanto à elaboração e à revisão de Documentos de Projetos; em orientações normativas quanto ao processo de contratação de consultores e serviços em projetos de cooperação internacional; e na articulação e interlocução com organismos internacionais que atuam em parceria com o MEC.
- Criação do Comitê de Compras e Contratos. O Comitê tem por objetivo assegurar a uniformidade de procedimentos, a padronização de produtos, a racionalidade burocrática, a qualidade e os melhores custos para as compras e contratações realizadas no âmbito do MEC, da FNDE, da CAPES

e do INEP. Recentemente, além do MEC e das autarquias integrantes do Comitê, os processos licitatórios conjuntos têm contado também com a participação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Dentre as principais medidas do Comitê estão as seguintes:

- o Regulamentação da adesão a Atas de Registro de Preços de outros órgãos, bem como destes últimos a Atas de Registro de Preços do MEC e dos demais integrantes do Comitê (Resolução nº 02/07 e Resolução nº 01/09);
 - o Regulamentação da utilização do Cartão de Pagamentos do Governo Federal (Resolução nº 01/08);
 - o Desenvolvimento do Módulo Compras do SIMEC, para promover gestão mais eficiente dos processos de aquisição conjunta. O módulo propiciará que os órgãos interessados apresentem suas propostas de adesão no próprio sistema; e
 - o Determinação da disseminação e implantação de Planos de Ação para a redução e eficiência do gasto público no âmbito do Programa de Eficiência do Gasto do Ministério do Planejamento (Resolução nº 02/08).
- Criação do Comitê de Publicações, para assegurar a uniformidade dos procedimentos e a qualidade das publicações a serem impressas no âmbito do MEC, FNDE, INEP e CAPES. As normas e diretrizes do Comitê contemplam assuntos que vão desde o mérito da publicação até a questão logística (especificações técnicas, logística de distribuição etc). Os resultados da atuação do comitê são a definição da política de editoração do MEC e a definição de especificações técnicas gerais de editoração, produção gráfica e da logística de distribuição das publicações.
 - Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (CGTI). O CGTI define políticas e diretrizes, além de coordenar articular as ações de tecnologia da informação e comunicação entre os integrantes do Comitê (MEC, FNDE, CAPES e INEP).
 - Criação de Comitê de Eventos, com o intuito de assegurar uniformidade, padronização de produtos e serviços, racionalidade burocrática e de procedimentos, qualidade e melhores custos na realização de eventos no

âmbito do MEC, FNDE, CAPES, INEP e Conselho Nacional de Educação (CNE). A atuação do Comitê resultou na realização de processo licitatório, por meio de Ata de Registro de Preços, com adesão na origem de todos os integrantes do Comitê, visando padronizar e alcançar melhor qualidade e custos de produtos e serviços a serem contratados para a realização de eventos pelo MEC e autarquias. Além disso, foi desenvolvido o módulo Eventos do SIMEC, voltado para a submissão das propostas de eventos que os órgãos e autarquias do MEC pretendem realizar, de modo que a apresentação e aprovação da proposta sejam acompanhadas pelo Comitê.

- Alinhamento Estratégico do MEC e criação de sistema de indicadores de desempenho das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Implementação das seguintes atividades: i) aperfeiçoamento do alinhamento das estratégias do Ministério com as ações previstas no PDE; ii) desenvolvimento de estratégias de aperfeiçoamento da avaliação e do acompanhamento das metas previstas pelo PDE; iii) análise e reestruturação de fluxos de trabalho relacionados ao monitoramento das ações estratégicas do PDE; iv) Apoio à criação de um sistema de indicadores estratégicos de desempenho das ações, construindo métricas de avaliação dos resultados alcançados e ações corretivas necessárias. Essas atividades estão em desenvolvimento.
- Criação do Fórum de Planejamento e Gestão do Ministério da Educação, com o objetivo de propor diretrizes, coordenar, articular e disseminar as ações de planejamento estratégico e melhoria de gestão no âmbito das Secretarias do MEC, bem como do FNDE, CAPES e INEP.

Ministério da Previdência Social (MPS)

- Gestão com foco no cidadão. Nos últimos anos, a Previdência superou a situação de caos, com longas filas e dificuldade de acesso aos serviços, e tornou-se referência no atendimento ao cidadão, chegando a conceder aposentadorias em apenas 30 minutos. A mudança se concretizou após a implementação de um conjunto de medidas:
 - i. Atendimento pela Internet e pela Central de Tele-atendimento 135. O direcionamento do atendimento presencial nas Agências para os Canais Remotos de Atendimento resultou em maior conforto

para o cidadão e menos pessoas nas agências. Mensalmente, sete milhões de segurados utilizam o telefone 135 e o sítio da Previdência na Internet antes de ir diretamente a uma Agência da Previdência Social. A maioria desses segurados deseja apenas receber orientações sobre requisitos e documentos e solicitar informações básicas sobre contribuições;

- ii. Envio automático de carta-aviso ao segurado que reúne as condições necessárias para aposentadoria por idade;
- iii. De acordo com o Decreto 6.722, de 30 de dezembro de 2008, os dados constantes no Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS) valem para todos os efeitos como prova de filiação à Previdência Social, relação de emprego, tempo de serviço ou de contribuição e salários-de-contribuição, podendo, em caso de dúvida, ser exigida pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) a apresentação dos documentos que serviram de base à anotação. As informações sobre os dados no CNIS podem ser obtidas na Agência Eletrônica de Serviços aos Segurados, no portal da Previdência Social;
- iv. Criação de uma Diretoria de Atendimento para assegurar a qualidade dos serviços prestados aos usuários;
- v. Agendamento do Atendimento: atendimento com hora marcada, programado e organizado em função da necessidade de cada segurado;
- vi. Garantia dos direitos financeiros a partir da data de solicitação do agendamento;
- vii. Expansão da Rede de Atendimento. Cerca de 26 milhões de benefícios são pagos mensalmente, sem atraso, em todos os pontos do país. A rede de atendimento é composta por 1.227 agências próprias que mensalmente realizam 3,6 milhões de atendimentos. O Ministério da Previdência Social iniciou o Projeto de Expansão da Rede de Atendimento, com a previsão da instalação de 720 novas agências em 2009/2010.
- viii. Instalação de salas de Monitoramento do Atendimento nas cinco Superintendências Regionais, com suporte de sistema

informatizado, para possibilitar a gestão dos serviços oferecidos aos segurados pelas Agências da Previdência Social (APS) em tempo real, com acompanhamento dos indicadores de atendimento das APS por tipo de benefício. O Sistema de Gestão de Atendimento (SGA) mostra o tempo médio de atendimento, quantas pessoas estão na fila e o tempo médio de espera. Essa medida permite identificar os “gargalos” do atendimento nas agências, avaliar a qualidade do atendimento e realizar o gerenciamento das filas, conformando a gestão da agência de forma a prover um atendimento rápido e de qualidade ao cidadão.

- ix. Agendamento automático da perícia médica após o agendamento do auxílio doença.
- Melhoria do atendimento ao cidadão. As iniciativas resultaram em desaparecimento das filas e redução do tempo de espera para atendimento e de permanência na Agência durante o atendimento. Além disso, houve queda expressiva no estoque de benefícios pendentes de análise, o que propiciou um aumento de 52% no atendimento presencial entre 2005 e 2009. Em 2005, o Instituto atendia 2,5 milhões de segurados mensalmente em suas unidades. Atualmente são 3,8 milhões. Somam-se a esses números cinco milhões de atendimentos telefônicos e 11 milhões de acessos ao sítio da Previdência na internet.
 - Realização de concursos para substituição de terceirizados e recomposição da força de trabalho.
 - Investimento tecnológico, recuperação e ampliação do foco de atuação da DATAPREV. A Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social deixou de ser uma empresa de processamento de dados para ser uma empresa de gestão da informação. Atualmente presta relevantes serviços a outros órgãos públicos com enfoque social, tais como os Ministérios do Trabalho e Emprego e o do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.
 - Novo arranjo institucional na área de fiscalização e arrecadação da Previdência com a criação da Receita Federal do Brasil.
 - O MPS adotou critérios claros de seleção de dirigentes para as funções comissionadas do INSS: definição de perfis, conhecimentos e experiências. O processo resulta em uma lista quántupla que é enviada ao Ministro. A concepção desse modelo de processo seletivo começou no ano 2000 e

foi se aperfeiçoando. Hoje é um modelo consolidado. De 2003 para cá, o processo seletivo foi ampliado.

- Estabelecimento de indicadores e de sistemática de avaliação de desempenho das unidades de gestão do INSS, abrangendo especialmente agências e gerências executivas.
- Implantação da avaliação de desempenho atrelada à gratificação dos servidores do MPS. O Ministério avança no sentido de tornar a sua área de gestão de pessoas mais estratégica. Foi criada uma política de bolsas de estudo e a escola da previdência está em processo de reformulação.
- Criação dos Conselhos de Previdência Social. Cada gerência executiva possui um conselho. São, ao todo, 106 conselhos. Em 2003, foram criados os Conselhos de Previdência Social (CPS) e unidades descentralizadas do Conselho Nacional de Previdência Social (CNPS). Eles constituem canais de diálogo social que funcionam no âmbito das Gerências Executivas do INSS. Os CPS têm por objetivo, assim como as unidades descentralizadas do CNPS, apresentar propostas para melhorar a gestão e a política previdenciárias. São instâncias colegiadas e têm caráter consultivo e de assessoramento, podendo encaminhar propostas para serem deliberadas no âmbito do CNPS. Os Conselhos buscam ampliar o diálogo entre a gerência-executiva do INSS e a sociedade, permitindo que as necessidades específicas de cada localidade no que diz respeito ao debate de políticas públicas e de legislação previdenciárias sejam atendidas de modo mais eficiente.
- Foco no investimento em reabilitação profissional, nos casos dos benefícios por incapacidade, para agilizar a volta do segurado ao trabalho ou reinserindo o segurado no mercado de trabalho.
- Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC). Está em discussão no Congresso um Projeto de Lei que propõe a criação da PREVIC, exigência da Lei Complementar nº 109/01. O sistema brasileiro de fundos de pensão carece de uma estrutura de supervisão e coordenação capaz de articular e fiscalizar os diversos setores envolvidos pelo tema. A PREVIC terá por missão exercer esse papel, e será uma autarquia de natureza especial, dotada de autonomia administrativa e financeira, com patrimônio próprio e vinculada ao Ministério da Previdência Social.

Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)

- Recomposição da força de trabalho e profissionalização da gestão. O último concurso público do Ministério havia sido realizado em 1986, o que resultou numa situação bastante grave, pois dois terços da força de trabalho do MTE eram terceirizados. Entre 2003 e 2009, o Ministério do Trabalho e Emprego recebeu autorização para contratar por concurso público 854 Auditores Fiscais do Trabalho e 1.822 servidores de nível médio e superior na área administrativa, para substituição de terceirizados.
- Projeto de digitalização de documentos referentes a pedidos de autorização para trabalho de estrangeiros no Brasil. O foco principal dessa medida é a segurança, pois são informações que não podem ser perdidas ou danificadas. Além disso, o arquivamento dos documentos em meio magnético reduziu o uso do arquivo convencional (em papel) e colaborou com a economia de espaço físico em vários setores do MTE. Foi criada também a sala-cofre para documentos de alta importância.
- Implantação do novo sistema MIGRANTEWEB, com integração a outros sistemas internos, para aprimorar os processos de autorização de trabalho de estrangeiro. O sistema resultou na automação dos procedimentos de recebimento de demandas, por meio de código de barras, aumentando a segurança e o controle interno. As análises dos processos foram agilizadas, com redução nos prazos de tramite à metade. O sistema disponibiliza serviço de acompanhamento *on-line* pela internet para o usuário.
- Implantação do Sistema Integrado de Relações do Trabalho (SIRT). O sistema reúne informações e estatísticas sobre: entidades sindicais existentes no país, negociações coletivas, mediações de conflitos de trabalho, homologações de rescisões contratuais, greves e empresas de trabalho temporário. O SIRT confere maior transparência e agilidade aos procedimentos do MTE e organiza em um só banco de dados as informações sobre relações do trabalho no país, para subsidiar a elaboração de políticas públicas na área de relações do trabalho. O Sistema também visa à integração de informações com outros sistemas de governo e de entidades não governamentais, como Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), Receita Federal, Contribuição Sindical (Caixa Econômica Federal), Pesquisa Sindical do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Sistema de Acompanhamento de Contratações

Coletivas do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (SACC-DIEESE). Por meio de subsistemas que trocam informações, o SIRT simplifica a vida do usuário e permite ampla consulta pela sociedade. Integram o SIRT: o Cadastro Nacional das Entidades Sindicais; o Sistema Mediador, uma base de dados com o conteúdo de todas as convenções e acordos coletivos de trabalho celebrados no país; o Sistema de Registro de Empresas de Trabalho Temporário (SIRETT); o Homolognet, sistema que controla todas as fases da rescisão do contrato de trabalho via internet, desde a elaboração do Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho até a homologação da rescisão contratual; e a base de dados de greves deflagradas no país.

- Criação do Cadastro de Empregadores, que contém o nome de pessoas físicas e jurídicas flagradas pela fiscalização na prática do trabalho análogo ao de escravo. O efeito mais contundente do cadastro é impedir o acesso dessas pessoas físicas e jurídicas a linhas de crédito e a incentivos fiscais junto aos bancos oficiais e agências regionais de desenvolvimento. O cadastro também serve de referência para que mais de 140 empresas nacionais e multinacionais que assinaram o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo evitem adquirir produtos de fornecedores irregulares. O cadastro está publicado na página do MTE na internet (www.mte.gov.br) e tem tido repercussão muito positiva. O Cadastro é atualizado semestralmente e conta, atualmente, com uma lista de 174 empregadores.
- Realização de planejamento da inspeção do trabalho. A partir de 2003, a Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) prepara diretrizes para a elaboração do planejamento da fiscalização dos órgãos descentralizados. O planejamento é enviado às Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego (SRTE) referencia a elaboração do planejamento de fiscalização. O documento reúne orientações metodológicas de observância obrigatória pelas regionais e enuncia as linhas de ação para a fiscalização das obrigações trabalhistas. A novidade é que o processo é feito junto com as entidades sindicais representativas de cada estado, o que confere legitimidade ao planejamento e à cobrança de resultados. Em reuniões nas comissões sindicais que atuam em cada SRTE, são apuradas as sugestões e denúncias da sociedade. Além de proporcionar insumos para a elaboração do planejamento da fiscalização, a prática constitui

mecanismo de participação social e indica a preocupação da Inspeção com a transparência de sua atuação.

- Criação das Comissões de Colaboração com a Inspeção do Trabalho (CCIT). As comissões atuam no âmbito das superintendências regionais e se destinam a fortalecer a participação das representações sindicais de trabalhadores nos processos de discussão, elaboração e monitoramento do planejamento anual da fiscalização, além da avaliação dos resultados dele decorrentes.
- Criação da Comissão Nacional de Erradicação do Trabalho Infantil (CONAETI). A comissão tem composição quadripartite, com a participação de todos os órgãos da administração federal quem têm alguma interface com o tema, representantes da sociedade civil, trabalhadores, empregadores e organismos internacionais, sob a coordenação do Ministério do Trabalho e Emprego. A CONAETI elaborou um plano nacional para erradicação do trabalho infantil, vigente a partir de janeiro de 2004. Vários programas do governo federal na área passaram a ser coordenados pela CONAETI.
- Incentivo ao microcrédito por meio das seguintes ações:
 - i. Realização do cadastro das entidades de microcrédito, com o objetivo de monitorar essas instituições e identificar como o microcrédito tem impacto sobre a vida do cidadão, possibilitando o direcionamento das políticas do Ministério a partir de indicadores quantitativos e qualitativos. O cadastro conta com mais de 283 Instituições.
 - ii. Desenvolvimento de diagnóstico permanente sobre a rede de instituições habilitadas no âmbito do microcrédito. Após a construção de um sistema de dados, em 2008, instalado no portal do Programa de Microcrédito, as instituições receberam uma senha de acesso e são convocadas, a cada trimestre, a preencher um conjunto de informações relativas às suas operações. As informações consolidadas no Banco de Dados ficam disponíveis no portal do Programa.
 - iii. Criação de um canal de atendimento gratuito por telefone e pela internet, por meio do qual o micro-empendedor pode obter informações sobre o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (www.mte.gov.br/pnmpo/default.asp) e sobre as formas de obter acesso facilitado ao crédito orientado.

A medida aproxima o cliente da organização de microcrédito e possibilita o monitoramento por parte do MTE.

- iv. Criação do Comitê Interministerial para subsidiar a coordenação e a implementação do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado. O Comitê é composto por representantes do Ministério do Trabalho e Emprego, do Ministério da Fazenda e do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e possui as funções de subsidiar a coordenação e a implementação das diretrizes do Programa; definir prioridades e condições técnicas e operacionais; receber, analisar e elaborar proposições; e acompanhar e avaliar a execução do Programa.
 - v. Implementação das Chamadas Públicas de Parceria e de Concurso de Projetos do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, com o intuito de dar transparência e publicidade à liberação dos recursos públicos, bem como democratizar o acesso ao repasse de recursos orçamentários a entidades de microcrédito.
 - vi. Realização do Programa de Desenvolvimento Institucional, em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com o objetivo de padronizar o sistema contábil utilizado pelas entidades de microcrédito. O Programa visa apoiar o fortalecimento e o desenvolvimento institucional da rede de organizações habilitadas e assegurar a perenidade na oferta e concessão de microcrédito aos empreendimentos formais e informais.
 - vii. Elaboração e lançamento do Plano Setorial de Qualificação do Microcrédito (PlanSeq), com o objetivo de promover capacitação de 3.400 empreendedores clientes ativos de instituições de microcrédito. O PlanSeq estimula a sustentabilidade de unidades produtivas de pequeno porte e promove a integração de políticas voltadas ao acesso ao crédito e à capacitação, por meio de parcerias junto a outros ministérios
- Padronização, em 2007 e 2008, do Plano de Contas das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) de Microcrédito, que

repassam recursos a empreendedores de baixa renda. A construção de uma contabilidade padrão para as OSCIP facilita a análise das solicitações de microcrédito. Além disso, com o plano de contas padronizado, a contabilidade das OSCIP de microcrédito poderá gerar indicadores que permitirão a análise do setor e seu potencial. Assim, os governos e os investidores públicos e privados poderão avaliar o resultado dos investimentos e constituir parcerias com as OSCIP, possibilitando a ampliação do fluxo de recursos para o microcrédito.

- Criação da Comissão de Ética do Ministério. Realização de trabalho de conscientização, preparação e orientação dos agentes públicos com relação ao tema da ética no serviço público, merecendo destaque: a elaboração da cartilha sobre “Conduta ética – Regras para agentes públicos” que contém informações sobre deveres, vedações e penalidades aos agentes públicos; a elaboração, em parceria com a Comissão de Igualdade de Oportunidade e Gênero, de Raça e Etnia, de Pessoas com Deficiência e de Combate à Discriminação, da cartilha “Assédio moral e sexual no trabalho”, distribuída em todo o país; o lançamento de um ciclo de palestras com o objetivo de disseminar a cultura ética em todas as 27 Superintendências do país; e a capacitação de colaboradores.
- Criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária, com o objetivo de proporcionar visibilidade e articulação à economia solidária e de oferecer subsídios nos processos de formulação de políticas públicas. A criação do Conselho Nacional de Economia Solidária, de formação tripartite, e dos núcleos que tratam do tema economia solidária dentro das Superintendências Regionais, consolida a gestão participativa para as políticas de trabalho solidário. A Secretaria Nacional de Economia Solidária está realizando o mapeamento da economia solidária no Brasil. Para isso, foi desenvolvido o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária, composto por informações de Empreendimentos Econômicos Solidários e de Entidades de Apoio, Assessoria e Fomento. Por meio do Mapeamento da Economia Solidária é possível saber quantos empreendimentos existem, quantas pessoas estão envolvidas, possibilidade de encadeamento etc. O Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária foi concebido para preencher uma lacuna em termos de conhecimento sobre a realidade da Economia Solidária no Brasil, tornando-se importante instrumento para o planejamento tanto de políticas públicas específicas quanto das próprias estratégias

do movimento deste setor da economia. O mapeamento nacional de economia solidária identificou aproximadamente 22 mil Empreendimentos Econômicos Solidários, com participação de 1,7 milhão de associados que geram 8 bilhões de reais em faturamento anual.

- Construção da Rede Nacional de Assistência Técnica para Empreendimentos Econômicos Solidários, bem como para o Apoio e Fortalecimento de Redes de Cooperação de Economia Solidária, no âmbito do Programa Economia Solidária em Desenvolvimento, conduzido pela Secretaria Nacional de Economia Solidária. Pretende-se constituir Núcleos Estaduais de Assistência Técnica Descentralizada a Empreendimentos Econômicos Solidários e formar Redes de Cooperação de Empreendimentos Econômicos Solidários, com os seguintes objetivos principais: melhorar a capacidade técnica, produtiva e de comercialização dos empreendimentos econômicos solidários; aumentar a renda média dos trabalhadores na economia solidária; aumentar os postos de trabalho nos empreendimentos econômicos solidários; e construir metodologias diferenciadas para o atendimento de demandas de empreendimentos de mulheres e comunidades tradicionais. Foram firmados mais de 100 convênios com municípios no final de 2008. Pretende-se, ainda, direcionar melhor os cursos de qualificação e identificar necessidades de capacitação em áreas específicas.
- Utilização de chamada pública de parcerias para conferir maior transparência ao processo de conveniamento junto a entidades privadas sem fins lucrativos.
- Coleta, junto à sociedade, de subsídios para o aperfeiçoamento do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda. Esse esforço de diálogo social iniciou-se ao final de 2004, quando a Secretaria de Políticas Públicas de Emprego, em parceria com o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT) e o Fórum Nacional de Secretários do Trabalho (FONSET), convocou a sociedade para participar do primeiro Congresso Nacional do Sistema Público de Emprego. O evento, e os que se seguiram, colocaram em discussão reestruturação, papel e funcionalidade do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda, visando ao seu aperfeiçoamento, e contaram com a participação das representações dos governos federal, estaduais e municipais, dos empregadores, dos trabalhadores, do Sistema S, dos membros do CODEFAT, dos conselheiros das comissões e conselhos

estaduais e municipais de emprego. Como resultado, foram definidas as diretrizes para a consolidação do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda.

- Integração das políticas públicas de emprego. A partir da criação do Convênio Único, um único instrumento jurídico é usado para pactuar parcerias para execução das ações de orientação profissional e intermediação de mão-de-obra, habilitação ao seguro-desemprego, qualificação social e profissional, informações sobre mercado de trabalho e outras, com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).
- Mudança na sistemática dos depósitos especiais do FAT. Proposta de Reestruturação da Sistemática de Alocação e de Movimentação dos Recursos de Depósitos Especiais do FAT: (i) na adoção de uma Programação Anual de Depósitos Especiais, a ser elaborada pelo MTE e aprovada pelo CODEFAT, autorizando a alocação dos recursos programados anualmente; (ii) no controle da alocação dos recursos e da movimentação dos depósitos especiais por programa ou linha de crédito especial; e (iii) no estabelecimento do Reembolso Automático. A reestruturação da Sistemática de Depósitos Especiais objetivou: otimização do fluxo financeiro na utilização das disponibilidades dos depósitos especiais e maior transparência na gestão do Fundo; simplificação dos controles; antecipação das discussões sobre o orçamento do FAT com os órgãos competentes da União para tratar da matéria no âmbito dos Projetos de Lei das Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual do exercício seguinte, a serem submetidos ao Congresso Nacional; maior dinâmica no gerenciamento do fluxo financeiro do Fundo, com ganho de “eficiência alocativa”; e adoção de programação antecipada dos depósitos especiais, por programa/linha especial de crédito e por exercício, com base em informações fornecidas pelos bancos, combinadas com projeções elaboradas pelo MTE e aprovadas pelo CODEFAT. Além da otimização do fluxo financeiro na utilização das disponibilidades dos depósitos especiais, essa medida resultou em maior transparência na gestão do Fundo; na simplificação dos controles; em maior dinâmica no gerenciamento do fluxo financeiro do Fundo, com ganho de “eficiência alocativa”; e no retorno mais rápido dos depósitos especiais ao FAT.
- Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED). Além das pesquisas domiciliares realizadas mensalmente em sete regiões metropolitanas,

outras atividades foram agregadas ao conjunto de ações financiadas pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador, a partir de convênio entre MTE e DIEESE, um dos detentores da metodologia da Pesquisa. O convênio busca manter a coordenação e supervisão nacional da PED, mas também constituir efetivamente um sistema estatístico consolidado, a serviço do sistema público de emprego, trabalho e renda. Dentre os resultados dessa medida estão a realização de oficinas e seminários para aprimoramento metodológico da pesquisa e a criação de novos indicadores.

- Realização de avaliação externa do programa seguro desemprego, que nunca havia sido avaliado como um todo. No final de 2007, estabeleceu-se parceria com a Universidade de Brasília (UnB) para a avaliação externa do Programa do Seguro-desemprego, cujo objetivo principal é apresentar um diagnóstico crítico da situação do Programa para um futuro aperfeiçoamento dos processos e rotinas existentes. Além do benefício em si, a avaliação abarca também as ações de intermediação de mão-de-obra e qualificação social e profissional. Também em 2007 foi firmado convênio com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), da Universidade de São Paulo (USP), para avaliação do Programa de Geração de Emprego, Trabalho e Renda (PROGER) Urbano em 5 cidades do Brasil.
- Desenvolvimento de novos sistemas informatizados e aperfeiçoamento dos existentes, com criação de novas funcionalidades, voltadas a facilitar a integração das ações, a melhorar a confiabilidade de dados, a aprimorar os mecanismos de gestão, a modernizar os sistemas operacionais e a baratear os custos de instalação e manutenção. Os sistemas existentes estão sendo migrados para a base da DATAPREV, em plataforma *web*, e interfaces com o cidadão estão sendo desenvolvidas. Em estágio de implementação, o MTE está analisando a possibilidade de compor relatórios gerenciais dinâmicos nos diversos sistemas, bem como de estimar o impacto do crédito sobre o estoque de empregados dos empreendimentos financiados. A reformulação dos sistemas deve resultar na criação de trilhas de auditoria, em maior agilidade no atendimento e na ampliação dos canais de acesso do cidadão às ações do MTE.
- Desenvolvimento de sistema informatizado da carteira de trabalho, com novo modelo e cartão magnético. A nova Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) receberá um código de barras com o número do PIS na carteira, o que permitirá a consulta das informações dos

trabalhadores, e será emitida com base em sistema informatizado. O Sistema Informatizado de emissão da CTPS é composto por três sistemas interligados: o sistema de coleta e validação dos dados da qualificação civil, o sistema de coleta de imagens do trabalhador e o sistema automático de cadastramento e validação do Número de Identificação Social / Programa de Integração Social (NIS/PIS). Essa característica propicia, além de segurança, a integração nacional dos dados e numeração única, que impedirá emissões em duplicidade. Outra novidade é o Cartão de Identidade do Trabalhador, que, na forma de cartão magnético, passa a integrar CTPS informatizada, com o objetivo de modernizar, agregar fatores de segurança, combater fraudes e adulterações e viabilizar a disponibilização de novos serviços ao cidadão. Foi iniciado em 2008 um projeto piloto do sistema na cidade de Brasília.

- Criação do Cadastro de Emprego e Desemprego (CAGED), para o setor privado. Divulgado mensalmente, o cadastro constitui ferramenta importantíssima para a formulação e implementação de políticas. Existe também um cadastro por município, por setor empregador. Esse cadastro é útil no sentido de identificar quais setores da economia precisam receber maiores parcelas de seguro desemprego e encontram-se em situação de vulnerabilidade.
- Desenvolvimento de pesquisa de satisfação dos servidores e clientes do MTE, visando identificar oportunidades e pontos de melhoria.
- Formação de grupos de trabalho para: implementação de minutas padrão de convênios, contratos, editais de licitações, termos de referência; proposição de projetos e programas para capacitação, desenvolvimento e qualificação dos servidores; implementação de novas formas participativas de formulação e execução de projetos e ações e na gestão de convênios com a interação direta entre Estado, sociedade civil organizada e trabalhadores da economia solidária. Foram criados os seguintes mecanismos de participação: Comissões Gestoras (Nacional e estaduais) do SIES; Conselhos de Gestão dos Centros de Formação em Economia Solidária; Conselhos de Gestão dos Núcleos Estaduais de Assistência Técnica; Comitê Gestor do Programa de Incubadoras de Cooperativas Populares; Comissão de Concertação do PLANSEQ ECOSOL.

Ministério da Justiça (MJ)

- Tramita no Congresso o Projeto de Lei n.º 5.877/05, que reestrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência. A proposta apresenta uma nova estrutura de prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica, de modo a reduzir a burocracia no trâmite dos processos de defesa da concorrência. O PL torna o sistema mais seletivo na análise de fusões e aquisições, e mais rigoroso no combate a cartéis.
- Instituição do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), em 2003, com o objetivo de estabelecer uma política pública nacional para o setor de segurança pública e articular as ações desenvolvidas pela Polícia Federal e pelas polícias estaduais e municipais. O Sistema respeita a autonomia das instituições envolvidas e propicia a modernização no combate ao crime por meio de iniciativas como: a implantação de gabinetes de segurança; a adequação dos portos para o comércio marítimo; as Ações de Combate à Pirataria; e a Campanha do Desarmamento.
- Criação da Força Nacional de Segurança Pública. A Força Nacional foi criada em 2004 para atender às necessidades emergenciais dos estados. É formada pelos melhores policiais e bombeiros dos grupos de elite dos estados e apóia os órgãos de segurança nas esferas federal e estadual. Suas atribuições incluem auxílio às polícias em ações de grandes impactos ambientais; atuação em eventos públicos de repercussão internacional, desastres, catástrofes e situações de grande perturbação da ordem pública; e guarda, vigilância e custódia de presos em situações extraordinárias de grave crise no sistema penitenciário no país, como rebeliões e motins.
- Elaboração e lançamento do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI), para controle e repressão da violência, com atuação focada nas raízes sócio-culturais do crime. As ações do Programa são destinadas ao resgate da cidadania, à valorização dos profissionais de segurança pública e ao enfrentamento da corrupção policial e do crime organizado. Sem abrir mão das estratégias de controle e repressão qualificada à criminalidade, o PRONASCI promove a integração das políticas sociais às iniciativas de segurança pública desenvolvidas pelo governo federal. As 94 ações do Programa seguem as diretrizes estabelecidas pelo Sistema Único de Segurança Pública. Dentre elas, vale destacar: a Bolsa Formação e o Plano Nacional de Habitação para

profissionais de segurança pública; a Criação da Escola Superior da Polícia Federal; a Estruturação dos Estabelecimentos Penais; a Lei Orgânica dos Policiais Civis; e a Campanha Nacional de Desarmamento.

- Criação do Sistema Penitenciário Federal. Em 2006, a partir da reestruturação do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), foi criado o Sistema Penitenciário Federal. O Sistema é constituído pelos cinco estabelecimentos penais federais (Porto Velho-RO, Mossoró-RN, Campo Grande-MS, Catanduvas-PR e Brasília-DF) e tem por finalidade promover a execução administrativa das medidas restritivas de liberdade dos presos, provisórios ou condenados, cuja inclusão se justifique no interesse da segurança pública ou do próprio preso. As penitenciárias federais isolam aqueles que são considerados os indivíduos mais perigosos do país.
- Lançamento do Sistema de Informações Penitenciárias (INFOPEN). O Sistema permite a integração dos órgãos de administração penitenciária de todo Brasil. A criação dos bancos de dados federal e dos estados sobre os estabelecimentos penais e populações penitenciárias permite a comunicação entre os órgãos de administração penitenciária e possibilita a execução de ações articuladas para o desenho de políticas públicas.
- Fortalecimento institucional do Departamento de Política Federal (DPF) e do Departamento de Política Rodoviária Federal (DPRF). Entre 2003 e maio de 2009, a força de trabalho do setorial Justiça aumentou em 37%, totalizando 7.640 novos servidores. Os quadros dos Departamentos de Polícia Federal e de Polícia Rodoviária Federal registraram, respectivamente, aumento de 3.631 e 1.889 servidores, dentre Delegados, Peritos, Escrivães, Agentes e Papiloscopistas, o que amplia a capacidade de atuação da Polícia e expande a sua presença no território nacional.
- Fortalecimento Institucional da Defensoria Pública da União (DPU). Foram criados 200 novos cargos de Defensor Público da União, dos quais 137 já tiveram autorização para preenchimento por meio de concurso público. O objetivo é assegurar as condições de implantação, ainda em curso, de Unidades da Defensoria junto a todas as Varas da Justiça Federal no Território Nacional.

Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA)

- Programa Territórios da Cidadania. Criado em 2008, o Programa enfrenta o desafio de melhorar a qualidade de vida dos brasileiros que vivem nas localidades de maiores desigualdades sociais e regionais. Tem como objetivos promover o desenvolvimento econômico e universalizar programas básicos de cidadania por meio de uma estratégia de desenvolvimento sustentável em 120 territórios distribuídos pelo Brasil. A participação social (por meio dos Colegiados Territoriais) e a coordenação entre as ações federais, de estados e municípios (pela definição conjunta das prioridades temáticas e das obras a serem executadas) são fundamentais para a construção de uma estratégia de desenvolvimento territorial e promoção da igualdade.
- O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) financia projetos individuais ou coletivos que gerem renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária. O programa oferece as mais baixas taxas de juros dos financiamentos rurais, além das menores taxas de inadimplência entre os sistemas de crédito do país. Nos anos de 2003 e 2004, o PRONAF passou por um processo de reorientação que resultou em: simplificação e racionalização dos contratos; renovações contratuais por até cinco anos; criação do cartão PRONAF e dos programas PRONAF Semi-Árido e PRONAF Florestal; e desenvolvimento de novas linhas de financiamento, como o PRONAF Mulher e o PRONAF Jovem.

Ministério da Cultura (MinC)

- Participação social nas discussões de temas relacionados à cultura. Entre 2003 e 2009, o Ministério da Cultura realizou audiências públicas, encontros, fóruns e seminários para discussão, junto à sociedade civil, de temas como a reestruturação das leis de incentivo e do modelo de financiamento, os papéis dos agentes públicos e dos gestores culturais. Essas discussões visam conformar propostas mais adequadas às necessidades da população, na medida em que captam a percepção dos diversos interlocutores relacionados a temas culturais.
- Revisão do marco legal no que se refere aos critérios de acesso aos recursos de incentivo à cultura e seus mecanismos de operacionalização.

Entre os anos de 2008 e 2009, foram elaboradas as propostas de Emenda Constitucional, Projetos de Lei e editais. A PEC 150/2003 refere-se à ampliação da participação da cultura no orçamento dos três níveis de governo. O Projeto do Vale-Cultura (PLC 221/09) foi assinado pelo Presidente da República e encaminhado ao Congresso Nacional, e a Nova Lei de Incentivo Fiscal, ou PL da nova “Lei Rouanet”, encontra-se em fase final de ajustes, para encaminhamento ao Congresso Nacional. Os editais já são utilizados desde 2008 como instrumentos de seleção pública de projetos culturais a serem financiados com recursos orçamentários. E, por fim, o Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC) determinou, em junho de 2009, a regulamentação do Fundo Nacional da Cultura (FNC) para atuar como instrumento de regionalização dos recursos orçamentários da cultura (medida em fase de estudos técnicos no MinC).

- Diagnóstico da situação da cultura no Brasil. Realização de convênio com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), visando mensurar o consumo cultural no Brasil. O Ministério não possuía um diagnóstico da situação da cultura no Brasil, e o convênio com o IBGE permite a formação de uma base de informação e conhecimento que será utilizada para a formulação e avaliação dos Programas do Ministério da Cultura. Iniciada em 2003, trata-se de uma ação de longo prazo no sentido de conhecer não somente o consumo, mas as relações insumo-produto das cadeias de produção e consumo de bens e serviços culturais no Brasil. Pretende-se, com esse estudo do IBGE, conhecer o mercado da cultura no Brasil, seus problemas e possibilidades de desenvolvimento. Os resultados, no entanto, ainda são parciais e se encontram em estágio de avaliação.
- Criação do Programa Mais Cultura, em 2007. O Programa é desenvolvido em parceria com a Casa Civil e mais sete ministérios. Considerando que a inclusão social exige uma abordagem multidisciplinar e integrada de políticas públicas, o Programa Mais Cultura, inserido na Agenda Social do governo federal, tem seu eixo norteador na gestão integrada de políticas públicas, no fortalecimento do pacto federativo entre União, estados, Distrito Federal e municípios e na participação social. O Programa, que tem três linhas de atuação (cultura e cidadania, cidade cultural e cultura e renda), busca garantir acesso aos bens culturais, promover a diversidade cultural e social e dar qualidade ao ambiente social das cidades, gerando oportunidade de emprego e renda. O Ministério da Cultura optou por estruturar sua estratégia de cooperação, articulação e integração mediante

o estabelecimento de relações com outros eixos da Agenda Social, onde se incluem: Territórios da Cidadania (MDA); Programa de Desenvolvimento da Educação (PDE), especialmente o Mais Educação (MEC); Mais Saúde (MS); Direitos de Cidadania (Quilombolas, Indígenas, Mulheres, Crianças e Adolescentes e Comunidades Tradicionais, além de Pessoas com Deficiência, Idosos, Documentação Civil Básica); ProJovem (MDS) e PRONASCI (MJ).

- Reforma da Lei Rouanet. A Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), conhecida também por Lei Rouanet, é a lei que instituiu políticas públicas para a cultural nacional e definiu normas para o financiamento federal à cultura brasileira e, para tanto, utilizou como principal instrumento a renúncia fiscal. No entanto, algumas críticas eram feitas ao modelo de financiamento introduzido. Buscando o aperfeiçoamento do modelo de fomento à cultura, o Ministério vem trabalhando desde 2003, com intensa participação da sociedade, no desenvolvimento de um Projeto de Lei que propõe a diversificação e democratização do acesso aos recursos públicos, com formas contemporâneas de fomento. A lei prevê a criação de conselhos setoriais em todos os fundos, transformando as linhas de ação de cada fundo em respostas imediata às demandas do setor.
- A criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), em 2009. A medida reforça a Política Nacional de Museus e estrutura o setor no Brasil. O Instituto tem a responsabilidade de gerenciar as políticas públicas para a área museológica e trabalha na melhoria dos serviços do setor, para aumento de visitação e arrecadação dos museus. O IBRAM também fomenta a aquisição de obras e preservação de acervos e cria ações integradas entre os museus brasileiros.

Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)

- Implantação, em 2006, do Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (PROTON) para uma gestão documental mais eficaz, ampliando as funcionalidades do sistema anteriormente utilizado, que somente controlava processos por número. A implantação do PROTON permitiu controle de 95% da documentação criada e de 95% da documentação recebida, acesso mais rápido e seguro à informação, controle mais eficiente da Gestão Documental e digitalização da documentação.

- Criação, em 2003, da Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SECIS). O Ministério passou a contar com uma unidade na sua estrutura voltada para a inclusão social no seu âmbito de atuação.
- Criação dos núcleos de gestão estratégica, de gestão da qualidade e de gestão do relacionamento, para permitir à Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SECIS) o funcionamento de forma matricial e integrada. Os núcleos foram criados em 2008 e já estão funcionando, com exceção do núcleo de gestão da qualidade. A criação dos núcleos permitiu à SECIS ter mais flexibilidade nas tomadas de decisão. Em 2009 foi criado o Caderno de Gestão da SECIS, para apresentação dos principais resultados das áreas e disseminação e gestão do conhecimento na Secretaria.
- Implementação de serviço de atendimento ao público, com a possibilidade de agendamento de horário com os técnicos responsáveis pelos convênios. O serviço foi implantado em 2008 e resultou na melhoria acentuada no atendimento ao cidadão, visto que suas demandas são tratadas com especificidade por técnicos capacitados para orientá-los.
- Encontra-se em fase de estruturação o Sistema de Gestão da Qualidade na Central de Atendimento. O Sistema formará um banco de dados com o tratamento dado ao atendimento das diversas demandas direcionadas ao MCT, que o realimentará para corrigir e prevenir problemas no atendimento.
- Utilização do Sistema de Informações Gerenciais do MCT (SIGMCT) para o monitoramento do desempenho físico das ações do Plano Plurianual (PPA) do MCT. O Sistema, em operação desde 2002, tem interface com o Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPLAN) e resulta em maior controle sobre a execução do PPA.
- Desenvolvimento do Sistema Integrado de Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação (SIGCTI), sistema mais amplo para gestão do PAC da Ciência e Tecnologia, que gerencia e monitora a execução do Plano de Ação. Esse sistema hoje tem interface com o SIGMCT e o Sistema Integrado de Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação (SIAFI). O SIGMCT está disseminado dentro do MCT e é alimentado pelos gestores de cada programa. Implantado em 2007, o Sistema permitiu a melhoria dos controles da execução dos Fundos Setoriais.

- Desenvolvimento do módulo de gestão das ações apoiadas pelos fundos setoriais (fontes de recursos derivadas da privatização/regulamentação de determinados setores) no SIGCTI. Este módulo dá suporte ao conjunto de atividades dos comitês gestores e demais instâncias decisórias envolvidas no processo de planejamento e gestão dos fundos setoriais. É notório o aumento dos investimentos privados e de outras fontes em ciência e tecnologia, com importante aumento da produtividade técnico-científica nacional e suas conseqüências. Merece destaque o modelo de gestão adotado pelos Fundos setoriais: decisão compartilhada e articulada entre representantes de diferentes âmbitos (acadêmicos governo e iniciativa privada) e operacionalização transparente e padronizada. Em operação desde 2007, esse módulo resultou no melhor gerenciamento dos recursos, no aumento da eficácia e efetividade dos investimentos, na redução do risco de sobreposição de investimentos e na maior transparência aos investimentos públicos.
- Regulamentação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), criação do Conselho Diretor do FNDCT e do Comitê de Coordenação dos Fundos Setoriais (CCF), fórum de articulação e integração das ações apoiadas pelos fundos setoriais. O Fundo foi criado em 1969 e teve um papel fundamental na montagem da infra-estrutura de pesquisa do país, mas nunca foi regulamentado. Readquiriu importância crucial para o fomento do sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação a partir de 2000, com a criação dos Fundos Setoriais. A regulamentação do FNDCT, em 2007, consolida o modelo de gestão que o Ministério vem implementando e estrutura suas bases com a criação de um conselho diretor responsável pela definição de prioridades e estratégias, composto por representantes do governo federal, da comunidade científica e do setor empresarial. O conselho diretor do FNDCT aprovará as ações integradas dos diversos Fundos, permitindo maior foco e racionalização nos seus investimentos para atender as necessidades de desenvolvimento do país.
- Foram montados, em 2008, no módulo dos Fundos setoriais do SIGCTI, escritórios virtuais onde se tem acesso a todos os documentos, atas, listas e dados de membros dos comitês gestores. É um ambiente virtual para trabalho em grupo que resulta no compartilhamento imediato das informações e agilização do processo de gestão dos Fundos Setoriais.

- Desenvolvimento de um questionário eletrônico na *web* a ser aplicado aos coordenadores de projetos que recebem financiamento com recursos dos Fundos Setoriais, para levantamento de dados sobre resultados obtidos pelos projetos. Esse conjunto de dados servirá de base para a avaliação dos Fundos Setoriais, prevista para ser concluída em dezembro de 2009.
- O MCT está desenvolvendo e implementando uma política de segurança da informação capaz de dotar o Ministério de uma infra-estrutura tecnológica atualizada e com alto nível de segurança, que permita a conectividade a todo corpo funcional do MCT e suas unidades, de modo a elevar o nível de governança, gerenciar riscos e cumprir a legislação.
- O Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada (CEITEC) é uma empresa criada em 2008 para desenvolver pesquisas e protótipos no setor de semicondutores e de produtos de microeletrônica, contribuindo para o desenvolvimento social, científico e econômico do país. Cabe à CEITEC desenhar soluções inovadoras em eletrônica e tecnologia da informação, com alto padrão de qualidade, atendendo às necessidades do mercado; qualificar recursos humanos em microeletrônica no Brasil; estabelecer parcerias com outros centros de microeletrônica; incentivar o desenvolvimento tecnológico estimulando a criação de patentes; e desenvolver uma base de fornecedores locais.
- Criação do Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI). Lançado em 2007, o PACTI define um amplo leque de ações e programas para fortalecer o papel da ciência, tecnologia e inovação no desenvolvimento sustentável do país dentro de um horizonte de quatro anos, incentivando as empresas a incorporarem essas atividades em seus processos produtivos. Quatro eixos norteiam as prioridades do PACTI: expandir, integrar, modernizar e consolidar o Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação (SNCTI), atuando em articulação com os governos estaduais para ampliar a base científica e tecnológica nacional; acelerar o desenvolvimento de um ambiente favorável à inovação nas empresas, fortalecendo a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE); fortalecer as atividades de pesquisa e inovação em áreas estratégicas para a soberania do país, em especial energia, aeroespacial, segurança pública, defesa nacional e Amazônia; e promover a popularização e o ensino de ciências, a universalização do acesso aos bens gerados pela ciência, e a difusão de tecnologias para a melhoria das condições de vida da população.

Ministério do Meio Ambiente (MMA)

- O Serviço Florestal Brasileiro (SFB) foi criado em 2006 para conciliar uso e conservação das florestas em benefício das gerações presentes e futuras. O SFB integra a estrutura do Ministério do Meio Ambiente e atua como órgão de fomento do uso sustentável das florestas e como gestor federal do sistema de florestas públicas, estimulando a prática de atividades florestais sustentáveis e promovendo estudos de mercado para produtos e serviços gerados pelas florestas. O órgão tem autonomia administrativa e financeira assegurada em Contrato de Gestão assinado em 2007.
- O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) foi criado em 2007 e tem a missão de administrar as unidades de conservação federais, áreas de importante valor ecológico. Cabe ao ICMBio executar a política nacional de unidades de conservação, podendo propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as unidades instituídas pela União. O Instituto tem também a função de executar as políticas de uso sustentável dos recursos naturais renováveis e de apoiar o extrativismo e as populações tradicionais nas unidades de conservação federais de uso sustentável. Monitora o uso público e a exploração econômica dos recursos naturais nas unidades de conservação onde isso for permitido, obedecendo as exigências legais e de sustentabilidade do meio ambiente. Outra missão do ICMBio é contribuir para a recuperação de áreas degradadas em unidades de conservação.

Ministério da Pesca e Aqüicultura (MPA)

- O Ministério da Pesca e Aqüicultura foi criado em 2009 para fomentar e desenvolver a atividade do setor pesqueiro e aqüícola, mantendo o compromisso com a sustentabilidade ambiental. Cabe ao Ministério formular políticas e diretrizes para o setor, apoiar o desenvolvimento da pesca artesanal e industrial e as ações voltadas à implantação de infraestrutura para produção e comercialização do pescado. Compete ainda ao Ministério estabelecer medidas que permitam o aproveitamento sustentável dos recursos pesqueiros, bem como supervisionar, coordenar e orientar as atividades referentes às infra-estruturas de apoio à produção e circulação do pescado e das estações e postos de aqüicultura.

Ministério da Fazenda (MF)

- Criação da Divisão de Programação e Execução Orçamentária e Financeira (DIPRO), no início de 2007. A Divisão é responsável por controlar a entrada e saída das propostas de políticas públicas expressas em propostas de emendas constitucionais, leis complementares, leis ordinárias e decretos presidenciais, além de portarias ministeriais e interministeriais. A DIPRO recebe todas as propostas encaminhadas ao MF por outras áreas do governo e as distribui às diversas áreas internas do Ministério, controlando sua circulação interna e retorno das áreas. A DIPRO é a responsável pela consolidação, pelo despacho com o Secretário-Executivo, e pelo encaminhamento a despacho do Ministro da Fazenda, ou encaminhamento da posição institucional à Pasta proponente, conforme o caso. Da mesma forma, quando a proposta origina-se no próprio Ministério da Fazenda e há necessidade de tramitação por várias áreas, dependendo de assinatura do Ministério da Fazenda para decisão, a coordenação dessas medidas também se coloca sob responsabilidade da DIPRO. Este perfil multisetorial e o conhecimento dos principais atores que compõem a estrutura do Ministério da Fazenda qualificou a equipe como interlocutora do Ministério em reuniões e discussões externas. A equipe participa principalmente: da elaboração de políticas do governo, em reuniões na Casa Civil; de discussões interministeriais; e da articulação técnica de algumas medidas no Congresso Nacional, em caráter colaborativo, uma vez que, durante o processo legislativo, o acompanhamento está tecnicamente fora da competência da DIPRO.
- Desde 2007, o governo federal, por meio dos Ministérios da Fazenda (MF) e do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), criou grupos de trabalho com o objetivo de aprimorar o macro-processo orçamentário brasileiro, visando o aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão das contas públicas. Mais especificamente, trata-se de, mediante o alinhamento e unificação dos órgãos envolvidos, avaliar o espaço fiscal para melhorar a eficiência do gasto público no cenário atual de rigidez orçamentária, estabelecer iniciativas governamentais e atingir benefícios econômicos sustentáveis para toda a sociedade no longo prazo. Foram criados grupos de trabalho segundo os seguintes eixos de discussão:
 - i. Gestão Fiscal de Médio Prazo (MF/MP);

- ii. Consistência do Planejamento e Orçamento (MP);
- iii. Simplificação e Gestão da Informação (MF/MP);
- iv. Gestão para Resultados e Contratação de Resultados (MP);
- v. Desenvolvimento da Contabilidade Pública (MF); e
- vi. Estatísticas Fiscais – Manual de Estatísticas Financeiras de Governo (GFSM 2001, na sigla em inglês) (MF).

Dentre as ações realizadas por esses grupos, cabe destacar o desenvolvimento do Sistema de Informações de Custos, previsto para ter seus primeiros resultados em fins de 2009. Utilizando a Informação Contábil como base, o Sistema proporcionará conteúdo fundamental para subsidiar decisões governamentais de alocação mais eficiente dos recursos públicos, garantindo a sustentabilidade da política. A sua instrumentalização exige a transparência dos processos e a definição de etapas para a redução das fragilidades das políticas públicas. Essa medida de revisão do macro processo orçamentário-financeiro conta ainda com a realização de projeto piloto de atendimento integrado ao contribuinte. A proposta é integrar diversos serviços, sejam eles municipais, estaduais ou federais.

- Criação da Receita Federal do Brasil. As atividades da Secretaria da Receita Federal e da Secretaria da Receita Previdenciária foram unificadas, em agosto de 2005, na Receita Federal do Brasil (RFB). A estrutura administrativa unificada permitiu a otimização de processos e métodos de trabalho e dos recursos utilizados pelas duas Secretarias. A criação da RFB representou um salto qualitativo de gestão e de combate à evasão fiscal. Do ponto de vista dos contribuintes, a RFB permite uma visão integrada dos seus direitos e deveres perante o fisco federal, conferindo maior transparência aos processos de tributação e arrecadação.
- Mecanismos de cooperação financeira para capacitação dos entes subnacionais. A implementação de iniciativas como os Programas Nacionais de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM) e dos Estados (PNAFE), aliada ao Programa de Desenvolvimento da Administração Fazendária (PROFISCO), faz parte da estratégia de consolidação e aperfeiçoamento do pacto federativo constitucional,

buscando o fortalecimento institucional dos órgãos responsáveis pela gestão administrativa e fiscal dos estados e municípios brasileiros. Os Programas são gerenciados pela Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda, por intermédio da Unidade de Coordenação de Programas (UCP), e contam com o apoio da Caixa Econômica Federal, agente financeiro e co-executor dos programas.

Ministério das Cidades (MCidades)

- O Programa Minha Casa, Minha Vida, lançado em 2009, viabiliza a construção de moradias para famílias com renda de até 10 salários mínimos, em parceria com estados, municípios e iniciativa privada. O Programa compatibiliza a prestação da casa própria com a capacidade de pagamento das famílias, além de ajudar a manter a economia aquecida e a gerar empregos. O Minha Casa, Minha Vida antecipa instrumentos e ações previstos no Plano Nacional de Habilitação e fortalece o Pacto Federativo, ao coordenar as ações desempenhadas por estados, municípios e empresas construtoras. No bojo do Programa foram aprovadas regras que regulamentam a doação de porções de terras públicas federais e agilizam os processos de regularização fundiária.

Ministério dos Transportes (MT)

- Elaboração do Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT), um plano indicativo para recriar um ambiente perene de estudos e planejamento na área de transportes, com possibilidade de atualização periódica. O PNLT tem o propósito de olhar para o futuro, a partir de cenários de crescimento econômico definidos, identificando gargalos e investimentos em transportes necessários para dar suporte ao desenvolvimento nacional, alcançando o horizonte até 2023. Nas atualizações, o horizonte será projetado para o ano de 2031. O Plano foi elaborado em 2006, mediante a articulação com estados, municípios e entidades da sociedade civil, conferindo maior legitimidade e conhecimentos sobre as necessidades e desafios regionais/territoriais. O PNLT serviu de subsídio para elaboração do PAC e deixará para o próximo governo um legado de oportunidades de investimento em termos de transportes.

- Realização de estudos técnicos na área de transportes para avaliação ambiental estratégica dos vetores logísticos do PNLT, além de estudos dos centros integrados de logística e sobre transporte e energia, visando direcionar ações para a redução do consumo de energia do setor e reduzir as emissões de gases do efeito estufa.
- Realização de Parcerias com a Iniciativa Privada para Sub-concessão de Trechos Ferroviários. O Ministério buscou novas formas de realização de investimentos em transportes, por meio de parcerias com o setor privado. Foi feita uma parceria com a companhia Vale, por meio de sub-concessão do trecho de 719 quilômetros da Ferrovia Norte-Sul (FNS), entre Açailândia (MA) e Palmas (TO). Merece destaque também a construção da Ferrovia Nova Transnordestina, com 1.728 quilômetros, ligando Eliseu Martins (PI) aos portos de Pecém (CE) e Suape (PE), cuja implantação é de responsabilidade do setor privado, por meio da Transnordestina Logística S.A., contando com apoio governamental por meio de financiamentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco do Nordeste do Brasil (BNB), e de aportes do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE) e do Fundo de Desenvolvimento do Norte (FINOR).
- Assinatura de protocolo de cooperação com a Controladoria-Geral da União (CGU) para aprimorar rotinas internas do Ministério dos Transportes, visando ganho de eficiência na gestão. Firmado em 2009, o processo para a implementação do protocolo no terceiro quadrimestre de 2009 já foi iniciado.
- Desenvolvimento do planejamento estratégico na esfera do Ministério, prevendo elaboração de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Ministério de Minas e Energia (MME)

- Criação do *WebPAC*, sistema do MME que tem como objetivo atualizar os dados cadastrais e monitorar os empreendimentos do PAC. Implantado para gerir os empreendimentos de infra-estrutura energética, o *WebPAC* foi disseminado e tem sido utilizado por diversos outros órgãos da administração federal.

- Implantação do novo Portal do MME. Em 2009, foi implementado um novo portal do Ministério (www.mme.gov.br), baseado em tecnologia Java, com diversas informações e novos serviços disponibilizados à sociedade.
- Instituição de instrumentos de modernização administrativa e de redução de custos operacionais, por meio das seguintes iniciativas:
 - i. Implantação de tecnologia para a realização de vídeo-conferência em todas as áreas finalísticas, gerando redução de gastos. Em 2009, foram implantadas seis salas de vídeo-conferência;
 - ii. Implantação da tecnologia de Identificação por Radiofrequência (RFID, na sigla em inglês) no MME. Está sendo realizado um projeto-piloto de implantação desse sistema de identificação automática através de sinais de rádio. Destina-se a garantir a segurança de pessoas e ativos do Ministério;
 - iii. Centralização das impressões do Ministério, com a implantação de códigos de segurança individuais para realizar impressões.
 - iv. Substituição do parque de equipamentos ativos de rede (*switches*), de todo o Ministério;
 - v. Implantação da Sala-Cofre, um ambiente de segurança para as mídias físicas e eletrônicas, armazenamento de dados, equipamentos, documentos ou quaisquer outros materiais de alta importância operacional ou estratégica. Implantada entre os anos de 2008 e 2009, é composta por um parque de servidores mantido em ambiente refrigerado, estabilizado e com proteção contra incidentes;
 - vi. Criação de normas de segurança de informação. Havia diversas situações de acesso, o que exigiu a criação de um termo de compromisso a ser firmado por todas as pessoas, com o comprometimento de cumprir normas de segurança. Se for infringida alguma norma, existe elemento normativo para responsabilizar o servidor público. Iniciada em 2007, essa medida resultou na elaboração de Plano Diretor de Segurança da Informação e de um conjunto de normativos relacionados ao tema;

- vii. Implantação, desde 2007, de um modelo de desenvolvimento de *software* por demanda (fábrica de *software*). Isso significa que, ao invés de pagar por homem/hora (o que geralmente, pela lógica de mercado, vai demorar mais tempo, pois assim o fornecedor ganha mais), o MME passa a pagar por ponto de função. Dessa forma, o produto é entregue em muito menos tempo, já que o prestador de serviço só recebe quando entregar o produto em funcionamento e, para isso, aloca mais gente para desenvolver o produto.
- A Empresa de Pesquisa Energética (EPE), instituída em 2004, tem por finalidade prestar serviços na área de estudos e pesquisas para subsidiar o planejamento do setor energético, incluindo as áreas de energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados, carvão mineral, fontes energéticas renováveis e eficiência energética. A EPE elabora estudos e análises orientadas para o planejamento do setor energético. Além disso, publica anualmente o Balanço Energético Nacional, com a contabilidade relativa à oferta e consumo de energia no Brasil, contemplando as atividades de extração de recursos energéticos primários, sua conversão em formas secundárias, a importação e exportação, a distribuição e o uso final da energia.

Ministério das Comunicações (MC)

- Em 2004 foi publicado o Decreto nº 6.991, que institui o Programa Nacional de Apoio à Inclusão Digital nas Comunidades (Telecentros). O Programa viabiliza a implantação e a manutenção de Telecentros públicos e comunitários em todo o país. O objetivo é ampliar a inclusão digital da população que ainda não dispõe de renda para aquisição de um computador e dos serviços de conexão à internet. O apoio do governo federal consiste no oferecimento de conexão, computadores, bolsas de auxílio financeiro a jovens monitores e formação de monitores bolsistas e não-bolsistas para atuar nos Telecentros.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

- Recomposição da força de trabalho por meio da realização de concursos públicos, nos anos de 2001, 2003 e 2008, que possibilitaram a incorporação de profissionais qualificados ao quadro de funcionários de carreira do MDIC, em especial na carreira de Analista de Comércio Exterior.
- Fortalecimento da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), por meio das seguintes medidas:
 - i. Criação do Comitê Executivo de Gestão (GECEX), para possibilitar uma atuação integrada com as outras áreas de governo. O GECEX tem por objetivo supervisionar, avaliar o impacto e determinar aperfeiçoamentos em relação a qualquer trâmite, barreira ou exigência burocrática que se aplique ao comércio exterior e ao turismo, incluídos os relativos à movimentação de pessoas e cargas.
 - ii. Criação do Conselho Consultivo do Setor Privado (CONEX). O Conselho tem por propósito ser, a um só tempo, local de debate e canal institucional para o encaminhamento de sugestões de propostas inovadoras na esfera do comércio exterior, por parte do setor privado, tanto ao Comitê Executivo de Gestão da CAMEX quanto ao próprio Conselho de Ministros da CAMEX. É composto por até 20 representantes do setor privado, com representatividade setorial e regional de produção, de importação, de exportação, de trabalho e de outros setores relevantes vinculados ao comércio exterior, a exemplo da logística. Nas reuniões do CONEX são discutidas questões de natureza variada, tais como posições brasileiras nas negociações internacionais, em especial na Organização Mundial de Comércio (OMC); questões relacionadas à infra-estrutura de logística em geral, incluindo-se o aspecto da segurança portuária; assuntos de natureza tributária, e relativos ao financiamento do comércio exterior. Foram levantadas, junto ao empresariado exportador, as metas de seus respectivos setores exportadores, bem como suas possíveis perspectivas de evolução futura.
 - iii. Participação da CAMEX, desde 2003, no sistema de governança da Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), para a adequada articulação entre a PDP e as ações sistêmicas de governo e para

viabilizar interlocução sistemática e produtiva com o setor privado. A CAMEX tem assento no Comitê Executivo de Exportações e auxilia na articulação de medidas que envolvam a participação de intervenientes quanto à temática do comércio exterior.

- iv. Criação do Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações (COFIG). O Comitê é responsável por enquadrar e acompanhar as operações do Programa de Financiamento às Exportações (PROEX) e do Fundo de Garantia à Exportação (FGE), para estabelecimento de parâmetros e condições para concessão de assistência financeira às exportações e de prestação de garantia da União. O COFIG unifica as atribuições que pertenciam ao Comitê de Crédito às Exportações ao Conselho Diretor do Fundo de Garantia à Exportação, agilizando o atendimento aos exportadores nas operações de financiamento e garantia para exportação. Ademais, permite a análise multidisciplinar e interministerial dessas operações por parte do governo brasileiro.
- v. Participação da CAMEX na Câmara Temática de Infra-Estrutura e Logística do Agronegócio (CTLOG). A Câmara auxilia o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) na interação com outros Ministérios, governos estaduais e entidades privadas que possam atuar em parceria no desafio de dotar o país de toda a infra-estrutura de entradas, portos e armazéns necessários ao agronegócio.
- vi. Realização de Acordos de Cooperação Técnica. No âmbito da articulação desenvolvida pela CAMEX, foram firmados acordos entre MDIC e: Caixa Econômica Federal (CEF), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), tendo em vista a capacitação, sensibilização e difusão de informações para comércio exterior. Desde 2006, foram realizados trabalhos de sensibilização de empresários e de divulgação dos instrumentos de apoio ao exportador, por meio de seminários e ações promocionais e da disseminação da Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior.
- vii. Criação do Grupo Técnico de Facilitação do Comércio (GTFAC) e aprovação da Estratégia Nacional de Simplificação do Comércio Exterior. O GTFAC é composto por diversos órgãos intervenientes

no comércio exterior e visa à simplificação e à desburocratização de atividades e procedimentos. São atribuições do Grupo: i) propor ao Conselho de Ministros da CAMEX medidas de racionalização, simplificação, harmonização e facilitação de procedimentos relativos ao comércio exterior; ii) examinar pedidos para inclusão, exclusão ou alteração de produtos ou tratamentos sob anuência na importação e na exportação; iii) monitorar o cumprimento dos prazos estabelecidos pela CAMEX para a implementação, pelos órgãos e entidades da administração pública federal, das medidas relacionadas com as matérias relativas à facilitação do comércio exterior. Essas medidas têm promovido a coordenação com órgãos intervenientes no comércio exterior brasileiro e a construção de um ambiente de celeridade, transparência e segurança para o incremento da competitividade das empresas brasileiras no comércio internacional.

- viii. Automatização das reuniões do Conselho de Ministros da CAMEX. As reuniões poderão ocorrer por meio de conferência de vídeo ou de voz, e os atos e documentos expedidos pelo Conselho poderão ser efetuados por meio eletrônico. Realização de estudo sobre as demandas de capacitação de recursos humanos dos órgãos anuentes em comércio exterior para subsidiar o Plano Nacional de Capacitação de Servidores Públicos em Comércio Exterior.
- Revisão das regras de anuência à exportação periodicamente realizada por todos os órgãos, de modo a racionalizar e eliminar controles desnecessários, mantendo apenas aqueles destinados às mercadorias sensíveis, que apresentem risco à saúde, à segurança nacional ou que o país deva controlar em razão de tratados internacionais. A revisão visa alcançar ganhos de eficiência e é uma medida de desburocratização e racionalização de procedimentos.
 - Adaptação do Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) para permitir a anexação de Documentos Eletrônicos no sistema tanto por parte do operador de comércio exterior quanto pelo anuente, de forma a estar disponível em plataforma de visualização comum, para eliminar a apresentação repetida de documentos impressos por parte dos operadores de comércio exterior em diferentes órgãos da administração pública.

- Criação da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE). Lançada em 2004, a PITCE representa um conjunto de iniciativas voltadas ao enfrentamento dos desafios do desenvolvimento produtivo e permitiu: a edificação do moderno marco legal, formado pelas Leis de Inovação, do Bem e de Biossegurança, além da Política de Desenvolvimento da Biotecnologia; e a construção de uma engenharia institucional apta a dar coerência às ações propostas e a fortalecer o diálogo entre o setor público e o setor privado, com a criação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI) e da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI).
- Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP). Lançada em 2008 com o objetivo de criar um ambiente produtivo que mantenha a atual conjuntura favorável aos investimentos no país e ao crescimento sustentável. As ações desenvolvidas no âmbito da PDP seguem a diretriz de conferir maior potência à Política Industrial, por meio da consolidação da capacidade de desenhar, implementar e avaliar políticas públicas por parte do Estado, e pela articulação e mobilização do setor privado para o enfrentamento dos entraves que afetam o desempenho dos diversos sistemas produtivos e dificultam a inserção internacional das empresas brasileiras.
- A Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM) foi criada em 2007. Integra os processos dos órgãos e entidades responsáveis pelo registro, inscrição, alteração e baixa das empresas, por meio de uma única entrada de dados e de documentos, acessada via Internet, simplificando procedimentos e reduzindo a burocracia ao mínimo necessário. A REDESIM permite a abertura, fechamento, alteração e legalização de empresas em todas as Juntas Comerciais do Brasil. Por meio da REDESIM os usuários podem obter informações e orientações relativas à documentação exigida para registro ou inscrição; à existência de registro ou inscrição das empresas; e à alteração e baixa de empresários e pessoas jurídicas.
- A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) foi instituída em 2004 com a missão de promover a execução da Política Industrial do Brasil e coordenar as ações e programas que tratam do desenvolvimento da indústria brasileira. A Agência mobiliza entidades de fomento, acadêmicas, privadas e governamentais para a definição de estratégias que elevem o patamar de competitividade da indústria por meio da

inovação, com foco na disseminação transversal de novas tecnologias e na inserção internacional das empresas brasileiras em seis dimensões de destaque: ampliação das exportações; fortalecimento das micro e pequenas empresas; regionalização; integração produtiva da América Latina e Caribe, com foco inicial no Mercosul; integração com a África; e produção sustentável. A ABDI atua ainda como Secretaria Executiva da Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP); do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI); e do Comitê Nacional de Biotecnologia.

- Reestruturação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações (APEX). A Agência passou por uma modernização gerencial entre os anos de 2003 e 2004, com implantação de sistemas de planejamento, gestão estratégica e inteligência comercial, aumentando significativamente o número de atividades e ações de promoção no Brasil e no exterior. A APEX voltou seu trabalho ao estímulo às exportações brasileiras, executando projetos com mais de 60 entidades de classe representativas de setores da indústria e serviços e contribuindo para a abertura de novos mercados e a consolidação e ampliação dos mercados tradicionais. As ações da APEX envolvem aproximadamente 1.850 empresas exportadoras, representantes de 63 setores da economia brasileira. Em 2004, a Agência começou a atuar também na atração de investimentos externos para o país e na harmonização de informações nacionais e regionais, para direcionar os investimentos e viabilizar janelas de oportunidade às médias e pequenas empresas. Em 2007, a partir de um detalhado Planejamento Estratégico, a estrutura organizacional foi ampliada, e ganhou novas unidades: Planejamento, Gestão do Conhecimento e APEX Internacional. Também está sendo criada a Rede APEX, que levará escritórios da Agência a todos os estados brasileiros.
- Em 2007 o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) implementou um modelo de avaliação de desempenho individual capaz de promover uma nova cultura, baseada em mérito, exigência, motivação e reconhecimento. O modelo, elaborado a partir de um amplo debate com os servidores, adota a remuneração variável vinculada ao desempenho, com critérios objetivos e regras claras. A avaliação passou a ser realizada por comitês com maioria dos membros externos à Instituição, rompendo com a prática desgastada e limitada da avaliação exclusivamente pelas chefias. O ciclo é anual, e o processo consta basicamente da pactuação de um plano de trabalho

entre o servidor e sua chefia ao início do ciclo. Esse pacto é vinculado ao conjunto de objetivos institucionais. Ao final do ciclo, a análise do relatório de atividades do servidor e do parecer de sua chefia é conduzida pelo comitê de avaliação.

- Disponibilização na internet, das Consultas Públicas Externas. As consultas públicas possibilitarão à sociedade conhecer e oferecer sugestões às propostas de alterações da legislação aduaneira para que sejam apresentadas sugestões visando ao seu aperfeiçoamento, antes da sua entrada em vigor. A medida está em linha com as propostas discutidas na Organização Mundial do Comércio (OMC) e tem por objetivo aumentar a qualidade e eficácia da legislação aduaneira, e conferir maior publicidade, transparência e previsibilidade aos novos procedimentos a serem estabelecidos.

Ministério da Defesa (MD)

- A Estratégia Nacional de Defesa foi anunciada em 2008 com o objetivo de modernizar a estrutura nacional de defesa, atuando em três eixos estruturantes: reorganização das Forças Armadas, reestruturação da indústria brasileira de material de defesa e política de composição dos efetivos das Forças Armadas. A Estratégia inclui a participação da sociedade civil no debate sobre a defesa nacional e permite que as ações do setor estejam alinhadas com a estratégia de desenvolvimento nacional, especialmente na geração de pesquisas científicas e tecnológicas que aumentem a autonomia do país em relação ao exterior, tanto em atividades civis quanto em militares.

Advocacia Geral da União (AGU)

- Criação da Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal (CCAF). As atividades desenvolvidas pela CCAF estão baseadas na identificação dos pontos conflituosos e na conciliação dos interesses divergentes entre os diversos órgãos e entidades da administração federal, a fim de evitar a judicialização de demandas e de contribuir para o encerramento de processos já existentes no Judiciário. Seus esforços estão direcionados para o aumento do índice de conciliação, além da

disseminação da cultura de pacificação dentro da administração pública, promovendo a celeridade e a satisfação dos interessados envolvidos nessas controvérsias.

- Implantação de Sistema de Gestão Estratégica, com a criação de uma área de gestão responsável por estabelecer estratégias e diretrizes únicas a serem seguidas por todas as Unidades da AGU. Em 2008, foi realizado um planejamento estratégico para o período 2008-2015.
- Instituição de Sistema de Avaliação de Desempenho. A metodologia de avaliação da AGU foi desenvolvida de forma bastante participativa: durante a fase inicial houve mapeamento das melhores práticas de avaliação de desempenho; em julho de 2009, foi promovido o Seminário de Avaliação e Gestão de Desempenho para todos os servidores; e houve um intenso processo de comunicação interna, envolvendo todas as unidades da AGU no país. A metodologia de avaliação da AGU é inovadora, pois incorpora a avaliação dos Advogados da União, Procuradores Federais, Cedidos e Requisitados no processo. A AGU já está em seu segundo ciclo de avaliação e possui planos para implantar gradualmente a avaliação 360 graus, em que o profissional é avaliado não somente pelo superior, mas também pelos seus pares e eventuais subordinados.
- Desenvolvimento de Projeto de Gestão da Mudança, para apresentar uma proposta de intervenção, com base em estratégias de aprendizagem, para alinhar a atuação das equipes da AGU às novas premissas do modelo de Gestão Estratégica. O Projeto tem também o objetivo de minimizar os efeitos colaterais das intervenções que seguirão a implantação da Gestão Estratégica, tais como resistência às mudanças e mal-estar, estresse ou sentimento de alienação por parte dos servidores.
- Fortalecimento institucional da AGU, com incorporação das Procuradorias. A Advocacia Geral da União (AGU) vem passando, desde 2003, por um processo de fortalecimento institucional que resultou no acréscimo de 7.223 servidores aos quadros da instituição, incluindo 1.154 Procuradores Federais e 989 Advogados da União. A vinculação da Procuradoria-Geral Federal (PGF) à possibilitou que a carreira de Procurador Federal passasse a integrar os quadros da AGU, ao lado das carreiras de Advogado da União e de Procurador da Fazenda Nacional.

■ 4. AS LIÇÕES APREENDIDAS E O DESAFIO DE INSTITUCIONALIZAR O PROCESSO DE MUDANÇA

O relato deste conjunto exemplificativo de iniciativas de melhoria da gestão pública no âmbito federal, abrangendo o período 2001 a 2009, dá margem a uma série de reflexões.

A primeira delas diz respeito ao papel essencial da liderança política e executiva de governo para a concretização de um novo padrão de gestão pública. Sem o comprometimento da alta liderança, a agenda de gestão perde vitalidade e, como conseqüência, acaba por ser descontinuada. Muitas vezes, as crises financeiras e as conseqüentes agendas de ajuste capturam quase que integralmente a agenda de governo, fazendo com que as urgências se sobreponham às importâncias. O desafio consiste em encontrar um equilíbrio entre as medidas emergenciais e as de natureza mais estrutural, que promovem de forma sustentável as transformações desejadas.

A segunda reflexão é relativa ao desafio da implementação. É certo que o êxito das experiências de melhoria da gestão pública pressupõe a construção de uma estratégia que estabeleça os resultados a alcançar e os meios eficazes para atingi-los. A formulação estratégica, contudo, embora seja condição necessária, não é suficiente. Realizar um processo de transformação, que envolva mudança de cultura e atitudes, não é tarefa trivial. Ao contrário, requer habilidade e liderança para a condução do processo, que certamente acontecerá num contexto caracterizado por resistências e ambigüidades, onde alguns ganham e outros perdem.

A terceira reflexão, bastante relacionada à anterior, diz respeito ao desafio de comprometer as pessoas com o processo de mudança. Muitas iniciativas de melhoria fracassam porque não se estabeleceu uma estratégia eficaz de comprometimento dos envolvidos, ou sequer uma estratégia de comunicação dos objetivos pretendidos e dos meios a utilizar.

Os avanços obtidos são bastante relevantes e apontam na direção de um futuro promissor. Entretanto, há um longo caminho pela frente. A sustentabilidade de iniciativas como essas pressupõe a estreita vinculação entre as melhorias de gestão introduzidas e os impactos das mesmas em termos de resultados que atendam as expectativas da sociedade. O grande desafio é o da institucionalização deste processo de mudança, que precisa transcender o limite temporal de apenas um governo e conformar uma agenda de transformação da gestão pública brasileira em todos os níveis: federal, estadual e municipal.

■ 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, L. (2007). El aporte de la política pública y la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. XII Congresso do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. Santo Domingo.

RAMIÓ, C. "Los problemas de la implementacion de la nueva gestión pública en las administraciones latinas: modelos de Estado y cultura institucional". Revista del CLAD nº 21. Caracas.

MARTINS, H. (2003). "Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública?" *in* Abrucio, F., Loureiro, M. O Estado em uma Era de Reformas: os Anos FHC. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

MARINI, C. (2008). "Um decálogo da boa gestão pública: os desafios de um Estado para resultados". XIII Congresso do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. Buenos Aires.

MORAES, M. (2009). "Encarando os Desafios da Governança Pública no Brasil do Século XXI". Congresso da LASA Associação de Estudos Latino-Americanos. Rio de Janeiro.

SILVA, V. (2006). "Formas e governabilidade: lições das experiências nacionais". XI Congresso do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. Cidade da Guatemala.

5.1 Páginas consultadas da internet

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento <www.agricultura.gov.br>

Ministério das Comunicações <www.mc.gov.br>

Ministério das Cidades <www.cidades.gov.br>

Ministério da Ciência e Tecnologia <www.mct.gov.br>

Ministério da Defesa <www.defesa.gov.br>

Ministério do Desenvolvimento Agrário <www.mda.gov.br>

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior <www.mdic.gov.br>

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome <www.mds.gov.br>

Ministério da Educação <www.mec.gov.br>

Ministério da Cultura <www.cultura.gov.br>

Ministério da Justiça <www.mj.gov.br>

Ministério do Meio Ambiente <www.mma.gov.br>

Ministério de Minas e Energia <www.mme.gov.br>

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão <www.planejamento.gov.br>

Ministério da Pesca e Aquicultura <www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/seap>

Ministério da Previdência Social <www.previdenciasocial.gov.br>

Ministério da Saúde <www.saude.gov.br>

Ministério dos Transportes <www.transportes.gov.br>

Presidência da República <www.presidencia.gov.br>

■ 6. GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AECID	Agência Espanhola de Cooperação para o Desenvolvimento
AGU	Advocacia Geral da União
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações
APS	Agência da Previdência Social
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CADE	Conselho Administrativo de Direito Econômico
CADÚNICO	O Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal
CAGED	Criação do Cadastro de Emprego e Desemprego
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCAF	Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal
CCIT	Comissão de Colaboração com a Inspeção do Trabalho
CDES	Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CEF	Caixa Econômica Federal
CEIS	Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas
CEITEC	Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
CGFNAS	Coordenação-Geral do Fundo Nacional de Assistência Social
CGPOP	Comitê Gestor da Preparação e da Implementação de Projetos de Cooperação Técnica e de Acordos de Empréstimos Internacionais do Ministério da Educação
CGTI	Comitê Gestor de Tecnologia da Informação
CGU	Controladoria-Geral da União
CIT	Comissão Intergestores Tripartite
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNDI	Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNIS	Cadastro Nacional de Informações Sociais
CNPC	Conselho Nacional de Política Cultural
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CNPS	Conselho Nacional de Previdência Social
COFIG	Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações
CONAETI	Comissão Nacional de Erradicação do Trabalho Infantil
CONEX	Conselho Consultivo do Setor Privado
CONGEMAS	Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social
CONSAD	Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração
CPS	Conselhos de Previdência Social
CTLOG	Câmara Temática de Infra-Estrutura e Logística do Agronegócio
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DAS	Direção e Assessoramento Superiores
DEPEN	Departamento Penitenciário Nacional do Ministério da Justiça
DICI-VIP	Dicionário de Variáveis e Indicadores de Programas

DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
DPF	Departamento de Política Federal
DPRF	Departamento de Política Rodoviária Federal
DPU	Defensoria Pública da União
EAD	Educação à Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENCLA	Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
FAO	Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FCPE	Funções Comissionadas do Poder Executivo
FDNE	Fundo de Desenvolvimento do Nordeste
FGE	Fundo de Garantia à Exportação
FINOR	do Fundo de Desenvolvimento do Norte
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FNAS	Fundo Nacional de Assistência Social
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FNDE	Fundo Nacional para Desenvolvimento da Educação
FNS	Fundo Nacional de Saúde
FNS	Ferrovia Norte-Sul
FONSEAS	Fórum Nacional de Secretários de Estados de Assistência Social
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNPRES	Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal
GECEX	Comitê Executivo de Gestão
GEOSUAS	Sistema de Georreferenciamento do Sistema Único de Assistência Social
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GTFAC	Grupo Técnico de Facilitação do Comércio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
INFOPEN	Sistema de Informações Penitenciárias
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LASA	Associação de Estudos Latino-Americanos
MAPA	Mapeamento da Oferta de Capacitação nas Escolas de Governo
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MC	Ministério das Comunicações
MCIDADES	Ministério das Cidades
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MD	Ministério da Defesa
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MEC	Ministério da Educação
MIGRANTEWEB	Sistema de acompanhamento dos processos de autorização do trabalho estrangeiro

MINC	Ministério da Cultura
MJ	Ministério da Justiça
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MME	Ministério de Minas e Energia
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPA	Ministério da Pesca e Aquicultura
MPS	Ministério da Previdência Social
MS	Ministério da Saúde
MT	Ministério dos Transportes
TEM	Ministério do Trabalho e Emprego
NOB-RH	Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Assistência Social
NOBSUAS	Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social
ODP	Observatório da Despesa Pública
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização Não-Governamental
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAR	Plano de Ações Articuladas
PBF	Programa Bolsa Família
PDE	Programa de Desenvolvimento da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDP	Política de Desenvolvimento Produtivo
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PED	Pesquisa de Emprego e Desemprego
PEDC	Programa de Premiação por Economia com Despesas Correntes
PGF	Procuradoria-Geral Federal
PITCE	Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
PLANSEQ	Plano Setorial de Qualificação do Microcrédito
PLC	Projeto de Lei Complementar em tramitação no Senado Federal
PLP	Projeto de Lei Complementar em tramitação na Câmara dos Deputados
PMAE	Programa de Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais
PNAFE	Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Estados Brasileiros
PNAFM	Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros
PNAGE	Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal
PNDH	Programa Nacional de Direitos Humanos
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PNLT	Plano Nacional de Logística e Transportes
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Plano Pluri-Anual
PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
PROFISCO	Programa de Desenvolvimento da Administração Fazendária
PROGER	Programa de Geração de Emprego, Trabalho e Renda
PROMOEX	Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

PRO-REG	Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação
PROTON	Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos
REDESIM	Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
RFB	Receita Federal do Brasil
RNPG	Rede Nacional de Gestão Pública
SACC-DIEESE	Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
SAE	Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAGI	Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
SCP	Sistema de Cartão de Pagamento
SDE	Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça
SEAE	Secretaria de Assuntos Econômicos do Ministério da Fazenda
SECIS	Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social do Ministério da Ciência e Tecnologia
SEDH	Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República
SEGES	Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SEPIIR	Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República
SESAN	Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
SFB	Serviço Florestal Brasileiro
SGA	Sistema de Gestão de Atendimento da Previdência Social
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAORC	Sistema de Acompanhamento Orçamentário do Sistema Único de Assistência Social
SIAPE	Sistema de Administração de Pessoal
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
SIDEC	Sistema de Desenvolvimento na Carreira
SIG-BRASIL	Sistema de Informações Geográficas do Brasil
SIGCTI	Sistema Integrado de Gestão de Ciência Tecnologia e Inovação
SIGMCT	Sistema de Informações Gerenciais do Ministério de Ciências e Tecnologia
SIGPLAN	Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento
SIGSUAS	Sistema de Informações Gerenciais do Sistema Único de Assistência Social
SIMEC	Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação
SIRT	Sistema Integrado de Relações do Trabalho
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior
SISCON	Sistema de Gestão de Convênios do Sistema Único de Assistência Social
SISFAF	Sistema de Transferências de Recursos Fundo a Fundo
SISPAC	Sistema de Monitoramento do Programa de Aceleração do Crescimento
SISTN	Sistema de Coleta de Dados Contábeis dos Entes da Federação
SIT	Secretaria de Inspeção do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego
SNAS	Secretaria Nacional de Assistência Social do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
SNCTI	Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação
SPI	Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

SPM	Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República
SPU	Secretaria de Patrimônio da União do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SRTE	Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego
SUAS	Sistema Único de Assistência Social
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública
TCA	Termo Circunstanciado Administrativo
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UCP	Unidade de Coordenação de Programas
UIP	Unidade de Implementação de Projetos
UMA	Unidade de Monitoramento e Avaliação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação
USP	Universidade de São Paulo

