

CARTA-CONSULTA

1. INFORMAÇÕES SOBRE O PROJETO

1.1. Título do Projeto

PNAGE - PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DOS ESTADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL

1.2 Custo Total e Fontes de Recursos

1.2.1 Valor Total: 310,000.00 (US\$ mil)

1.2.2 Fontes de Recursos

Agente Financeiro Internacional (até 60% do custo total do Programa)
Estados Brasileiros e Distrito Federal

1.3 Moeda na qual se pretende contratar o financiamento

A moeda indicada é o Dólar Americano

1.4 Apresentação da Proposta

1.4.1 Descrição da situação problema

Desde o final dos anos 80, a Reforma do Estado tornou-se prioridade nas agendas dos gestores públicos em todo o mundo, que passaram a buscar alternativas para a crise de Estado que se instaurou a partir daquela época. Como consequência da incapacidade do modelo de gestão de administração pública em responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e, com o agravamento da crise de financiamento do setor público, num contexto de progressiva democratização e de globalização, diversos países, com a liderança do Reino Unido (não que tenha sido o primeiro, mas o mais notório), passaram a rever o papel do Estado na indução do processo de desenvolvimento econômico e social nacional e regional. As sociedades, ávidas por propostas alternativas ao intervencionismo econômico dos setores públicos nacionais e locais, elegeram governantes com propostas de reorientação da intervenção estatal nas economias. Diante da notoriedade do programa britânico, implementado por uma administração conservadora, este movimento passou a ser identificado como neoliberal, de reducionismo do papel do Estado ao mínimo.

Entretanto, conforme se observou na maioria dos casos, e com algumas exceções na América Latina (como p.ex. a Argentina), a orientação empreendida pelo setor público foi de alterar o modelo de intervenção direta nas atividades econômicas para um modelo de regulação e fomento a iniciativa privada. Isto se deu por duas vertentes, sendo a primeira pela privatização das atividades industriais mantidas pelo Estado (siderurgia, petroquímica, mineração, entre outras) e a segunda com a criação de entidades reguladoras dos setores de consumo final (como energia elétrica, telecomunicações, petróleo e gás, transportes, serviços e diversos outros setores) associados a programas de concessões. Com os recursos liberados e a potencialidade de novas fontes de arrecadação, os Governos puderam, dessa forma, redirecionar recursos para atender as necessidades sociais crescentes.

Com a mudança do perfil de intervenção veio a necessidade de se alterar a forma organizativa e o perfil dos recursos humanos do Estado, para atendimento da sociedade e dos negócios. Ainda na década de noventa, o Brasil, como diversos outros países latino americanos, avançou nas reformas administrativas buscando alcançar patamares superiores de transparência, eficiência e efetividade na aplicação de políticas e recursos fiscais e parafiscais que, dificilmente, o modelo Burocrático Weberiano permitiria até aquele estágio. Contudo, as reformas iniciadas (exemplificadas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE) centraram esforços nas mudanças institucionais-legais e a reforma gerencial, tangenciando a questão dos recursos humanos. Na época, devido ao estágio ainda pouco evoluído da tecnologia da informação (ainda objeto de especialistas) e da pouca penetração das comunicações, estas questões mereceram pouca atenção no plano de reforma iniciado.

Dois fatores vieram a dar luz sobre a importância que as tecnologias da informação e das comunicações passariam a desempenhar no contexto da reforma gerencial. O primeiro deles, ocorrido no início da década passada, foi a transferência do poder de processamento de informações dos especialistas dos Centros de Processamento de Dados – CPDs para os usuários, com o advento da microinformática, gerando a capacidade para processamento distribuído e ambiente para conectividade, criando redes locais e posteriormente redes conectando estas redes locais (LANs e WANs). Isto possibilitou a popularização do ambiente virtual da Internet, que até então se restringia ao meio acadêmico. Todo este movimento gerou uma percepção de que a própria fundamentação econômica teria se alterado no meio virtual e este passou a ser conhecido como a “nova economia”. Apesar do conhecido naufrágio das “.com” e da nova economia, toda esta experiência associada ao modelo gerencial, flexível e empreendedor adotado no caso da administração do problema do bug do ano 2000 e no modelo matricial dos gerentes do Plano Plurianual de Investimentos (PPA) germinou em um novo conceito de associação da reforma gerencial ao uso intensivo de tecnologias da informação e das comunicações na prestação de serviços públicos e na formulação e implementação de políticas públicas

Este movimento passou a ser conhecido como Governo Eletrônico, ou “e-gov”.

Na realidade, induzido pelos impactos das novas tecnologias, o que tem ocorrido nas democracias ocidentais, são grandes transformações estruturais nas relações entre Estado e sociedade. Não se trata apenas de mudanças nas formas institucionais dos canais clássicos de representação política, dimensão onde o aprofundamento conceitual da idéia de cidadania e a

ampliação do escopo social da democracia se traduzem em novos modelos institucionais de participação e de acesso à esfera estatal.

Trata-se, também, de mudanças nos padrões das demandas sociais e nas formas organizacionais, adotadas pelo Estado, para responder a uma sociedade que vem apresentando um grau crescente de complexidade tecnológica e cultural.

No caso brasileiro, o país instituiu alguns processos baseados no Gerencialismo, a fim de dotar o aparelho Estatal de um controle eficaz. A globalização, a crise de financiamento do setor público e a crise do modelo de gestão foram os aportes administrativos e econômicos que fizeram com que o Brasil seguisse um rumo voltado para a competitividade, que estava se impondo como regra fundamental de sobrevivência e expansão do aparelho por todo o mundo.

É importante entender os diferentes aspectos da Reforma do Estado no Brasil. Na realidade, foi um conjunto de propostas e iniciativas que estiveram presentes em torno do tema "Reforma de Estado" nos anos 90, a saber: Agenda Fiscal (Modernização Fiscal dos Estados); Plano Diretor de Reforma de Estado; PPA e Gestão por Programas e Descentralização Vertical dos Serviços Sociais.

Num primeiro estágio de reforma, houve uma intensa preocupação com uma agenda fiscal, resultado da crise de financiamento que afetou o setor público. Neste primeiro estágio, impulsionado a partir do início dos anos 90, o objetivo foi de racionalizar os recursos fiscais e voltou-se para a abertura dos mercados, desregulamentação e privatização. O segundo estágio de reformas, representado pela proposta do MARE, em 1995, voltou-se para a construção e reconstrução das capacidades administrativas (entendida como a busca de instrumentos voltados para aumentar o desempenho dos organismos públicos com vistas à obtenção de resultados e à satisfação do cidadão) e institucionais (entendida como a busca de incentivos que aumentem os estímulos para a cooperação, formulação e implementação sustentada das decisões governamentais). Com vistas a contextualizar a reforma, cabe destacar a forma com que esse conjunto de iniciativas, voltadas à Reforma do Estado, chegaram aos Estados brasileiros.

O Governo Federal teve um papel destacado na criação da agenda fiscal dos Estados, inclusive para garantir a estabilidade econômica. Por outro lado, considerando o sistema federalista brasileiro e ainda as significativas desigualdades regionais, não houve um projeto que aglutinasse uma proposta de Reforma do Estado em sentido amplo. O que se observou foi uma série de experiências isoladas dos Estados na implantação de novas formas institucionais e na adoção de práticas gerenciais. Desse modo, reproduziu-se um processo assimétrico de modernização.

Merecem destaque entre os inúmeros problemas enfrentados pelas administrações públicas estaduais:

- A desatualização dos sistemas estaduais de planejamento, orçamento e gestão que não acompanharam a modernização ocorrida nas áreas tributária e financeira dos Estados, decorrente da implantação do PNAFE;

- A inexistência de um programa de financiamento e apoio técnico para os Estados que vise a modernização administrativa, à capacitação de técnicos e dirigentes voltado para os princípios da administração gerencial, com enfoque na integração de planejamento, orçamento e gestão, e a implantação das inovações previstas na EC 19/98;
- A inexistência de sistemas que completem a ordenação e sumarização das informações em formato gerencial, possibilitando a realização de análises, a detecção de desvios e de tendências, demandas inerentes a uma boa gestão;
- A desarticulação entre a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação dos programas, projetos e ações nas três esferas governamentais – federal, estadual e municipal;
- A ineficiência dos mecanismos de gerenciamento, de avaliação e controle dos resultados dos planos governamentais, gerando desperdícios;
- A deficiência dos sistemas informatizados de elaboração, gerenciamento e avaliação dos planos plurianuais e dos orçamentos; e
- A maneira desarticulada do processo de regionalização do planejamento, com experiências isoladas nos Estados.
- A insuficiência no aporte de recursos orçamentários destinados a estes fins, e compatíveis com as suas necessidades cada vez mais emergentes, vem impedindo a efetiva consolidação desta política.

Dessa forma, evidencia-se a relevância de um programa como o PNAGE, objetivando a reestruturação organizacional; a formulação e implementação de novas políticas e gestão de Recursos Humanos; os programas de modernização do sistema de planejamento; as novas tecnologias de gestão; as novas tecnologias de informação e comunicação, e a priorização de modelos de gestão descentralizados nas áreas da saúde, educação e segurança pública.

O aprofundamento da Reforma do Estado é indispensável para a construção de um novo país. Um país preparado para proporcionar aos cidadãos todas as condições para o seu desenvolvimento e bem-estar social. Isso exige um Estado mais eficaz e melhor qualificado para a prestação de serviços públicos de qualidade e com menores custos para a sociedade. A responsabilidade do Estado, nestes tempos de grandes mudanças, é ainda maior. Está se construindo um Estado mais comprometido com os cidadãos, voltado à satisfação de suas necessidades e por eles sistematicamente avaliado.

1.4.2 Objetivos

Modernizar a Administração Pública dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal, mediante a integração das funções planejamento, orçamento e gestão, visando à melhoria da prestação de serviços para atender às demandas da sociedade.

1.4.3 Ações previstas para implementação da proposta

1.4.3.1 - Reestruturação Organizacional

Implantar novos modelos organizacionais que permitam, aos Estados Brasileiros e ao Distrito Federal, a execução de políticas e ações integradas de Governo que garantam a efetividade, transparência e modernização das suas instituições, a fim de atender às demandas da sociedade e do cidadão.

1.4.3.2 - Políticas e Gestão de Recursos Humanos

Definir políticas de Gestão de Pessoas, de forma a possibilitar a melhoria da qualidade do serviço público prestado à sociedade, assegurando o desenvolvimento, formação, redimensionamento e capacitação da força de trabalho, estabelecendo regimes de contratação, formas de remuneração e de avaliação de desempenho, organização de carreiras, tendo em vista a necessidade de atender a nova configuração da Administração Pública Gerencial, com ênfase nos resultados vinculados a metas institucionais e avaliação dos serviços pelo cidadão.

Melhorar a legislação, os cadastros e os processos de Gestão de Pessoas, estabelecendo mecanismos de controle e monitoramento, que possibilitem informações gerenciais e racionalização de recursos para pagamento de benefícios previdenciários e adequar o Estado aos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal.

1.4.3.3 - Programa de Modernização do Sistema de Planejamento

Dotar, nos Estados Brasileiros e no Distrito Federal, o sistema de planejamento, orçamento e gestão, de um novo modelo organizacional, proporcionando condições e formas de atuação integrada em consonância com as tendências político-institucionais e de gestão pública, nos níveis federal, estadual e municipal. Modernizar os processos de planejamento governamental, desde a formulação de políticas públicas até o orçamento programa e sua execução, garantindo melhor gerenciamento dos planos de governo, maior participação da sociedade, transparência e fidedignidade das informações, acompanhamento e avaliação continuados, e, ainda, a sua integração com outros processos com os quais mantém interfaces nas áreas de administração e finanças, bem como assegurar a inserção e manutenção do planejamento na cultura gerencial do Estado.

1.4.3.4 - Tecnologias da Gestão

Desenvolver, implementar e difundir modelos empreendedores de gestão, englobando princípios de qualidade total, participação e controle social, desburocratização, planejamento estratégico e gestão por resultado e do conhecimento, que possa contribuir para que a administração pública responda, de maneira mais adequada, às demandas da sociedade, visando à melhoria da prestação de serviços ao cidadão.

Sensibilizar e mobilizar os servidores públicos para que se tornem agentes ativos da transformação da gestão do Estado.

1.4.3.5 - Tecnologia da Informação e Comunicação

Prover o Estado de infra-estrutura das tecnologias da informação e comunicação, voltadas para a modernização do planejamento e da gestão pública, através da capacitação dos servidores, da inclusão digital e da modernização das arquiteturas de hardware, softwares e redes, com foco na integração de sistemas e banco de dados, visando os programas de governança eletrônica, tendo como foco a qualidade, a agilidade, a transparência e a economicidade dos serviços prestados aos cidadãos, reduzindo tempo e custos dos processos.

1.4.3.6 - Modelos de Gestão Descentralizada nos Setores de Saúde, Educação e Segurança Pública.

Elaborar e propor novos modelos de organização e de gestão dos setores de saúde, educação e segurança pública, a partir da compatibilização entre a política dos respectivos setores, as normas e os princípios da gestão pública gerencial, em consonância com a Constituição Federal de 1988 e as estratégias de municipalização, publicização e demais formas de descentralização, contribuindo para a melhoria da qualidade da prestação de serviços aos cidadãos.

1.4.4 Localização

Nos Estados Brasileiros e no Distrito Federal

1.4.5 Beneficiários

Direto: a sociedade brasileira (englobando usuários de serviços públicos e contribuintes)

Indireto: servidores públicos estaduais e administradores públicos

1.4.6 Etapas já realizadas

Iniciativas dos Estados, com avanços pontuais, foram identificados, contudo não ocorreram de forma homogênea, cabendo citar um grande rol de ações, que se apresentam de forma diferenciada nos diversos Entes Federados:

Reestruturação organizacional

organizações sociais

organização da sociedade civil de interesse público - oscip

centro regional integrado de administração

Políticas e gestão de recursos humanos

instituição de novas carreiras
gestor público
emprego público
produtividade para todos os servidores baseada em indicadores de eficiência
escola de governo (gestão pública)
fundo de previdência
capitalização dos fundos previdenciários
assistência à saúde administrada pelos servidores (novos modelos)
fundo de capacitação do servidor (faltas, doações, etc).
implantação do sistema de gestão de recursos humanos
câmara setorial do serviço público (negociação)
redesenho de processos

Programa de modernização do sistema de planejamento

orçamento participativo
modelo de gestão por programas (governo federal)
orçamento regionalizado
articulação do PPA, LDO e LOA
planejamento participativo
monitoramento dos projetos e ações de governo

Tecnologias de gestão

centrais de atendimento
programa de desburocratização
programa de qualidade nas obras públicas
planejamento estratégico participativo
programas de qualidade nas áreas de fazenda, educação e saúde
contratos de gestão orientados por indicadores
processo decisório compartilhado

Tecnologias da informação e comunicação

governo eletrônico
extinção de empresa estadual de processamento de dados e incorporação de suas funções pela administração direta
inclusão digital – ilha digital
compras eletrônicas (pregão eletrônico)
portal digital
portal do servidor

Modelos de gestão descentralizada nos setores de saúde, educação e segurança pública

administração terceirizada de hospitais e presídios
programas de qualidade nas áreas de educação e saúde

1.4.7 Operacionalização do investimento

Período de 2004 a 2009 (6 anos)

1.5 Informações sobre Impactos Ambientais

Em princípio, não haverá impacto ambiental direto com as ações a serem implementadas com esse programa.

2. Informações sobre o Mutuário, Executor e Co-Executores.

A preocupação com o Arranjo Institucional, elo importante no processamento do programa, irá produzir no Governo Federal, bem como nos 26 Estados e no Distrito Federal, estrutura compatível, que atue de forma dedicada e produza ambiência na estrutura organizacional e funcional destes entes, produzindo repercussão direta nas Secretarias de Administração e Planejamento, conforme, a seguir, destacamos:

- **Agente Financeiro:** a definir
- **Mutuário:** CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
- **Sub-mutuários:** Estados da Federação e Distrito Federal, por intermédio da assinatura de subempréstimos com a CAIXA.
- **Garantia:** União ao Agente Financeiro Internacional
- **Garantia:** União à CAIXA (Concessão da garantia da União aos Estados Brasileiros e Distrito Federal nas operações de crédito interno).
- **Executor:** Estados e Distrito Federal (Sub-mutuários).
- **Co-Executor:** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e CAIXA.
- **Unidade de Gerenciamento Central do Programa no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (UGP/MP):** a ser constituída na Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento.
- **Unidade de Gerenciamento Local (UEL):** a ser constituída em cada Estado mutuário.
- **Comitê do Programa:** a ser constituído e coordenado pela Secretaria Executiva/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com o objetivo de analisar e aprovar as cartas-consulta dos Estados.
- **Cartas-Consulta:** as cartas-consulta deverão ser preparadas pelos Estados com o apoio da CAIXA, de acordo com o Manual Operativo do Programa.
- **Manual Operativo do Programa:** a ser elaborado pela UGP/MP e CAIXA.
- **Apoio na Execução do Projeto:** Conselho Nacional dos Secretários de Administração - CONSAD e Fórum de Secretários de Planejamento.

2.1 Informações sobre o Mutuário

2.1.1 Identificação

A Caixa Econômica Federal - CEF é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei no 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica sob o n. 00.360.305/0001-05, com sede em Brasília-DF, regendo-se, atualmente, por seu Estatuto, aprovado pelo Decreto n.º 4.371, de 11 de setembro de 2002.

2.1.2 Experiências do mutuário com organismos financeiros multilaterais e agências governamentais estrangeiras.

A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL vem atuando com Organismos Internacionais, com larga experiência, há mais de 10 anos, como são os exemplos dos seguintes Programas implementados ou em implementação, conforme abaixo:

O PMSS II prevê a utilização de um total de US\$ 211 milhões, formalizado por intermédio de três Acordos, a saber: US\$ 130 milhões advindos do contrato com o BIRD, sendo US\$ 75 milhões captados pela CAIXA, US\$ 30 milhões por meio do BNDES e US\$ 25 milhões, já contratados com a Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano - SEDU/PR. O restante, US\$ 81 milhões, virá de contrapartidas locais.

A CAIXA possui um corpo técnico qualificado, com experiência nos Programas voltados ao setor de saneamento básico: financiamento aos Programas de abastecimento de água, esgotamento sanitário, financiamento de programas de desenvolvimento institucional, financiamento aos programas voltados para a população de baixa renda (PROSANEAR – Acordo 2983-BR).

Estes financiamentos envolvem as seguintes atividades, dentre outras:

- Análise dos Programas de engenharia;
- Análise de Programas técnico-sociais;
- Análise da capacidade de pagamento do tomador, através de “risk rating” próprio;
- Assistência técnica, acompanhamento e monitoramento de Programas financiados pela CAIXA/FGTS, Banco Mundial e outros.

A CAIXA possui experiência em acompanhamento e monitoramento de programas financiados com recursos do Banco Mundial, a exemplo do Grupo de Trabalho criado pela Portaria 098/92, que executou o Programa Piloto do PROSANEAR/BIRD, Acordo de Empréstimo 2983-BR, e do Acordo 2975-BR-Reconstrução Rio, e outros.

A exemplo do Acordo 2983-BR, para o PROSANEAR e no caso da parte "B" Companhia de Saneamento de Água e Esgoto de Campinas/SP - SANASA, a CAIXA desenvolveu:

- Sistemática de acompanhamento e monitoramento do programa;
- Pesquisas (Tarifa Social, Revisão da experiência brasileira dos sistemas de tratamento de esgotamento sanitário, Avaliação do Sistema de Esgotamento Sanitário Condominial e Pesquisa "Vontade de Pagar");
- Termos de Referência para elaboração dos programas de engenharia, aprovados pelo BIRD;
- Termos de Referência para elaboração dos Programas técnicos de participação comunitária e educação sanitária, aprovados pelo BIRD;
- Modelos de editais de licitações, observando as condições dos acordos internacionais, dos "Guidelines" do Banco Mundial e a legislação nacional vigente, aprovados pelo BIRD;
- Monitoramento e assistência técnica aos agentes promotores na execução dos procedimentos de licitação, obtendo bons resultados;
- Acompanhamento e monitoramento da execução dos empreendimentos, Programa de engenharia e programa de participação comunitária e educação sanitária;
- Relatórios semestrais de acompanhamento e monitoramento do Acordo, e outras atividades previstas.

Necessariamente, são bons exemplos, também, as experiências a seguir relatadas:

Programa Nacional de Apoio a Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE, operação de US\$ 500.000.000,00, cujo contratante foi a União e a CAIXA o Agente Financeiro para os Subcontratos com as 27 Unidades da Federação.

Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Municípios Brasileiros – PNAF-M, operação de US\$ 300.000.000,00, cujo contratante foi a União e a CAIXA o Agente Financeiro para os Subcontratos com os Municípios Brasileiros, alvos do programa de empréstimo.

O Programa Habitar-Brasil/BID, tendo por objetivo geral contribuir para elevar os padrões de habitabilidade e de qualidade de vida das famílias, predominantemente daquelas com renda mensal de até 03 salários mínimos, que residem em assentamentos subnormais, localizados em regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e capitais de Estados, bem como estimular os governos municipais a desenvolver esforços para atenuar os problemas dessas áreas, tanto nos efeitos como nas causas, inclusive as institucionais que os originam, conforme Contrato de Empréstimo nº 1126 OC/BR firmado entre a União Federal e o BID em 13/09/1999, no valor equivalente a US\$ 417 milhões.

2.1.3 Indicação de Contra-garantias

Serão exigidas dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal nas etapas seguintes, quando da contratação dos subempréstimos.

2.2 Informações sobre o Executor e Co-executor

Constante do item 2 – Informações sobre o Mutuário, Executor e Co-executor.

2.2.1 Identificação do executor

Constante do item 2 – Informações sobre o Mutuário, Executor e Co-executor.

2.2.2 Identificação do co-executor

Constante do item 2 – Informações sobre o Mutuário, Executor e Co-executor.

2.2.2.1 Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão -

Tem como missão promover a gestão empreendedora de recursos para o desenvolvimento sustentável do País. Suas principais competências são:

- ♦ formulação do planejamento estratégico nacional;
- ♦ avaliação dos impactos sócio-econômicos das políticas e programas do Governo Federal e elaboração de estudos especiais para a reformulação de políticas;
- ♦ realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura sócio-econômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos nacionais;
- ♦ elaboração, acompanhamento e avaliação do plano plurianual de investimentos e dos orçamentos anuais;
- ♦ viabilização de novas fontes de recursos para os planos de governo;
- ♦ formulação de diretrizes, coordenação das negociações, acompanhamento e avaliação dos financiamentos externos de projetos públicos com organismos multilaterais e agências governamentais;
- ♦ coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e de orçamento federal, de pessoal civil, de organização e modernização administrativa, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais;
- ♦ formulação de diretrizes e controle da gestão das empresas estatais;
- ♦ acompanhamento do desempenho fiscal do setor público;
- ♦ administração patrimonial; e
- ♦ política e diretrizes para modernização do Estado.

2.2.2.2 - Caixa Econômica Federal

Tem como missão promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infraestrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- respeito e valorização do ser humano.

2.2.3 Experiências do executor e do(s) co-executor(es) na implementação de projetos financiados por organismos financeiros multilaterais e agências governamentais estrangeiras: Apresentadas no Anexo I.

2.2.4 Ações necessárias para o fortalecimento institucional do executor e do(s) co-executor(es)

Conforme já mencionado no item 2 – Informações sobre o Mutuário, Executor e Co-executor, estarão sendo estruturadas Unidades Executivas em nível Federal, como também nas estruturas dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal, para que se obtenha a necessária interação do Programa junto à estrutura dos Entes Federados.

3. DETALHAMENTO FÍSICO-FINANCEIRO

3.1 Cronograma Anual Físico-Financeiro: Apresentado no Anexo II

3.2 Medidas e/ou atos prévios à execução do projeto.

Estarão sendo viabilizadas ações de sensibilização da estrutura governamental estadual, que prepare o ambiente para a recepção deste Programa. Também, se fará necessária a autorização da Assembleia Legislativa Estadual ou Distrital para a contratação dos Sub Empréstimo.

3.3 Importação de bens e serviços.

A necessidade de importação de insumos e serviços se faz necessária, na medida em que o processamento e a aplicação do Programa perpassa pelo desenvolvimento de tecnologias e a implementação de ferramental para a gestão da informação, que apresentarão em seu todo, ou em parte, componentes importados.

3.4 Consultoria, Assistência Técnica e Estudos.

A ênfase do Programa está no redesenho das estruturas de gestão dos Entes Federados, que demandará uma grande fatia dos recursos para a contratação de Consultoria, Assistência Técnica e Estudos, que nortearão a busca dos resultados.

4. Referências para o presente Estudo

Para fundamentar a elaboração da proposta de financiamento levou-se em consideração os conceitos e relatos de experiências nas áreas de **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, cujos elementos norteadores estão nos conceitos, diretrizes e propostas do Plano Diretor da Reforma do Estado produzido pelo MARE.

Por outro lado, às análises dos estudos anteriormente mencionados, foram agregados os diagnósticos acerca dos pontos listados abaixo, por parte das equipes técnicas das Secretarias Estaduais de Administração e Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal, já destacadas às páginas 3 e 4 da presente Carta Consulta.

RESPONSÁVEIS PELO CONTATO COM A SECRETARIA EXECUTIVA DA COFIE X

TITULAR

NOME/CARGO: ANDRÉ MARINHO DE SOUZA FILHO
TELEFONE: (61) 414.80.50
ENDEREÇO: SBS Quadra 4 Lote 3/4
CEP: 70.092-900
E-mail: andre.marinho@caixa.gov.br
FAX: (061) 414-9767

SUBSTITUTO

NOME/CARGO: FLAVIO GERALDO PETRÓ
TELEFONE: (61) 414.80.55
ENDEREÇO: SBS Quadra 4 Lote 3/4
CEP: 70.092-900
E-mail: flavio.petro@caixa.gov.br
FAX: (061) 414-97-67



CARTA CONSULTA

Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal

ANEXO II

FÍSICO FINANCEIRO

Componentes	Ano I - 10%			Ano II - 15%			Ano III - 30%			Ano IV - 25%			Ano V - 15%			Ano VI - 5%			Total		
	BCO 60%	Est. 40%	Total	BCO 60%	Est. 40%	Total	BCO 60%	Est. 40%	Total	BCO 60%	Est. 40%	Total	BCO 60%	Est. 40%	Total	BCO 60%	Est. 40%	Total	BCO 60%	Est 40%	%
Resestruturação Organizacional	2,81	1,85	4,65	4,21	2,77	6,98	8,42	5,54	13,96	7,01	4,62	11,63	4,21	2,77	6,98	1,40	0,92	2,33	28,05	18,48	15,0
Políticas e Gestão de RH	2,43	1,60	4,03	3,65	2,40	6,05	7,29	4,81	12,10	6,08	4,01	10,08	3,65	2,40	6,05	1,22	0,80	2,02	24,31	16,02	13,0
Programa de Modernização do Sist. Planejamento	2,81	1,85	4,65	4,21	2,77	6,98	8,42	5,54	13,96	7,01	4,62	11,63	4,21	2,77	6,98	1,40	0,92	2,33	28,05	18,48	15,0
Tec. Da Gestão	2,23	1,48	3,71	3,35	2,22	5,56	6,69	4,43	11,12	5,58	3,70	9,27	3,35	2,22	5,56	1,12	0,74	1,85	22,30	14,78	12,0
T.I	7,48	4,93	12,41	11,22	7,39	18,61	22,44	14,79	37,23	18,70	12,32	31,02	11,22	7,39	18,61	3,74	2,46	6,20	74,80	49,29	40,0
Modernização da Gestão Descentralizada	0,77	0,62	1,38	1,15	0,92	2,07	2,30	1,85	4,15	1,92	1,54	3,46	1,15	0,92	2,07	0,38	0,31	0,69	7,66	6,16	4,1
TOTAL	18,52	12,32	30,84	27,78	18,48	46,26	55,55	36,96	92,51	46,29	30,80	77,10	27,78	18,48	46,26	9,26	6,16	15,42	185,17	123,21	99,5
Unidade Central do Programa	0,61		0,61	0,61	0,00	0,61	0,61	0,00	0,61	0,61	0,00	0,61	0,61	0,00	0,61	0,61	0,00	0,61	1,83	0,00	0,9
TOTAL GERAL	19,12		31,44	28,38	18,45	46,86	56,16	36,96	93,12	46,90	30,80	77,70	28,38	18,48	46,86	9,86	6,16	16,02	187,00	123,00	100,0