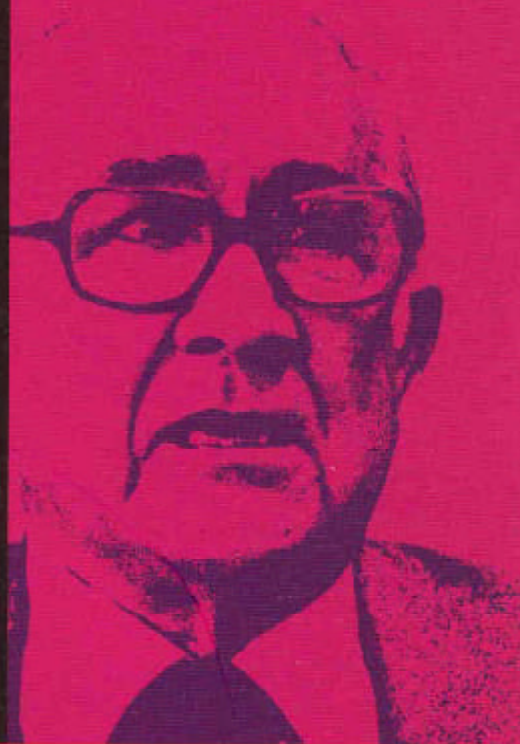


Ações premiadas no  
3º Concurso Nacional de  
Experiências Inovadoras de  
Gestão na Administração  
Pública Federal  
*Prêmio Helio Beltrão*  
**1998**



Vera Lúcia Petrucci &  
Lícia Maria Umbelino  
*Organizadoras*

**ENAP**

Ações premiadas  
no 3º Concurso  
de Experiências  
Inovadoras de  
Gestão na  
Administração  
Pública Federal  
1998

*Vera Lúcia Petrucci &  
Lícia Maria Umbelino,  
organizadoras*

Agradecimentos à Xerox do Brasil pela colaboração na impressão deste livro.  
Esta publicação foi desenvolvida utilizando-se a publicadora digital DocuTech-135.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública  
SAIS — Área 2-A  
70610-900 — Brasília — DF  
Telefone: (061) 445 7110 — Telefax: (061) 245 5987  
*e-mail*: concursogestao.enap@mare.gov.br

*Editora*

Vera Lúcia Petrucci

*Coordenação editorial*

Isabella Madeira Marconini

*Revisão*

Maria Elisabete Ferreira

*Projeto gráfico*

Francisco Inácio Homem de Melo

*Editoração eletrônica*

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

© ENAP, 1999

Tiragem: 500 exemplares

---

Ações premiadas no 3ª Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal — 1998. / Vera Lúcia Petrucci, Lícia Maria Umbelino (Orgs.). — Brasília: ENAP, 1999.  
152p.

ISBN 85-256-0044-X

1. Administração Pública - Experiências de Gestão 2. Gestão da Informação  
3. Gerenciamento de Custos 4. Gestão Participativa 5. Gestão de Recursos Humanos  
6. Capacitação Profissional 7. Atendimento ao Cliente 8. Procedimentos Administrativos - Modernização I. Petrucci, Vera Lúcia II. Umbelino, Lícia Maria III. Título.

CDD 350.81

---

# Sumário

**Apresentação** 9

**Biografia de Helio Beltrão** 13

**Gestão pela qualidade** 17

Projeto Vida 19

Qualidade no atendimento bancário aos  
aposentados e pensionistas 21

Projeto de reciclagem de papel de escritório 23

**Gestão da informação** 25

Transferências para estados e municípios 26

Rádio é prevenção 29

Sistema de gerenciamento do cadastro  
de convênios — SIGECONV 31

Sistema de acompanhamento de pessoal — WINSAPE 33

Sistema integrado de informações educacionais — SIED 35

## **Gerenciamento de custos 37**

Qualidade alimentar no Serviço  
de Nutrição e Dietética 39

## **Gestão participativa 41**

Pool de atendimento médico e psicossocial 43

A reforma agrária na boca do povo 47

Ordenamento pesqueiro em  
área de proteção ambiental 49

Fórum de clientes 51

Fóruns de gestão participativa 53

## **Gestão de recursos humanos e capacitação profissional 55**

Sistema de educação à distância  
para profissionais de laboratório 57

Programa de intercâmbio 59

Casa familiar rural 61

## **Atendimento ao cidadão-usuário 63**

Central de orientação ao cliente 65

Modelo de atendimento 67

Posto flutuante do Pará 69

Atendimento de contribuintes por correio eletrônico 73

Caixas postais comunitárias 75

Consulados itinerantes 77

Central de atendimento “Alô Trabalho” 79

Por terra, pelo ar, pelos rios, a  
Previdência chega até você! 81

Central de atendimento ao público 83

Programa agência itinerante 85

Unidade móvel 87

Unidade móvel de atendimento 89

### **Modernização de procedimentos** 91

Central de atendimento empresarial — Sistema Fácil 93

Simplificação de procedimentos 95

Sistema Trata Parcelamento TRATAPAR 97

Projeto Dossiê 99

Descentralização da concessão de benefícios 101

Gestão de arquivo orientada para o cliente 103

Redesenho do processo de concessão de crédito 105

### **Informatização de gestão** 107

Concessão de bolsas de doutorado sem papel 109

Sistema *on line* de concessão de benefícios 111

Modernização tecnológica 113

### **Gestão financeira e orçamentária** 115

Matriz de alocação de recursos financeiros  
para as unidades acadêmicas 117

## **Fortalecimento institucional 121**

Projeto 500 — modernização do atendimento Caixa 123

Rede brasileira de promoção comercial 127

Modernização dos mecanismos de  
controle de projetos culturais 131

Programa Agentes de Desenvolvimento 133

Gestão por projetos estruturantes 135

Comunicação institucional e  
parcerias para fiscalização 137

## **Avaliação de desempenho institucional e controle de resultados 139**

Sistema de gestão estratégica em  
uma unidade de pesquisa 141

O novo sistema de avaliação da  
educação básica — SAEB 143

Exame nacional de cursos 145

## **Avaliação de desempenho individual e controle de resultados 147**

Sistema de gestão de desempenho 149



## Apresentação

O Brasil vem assistindo a uma crescente demanda da sociedade por um serviço público de maior qualidade que atenda realmente os interesses de seus usuários. A ENAP Escola Nacional de Administração Pública, por sua vez, vem acompanhando atentamente as tendências mundiais relativas aos processos de mudança aplicados ao setor público e aos novos modelos de gestão pública. Constata ser bastante generalizada a adoção de respostas ágeis e dinâmicas para enfrentar as novas demandas e as novas agendas colocadas pela sociedade. Isto tem se traduzido no uso da criatividade a serviço do setor público. Com a finalidade de verificar essas tendências na realidade brasileira, a ENAP criou em 1996 o Concurso de Experiências Inovadoras que visa identificar, de norte a sul no Brasil, casos exitosos implementados por órgãos da administração federal, com o objetivo de premiá-los e divulgá-los para que sirvam de modelo a outras organizações.

O 3º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal, passou a se chamar, em 1998, *Prêmio Helio Beltrão* em homenagem ao ex-ministro da Desburocratização, notória figura pública brasileira que se empenhou por um serviço público mais ágil e direcionado aos interesses do cidadão.

A 3ª edição foi divulgada no início de junho de 1998 e as inscrições foram encerradas em 14 de setembro do mesmo ano. O Comitê Julgador<sup>1</sup> compôs-se de um júri de 16 pessoas escolhidas entre autoridades brasileiras na área de administração pública. O Comitê selecionou 50 iniciativas que introduziram mudanças em relação a práticas anteriores, focalizaram o cidadão usuário, causaram impacto na qualidade do serviço prestado, apresentaram criatividade administrativa e gerencial e utilizaram recursos de forma responsável.

Foram inscritas 130 experiências provenientes de todas as regiões do território nacional. Dos 130 inscritos, 60 projetos vieram da região Centro-Oeste (46%) e 24 da região Sudeste (18,5%); as demais regiões tiveram a seguinte participação: Nordeste com 22 projetos inscritos (17%); Sul com 18 projetos (13,9%); Norte com 06 projetos (4,6%).

Destaca-se a participação do Ministério da Fazenda e vários de seus órgãos vinculados com 39 projetos inscritos; do Ministério da Educação com 20, do Ministério da Previdência e Assistência Social com 18, do Ministério da Justiça com 8 e do Ministério da Saúde com 7. Quanto à natureza jurídica da instituição, a participação mais expressiva foi da administração direta centralizada com 44 projetos inscritos, seguida pelas autarquias com 27, empresas públicas com 20, administração direta descentralizada com 18, fundações com 12 e sociedades de economia mista com 9.

As experiências cobrem áreas temáticas variadas, umas enfocando a gestão participativa, outras a informatização da gestão, outras preocupadas com a modernização de procedimentos, sendo o atendimento ao usuário a área temática mais expressiva deste 3º Concurso, com destaque para os serviços de unidade móvel que vão até o cidadão-usuário para melhor servi-lo.

Apresentamos neste livro os projetos vencedores de 1998, com endereços das instituições participantes, nome do responsável e dos integrantes da equipe e um pequeno resumo da experiência. Esta publicação permite ao leitor ter uma visão global dos projetos

selecionados e possibilita um contato com as equipes idealizadoras das iniciativas que contribuíram, com sua criatividade, para a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade.

<sup>1</sup> Integrantes do Comitê: Regina Sílvia Pacheco, presidente da ENAP e do Comitê, Vera Lúcia Petrucci, diretora de Pesquisa e Difusão da ENAP, Carlos Antônio Morales, diretor de Administração e Finanças da ENAP, Marco Antônio de Castilhos Acco, coordenador-geral de Pesquisa da ENAP, Franco César Bernardes, coordenador-geral de Difusão da ENAP, Maurício Muniz Barreto de Carvalho, coordenador-geral de Desenvolvimento Didático da ENAP, Alexandre Gomide, coordenador-geral de Orçamento da ENAP, Rosa Maria Nader, chefe de gabinete da Presidência da ENAP, Nelson Luiz Aléssio, coordenador do Programa Gestão e Cidadania da FGV/SP, Francisco de Assis Leme Franco, coordenador na Coordenadoria de Serviços Públicos e Infraestrutura do Ministério da Fazenda, Caio Marini Ferreira, coordenador de Gestão de Pessoal do SERPRO, Helena Pinheiro, gerente na Secretaria da Reforma do Estado do MARE, Letícia Schwartz, assessora do MARE, Ciro Christo, diretor na Secretaria da Reforma do Estado do MARE, Antônio Carapeba, coordenador na Secretaria da Reforma do Estado do MARE, Antônio Marcos Umbelino Lobo, diretor-superintendente da Umbelino Lobo Consultoria e ex-colaborador do ministro Helio Beltrão no Ministério da Desburocratização.



## Biografia de Helio Beltrão

**H**elio Marcos Penna Beltrão nasceu no Rio de Janeiro em 15 de outubro de 1916. Exerceu as profissões de advogado, economista e administrador. Filho de Heitor da Nóbrega Beltrão e Christiana Penna Beltrão, cursou a Faculdade Nacional de Direito no Rio de Janeiro de 1933 a 1937. Fez pós-graduação em Direito Comparado na New York University em 1947/1948.

Iniciou sua carreira de servidor público em 1937, tendo sido admitido por concurso no Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários — IAPI. Helio Beltrão, primeiro colocado entre milhares de candidatos, logo despontou como autêntico líder e foi convidado por Plínio Cantanhede para ser chefe de gabinete da presidência do IAPI, posição que ocupou de 1938 a 1941. De 1941 a 1945 foi diretor do Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado — IPASE. Retornando ao IAPI em 1945 foi procurador geral e presidente. Como presidente realizou uma ampla reforma administrativa, descentralizando as decisões e tornando incomparavelmente mais ágil a concessão dos benefícios. Agraciado com uma bolsa de estudos em 1947 partiu para Nova York, onde concluiu sua pós-graduação. Retornando ao Brasil ocupou uma das diretorias do IAPI. Novas e importantes tarefas passaram a desafiar sua

competência, as quais desenvolveu com eficiência e brilhantismo. A partir de 1951 foi chefe de gabinete do presidente do Conselho Nacional do Petróleo e de sua Assessoria Técnica. Em 1953 elaborou o Plano de Organização da Petrobrás, empresa da qual foi diretor de 1954 a 1956 e em 1985 presidente. Em 1955 foi a Roma chefiando a delegação do Brasil no Congresso Mundial de Petróleo. Em 1958 foi eleito presidente do Instituto Brasileiro do Petróleo, cargo que exerceu até 1962. Foi membro dos Conselhos de Administração de duas das maiores organizações criadas no âmbito da administração pública federal — o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e o Banco Nacional da Habitação. De 1964 a 1967, como membro da Comissão de Reforma Administrativa Federal foi o responsável pela elaboração das Diretrizes Fundamentais, consubstanciadas no que se pode chamar de Lei Orgânica da Administração Pública Brasileira — o Decreto-Lei 200 de 25/02/1967.

Na esfera estadual foi responsável pelo planejamento econômico do Ceará, pela reforma administrativa do Rio Grande do Sul e como Secretário do Interior e Planejamento do então Estado da Guanabara desburocratizou, descentralizou e implantou as administrações regionais. Ocupou vários outros cargos, inclusive na iniciativa privada, e em 1967 assumiu o Ministério do Planejamento e Coordenação onde contribuiu para a modernização do Brasil, implementando ações em busca da desconcentração do poder, visando aproximar o Estado do cidadão e tentando romper com hábitos administrativos herdados dos tempos da Colônia. Em 1969 deixa o Ministério do Planejamento e assume outras atividades como membro do Conselho de Administração da Itaipu Binacional, presidente da Academia Brasileira de Ciência da Administração e membro do Conselho de Administração da Companhia Siderúrgica Nacional. Em 1979 é novamente convocado para assumir um ministério, e desta vez é o Ministério Extraordinário da Desburocratização onde colocou em prática as idéias de reformador da lenta e emperrada máquina estatal. Idealizou o Programa de Desburocratização visando “garantir o respeito à dignidade e à credibilidade das pessoas e protegê-las

contra a opressão burocrática”. Como Ministro da Desburocratização tentou concretizar suas idéias com relação à modernização e à simplificação dos procedimentos burocráticos e dizia: “... o brasileiro é simples e confiante. A administração pública é que herdou do passado e entronizou em seus regulamentos a centralização, a desconfiança e a complicação. A presunção da desonestidade, além de absurda e injusta, atrasa e encarece a atividade privada e governamental.” Helio Beltrão foi um homem simples, dedicado à causa pública, sensível e preocupado com os cidadãos brasileiros vítimas da “complicação burocrática e do imenso papelório que os atormenta do berço ao túmulo, desde a certidão de nascimento até o atestado de óbito”.

Helio Beltrão morreu em 26 de outubro de 1997, na cidade do Rio de Janeiro.





*Área temática*

# Gestão pela qualidade



## Projeto Vida

*Ministério da Saúde  
Posto de Assistência Médica do Méier*

**E**ste projeto trata da reestruturação no Serviço de Urgência do Posto de Assistência Médica do Méier/RJ — PAM Méier, cujo objetivo é humanizar e dinamizar o atendimento. O PAM Méier funciona 24 horas por dia e atende em média 13.000 pacientes por mês. É uma unidade assistencial destinada ao atendimento de pequenas e médias urgências para adultos, serviço de pediatria, pequenas cirurgias, saúde comunitária, serviço odontológico e psicologia. Conta também com um laboratório de análises clínicas, um Raio-X e uma farmácia. O desafio foi melhorar o atendimento continuando com a mesma estrutura: área restrita X clientela numerosa X déficit de pessoal. Com uma equipe composta de um médico, uma enfermeira e um assistente social, os casos prioritários são identificados de imediato evitando mortes no banco de espera. Os não-urgentes são também imediatamente encaminhados para os devidos setores. A partir desta identificação os pacientes têm prontamente suas necessidades atendidas, a fila diminuiu e a qualidade do atendimento melhorou. O trabalho é realizado integrado com todos os setores da instituição. Atualmente 1 em cada 3 pacientes são atendidos e liberados sem demora e sem burocracia, e, principalmente, sem ocupar vaga de outros mais necessitados. O Projeto Vida, em um ano

de atendimento, conseguiu reduzir as filas de espera em 31,1% e acabou com a possibilidade de mortes e/ou complicações nos bancos de espera.

O Projeto representa um caminho alternativo para fugir dos problemas decorrentes do aumento progressivo da clientela e do déficit de recursos humanos em uma unidade de saúde emergencial.

Ministério da Saúde  
Posto de Assistência Médica do Méier

*Responsável:*

Anna Katarina do Nascimento

*Equipe:*

Maria Auxiliadora Ozdian; Paulo Camargo Ferreira; Silas Francisco  
Neves

Rua Ana Barbosa, 21 - Méier  
Rio de Janeiro, RJ — CEP: 20735-010  
Fax: 021 592 2416  
Telefones: 021 592 2416

# Qualidade no atendimento bancário aos aposentados e pensionistas

*Ministério da Previdência e Assistência Social  
Instituto Nacional do Seguro Social — INSS  
Assessoria de Comunicação Social*

**H**istoricamente, o processo de pagamento de benefícios da Previdência Social, pela rede bancária, desenvolvia-se sem nenhuma fiscalização por parte do Instituto Nacional do Seguro Social — INSS. Não havia preocupação com o controle da qualidade do atendimento, nem tão pouco cobrava-se o compromisso e a responsabilidade dos bancos com a eficiência na prestação dos serviços. Os clientes enfrentavam longas, cansativas e humilhantes filas, ficando expostos ao sol e chuva. Muitos madrugavam, outros dormiam diante das portas dos bancos para marcar vaga, na tentativa de estarem entre os primeiros a receber o pagamento. Os aposentados e pensionistas eram considerados, pelos bancos, clientes de segunda categoria. Na maioria das agências, o pagamento dos benefícios era feito separadamente dos demais clientes, em garagens, subsolos ou em outros locais inadequados, sem as mínimas condições de acomodação. Em alguns casos eram obrigados a entrar pelas portas dos fundos, constituindo um exemplo de desrespeito à cidadania dos aposentados. Em 1992, o INSS criou o Sistema de Acompanhamento ao Atendimento Bancário — SAAB, em parceria com a Federação Brasileira dos Bancos — Febraban, para oferecer um atendimento digno aos aposentados, pensionistas

e demais beneficiários. O Projeto SAAB tem a finalidade de acompanhar a qualidade do atendimento que os bancos dispensam aos clientes da Previdência Social. Durante o período de pagamento dos benefícios, as agências pagadoras recebem a fiscalização da equipe do SAAB para avaliar o serviço prestado. A coordenação nacional do projeto fica em Brasília. Cada estado constituiu sua coordenação e em cada cidade onde existe um posto do INSS foi instalada uma subcoordenação municipal. O projeto foi implantado em 26 Estados. As avaliações ocorrem nas reuniões de trabalho promovidas pela Coordenação Nacional do SAAB e Febraban. Os efeitos positivos do Projeto são visíveis, na medida em que o número de reclamações está sendo reduzido. Quando ocorre uma denúncia de mau atendimento, a equipe do SAAB e das Assessorias de Comunicação Social é imediatamente acionada para agir em defesa dos interesses do cliente e do INSS. Os recursos despendidos com a execução do projeto limitam-se a despesas com o pagamento do deslocamento de servidores para fiscalização do atendimento bancário, encontros e reuniões.

Ministério da Previdência e Assistência Social  
INSS  
Assessoria de Comunicação Social

*Responsável:*

Willian Giuliano dos Prazeres

*Equipe:*

Crésio de Matos Rolim; Edgar Barros dos Santos; Gilberto Leonel de Almeida Velloso; José Ronaldo Medeiros; Verônica Teixeira Assumpção

Espanada dos Ministérios, Bloco F, 8º andar, sala 833  
Brasília, DF — CEP:  
Fax: 061 225 7490  
Telefones: 061 317 5109  
*e-mail*: cartas-df@mpas.gov.br

# Projeto de reciclagem de papel de escritório

*Ministério da Previdência e Assistência Social  
Superintendência Estadual em São Paulo do INSS  
Coordenação de Recursos Humanos*

**E**ste projeto integra a proposta de melhoria contínua do INSS, visando a conscientização dos funcionários sobre o desperdício de papel de escritório e o reaproveitamento dessa matéria-prima na reciclagem de papel, economizando e gerando recursos financeiros, e treinando e educando o servidor público para a cidadania e para a preservação de recursos naturais e financeiros. A experiência foi implantada inicialmente na Coordenação de Administração Patrimonial e depois estendida aos outros setores. Primeiramente foi feito um diagnóstico da situação, levantando-se dados sobre o quantitativo de lixo por andar, frequência de coleta, possibilidade de escoamento, etc. Foi realizada uma campanha de sensibilização junto aos funcionários para obter a efetiva participação de todos em cada etapa do projeto. Foi firmado um convênio com a empresa Pró-Ambiente responsável pela coleta e reciclagem do papel e pelo retorno do material reciclado impresso para a instituição. Houve economia na quantidade de papel utilizado e também racionalização dos métodos de trabalho, assim como a incorporação de novos valores relacionados à qualidade de vida e do meio ambiente, refletindo-se na melhoria do atendimento e atingindo indiretamente o usuário da instituição.

Ministério da Previdência e Assistência Social  
INSS/Superintendência Estadual em São Paulo  
Coordenação de Recursos Humanos

*Responsável:*

Marli Penteado Carbonari

*Equipe:*

Ana Lúcia Pereira; Carlos Bernardino de Souza; Cláudio José Romano Rodrigues; Flávio José; Maria Alice C. Amorim Catunda; Maria de Lourdes Miguel Nogueira; Miriam Carrera Martins Peixoto; Solange Maria Melchor Matielo; Sonia Regina L. Pereira; Tania Cristina Ricci

Viaduto Santa Efigênia, 266 - 5º andar — Centro  
São Paulo, SP — CEP: 01041-000  
Fax: 011 228 5506  
Telefones: 011 225 1084  
*e-mail*: [dtpsp@unisys.com.br](mailto:dtpsp@unisys.com.br)



*Área temática*

# Gestão da informação



# Transferências para estados e municípios

*Ministério da Fazenda  
Secretaria do Tesouro Nacional — STN  
Coordenação-Geral de Programação  
Financeira*

**P**or força da legislação em vigor é obrigação da Secretaria do Tesouro Nacional divulgar as informações a respeito das transferências constitucionais, principalmente sobre o Fundo de Participação dos Municípios e o Fundo de Participação dos Estados. Estas informações eram disponibilizadas somente para as Delegacias Federais de Controle por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira — SIAFI e divulgadas no Diário Oficial da União. Havia uma grande demanda de informações por parte de prefeituras municipais, associações de municípios, tribunais de contas, Câmara dos Deputados, Senado Federal, vários órgãos públicos e o público em geral, mas o atendimento era precário e muito moroso. Procurando melhor atender estas demandas, a Secretaria do Tesouro Nacional implementou este projeto visando informar de maneira transparente os repasses dos recursos para estados e municípios, utilizando vários canais de comunicação, tais como *e-mail*, fax e Internet. Qualquer cidadão, desde que tenha acesso à Internet, pode consultar por meio de um simples formulário de pesquisa o quanto foi repassado a um determinado município do País. Os dados são extraídos do SIAFI e enviados para serem disponibilizados na Internet. Em nenhum momento

existe digitação dos dados de distribuição dos 5.506 municípios, o que garante uma maior confiabilidade da informação. Foi criado também o Boletim Eletrônico das Transferências Constitucionais — BETC para atender aos cidadãos que desejam receber as informações via *e-mail*. O número de cadastrados até agosto de 1998 era de 300, entre senadores, deputados, pesquisadores, prefeituras, associações de municípios, etc. Existe também um atendimento via fax sendo que as associações cadastradas recebem periodicamente as informações atualizadas dos mesmos dados disponibilizados no *site* da Internet. Com a implementação deste projeto as rotinas de trabalho foram otimizadas, atendendo a um público maior de forma mais eficiência e rápida. As visitas ao *site* da STN comprovam que mais de 50% dos acessos destinam-se à área de transferências aos estados e municípios. Os *e-mails* enviados são respondidos normalmente em, no máximo, dois dias úteis.

Ministério da Fazenda  
Secretaria do Tesouro Nacional

*Responsável:*

Iracema Barroso Cavalcante

*Equipe:*

Gileno Pedrosa Caldas Filho; Lázaro Campos da Silveira; Luís André Dutra e Silva; Luís Carlos Ayres de Aquino; Mírian Cardoso Pessoa; Paulo Henrique Feijó da Silva; Rosângela Magalhães

Ed. Anexo Ministério da Fazenda Ala B - 1ª andar/sala 108  
Brasília, DF — CEP: 70048-900

Fax: 061 412 3126

Telefones: 061 412 3121

*e-mail*: stndirev@fazenda.gov.br

## Rádio é prevenção

*Presidência da República  
Secretaria de Comunicação Social — SECOM  
Radiobrás e Fundação Nacional de Saúde*

**E**ste projeto trata da implementação de um programa de rádio dirigido à população dos locais mais afastados e de difícil acesso. A Rádio Nacional da Amazônia em parceria com a Fundação Nacional de Saúde — FNS criou o programa “Falando francamente” cujo objetivo é divulgar orientações sobre saúde. Veiculam-se matérias sobre a importância do aleitamento materno, da necessidade de vacinar as crianças, orientação sobre os alimentos regionais e utilização de métodos adequados à prevenção de certas doenças. O programa também responde as cartas de ouvintes indagando sobre alguma doença específica, e atende as sugestões enviadas sobre os assuntos a serem abordados pelos médicos na entrevista ao vivo. O pessoal da Divisão de Correspondência da emissora encaminha as sugestões à produção do programa, as quais são passadas à Assessoria de Comunicação da FNS, responsável pela marcação das entrevistas com o profissional competente. O programa trouxe um enorme benefício para a população, que, desinformada, não sabia como se prevenir de doenças de fácil prevenção e nem tratar as doenças mais simples. Os ouvintes escrevem relatando casos de cura de familiares ou amigos que seguiram as orientações veiculadas

no programa. Em pesquisa feita pela FNS constatou-se que várias doenças estavam sendo eliminadas, sendo o programa de rádio um dos grandes responsáveis por este feito.

Presidência da República  
Secretaria de Comunicação Social — SECOM  
Radiobrás e Fundação Nacional de Saúde

*Responsável:*

Artemisa Alves de Azevedo

*Equipe:*

Ademir Albuquerque; Antônio Rufino Neto; Carlos Moreira; Edwim Castilho; Elza Ramos; Eva Queiroz; Flávio Pereira Nunes; Francisco Anildo Alves; Geovanini Coelho; Jarbas Barbosa; Luiz Camargo; Márcio Vinhais; Maria de Lourdes de Souza Maia; Maria Leide Wan Del Rey Oliveira; Maria Luiza Santana; Paulo Sellera; Rejane Maria Alves; Romeu Fialho; Ronaldo Santos Amaral; Sadi Coutinho; Toshiê Massada; Valéria Padrão; Valmira Alves de Almeida

SCLN, 702/3, Bl B, 3º andar, Edifício Radiobrás  
Brasília, DF — CEP: 70710-020  
Fax: 061 361 4411  
Telefones: 061 361 4522  
*e-mail:* artemisa@tba.com.br

# Sistema de gerenciamento do cadastro de convênios — SIGECONV

*Ministério da Fazenda  
Secretaria Federal de Controle*

**E**ste projeto trata da criação de um sistema de controle sobre as transferências de recursos efetuadas pela União, implementado pela Secretaria de Controle Interno do Ministério da Fazenda. Alimentado por dados obtidos junto ao Sistema Integrado de Administração Financeira — SIAFI, o SIGECONV é o instrumento que mantém atualizadas as informações relativas aos convênios do governo federal, possibilitando ao gestor e ao controlador a visão gerencial necessária para avaliar, não só os critérios técnicos empregados, como também as variáveis políticas. Além das informações transparentes e fidedignas, os pontos mais apreciados pelos usuários são a sua praticidade e seu formato de banco de dados, possibilitando a pesquisa sobre convênios nos seus mais variados ângulos. Com o SIGECONV tornou-se possível conhecer a distribuição dos convênios por órgão, município beneficiado, classificação funcional-programática, bem como aqueles decorrentes de emendas parlamentares ao Orçamento da União. Num Estado democrático em amadurecimento, é de primordial importância que se estabeleça a transparência das ações públicas.

Ministério da Fazenda  
Secretaria Federal de Controle  
COAVO/SFC

*Responsável:*

João Elias Cardoso

*Equipe:*

Duque Dantas; Marcelo Dias Campos; Sérgio Ricardo L. P. Dutra;  
Solimar Gomes G. de Souza; William Miranda de Mello

SAS QD. 01, Bloco A, 5ª andar, sala 503  
Brasília, DF — CEP: 70729-900  
Fax: 061 323 3063  
Telefones: 061 312 4474  
*e-mail:* joelias@fazenda.gov.br



# Sistema de acompanhamento de pessoal — *WINSAPE*

*Ministério da Fazenda  
Secretaria Federal de Controle*

**E**ste projeto trata da criação de um *software* que fornece informações gerenciais com base nos dados do cadastro de pessoal do SIAPE Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. Desenvolvido pela Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda e pela Secretaria de Controle Interno da Presidência da República visa dotar as unidades de controle interno e os gestores públicos de um instrumento que forneça informações gerenciais sobre o cadastro e os gastos de pessoal da União, permitindo uma melhor fiscalização, avaliação e planejamento do uso desses recursos. O *WINSAPE* versão *Windows* tornou-se um instrumento capaz de detectar e prevenir falhas administrativas encontradas nas unidade de recursos humanos do governo federal, possibilitando, assim, a correção de impropriedades antes mesmo do pagamento ter sido creditado na conta do servidor. O *WINSAPE* possibilita a todos os que lidam com despesa de pessoal uma significativa economia de tempo para a obtenção de informações gerenciais.

Ministério da Fazenda  
Secretaria Federal de Controle  
COAVO/SFC

*Responsável:*

João Elias Cardoso

*Equipe:*

Antonio Carlos Wosgrau; Duque Dantas; Marcelo Dias Campos;  
Renato Barbosa Medeiros; Túlio Bueno Rocha

SAS QD. 01, Bloco A, 5ª andar, sala 503  
Brasília, DF — CEP: 70729-900  
Fax: 061 323 3063  
Telefone: 061 312 4474  
*e-mail:* joelias@fazenda.gov.br

# Sistema Integrado de Informações Educativas — SIED

*Ministério da Educação e do Desporto  
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas  
Educativas — INEP  
Diretoria de Informações Estatísticas  
Educativas*

**E**ste projeto trata da implementação de um sistema integrado de informações educacionais desenvolvido pelo MEC em conjunto com as secretarias estaduais de educação. Coordenado pelo Departamento de Informações e Estatísticas Educativas do INEP, o SIED reúne informações estatísticas básicas de todos os níveis de ensino, indicadores educacionais, dados de avaliação da educação básica e do ensino superior, subsidiando as atividades de planejamento e gerenciamento executadas pelos diversos agentes da área educacional, nos níveis nacional, estadual e municipal. O objetivo maior do projeto é tornar o processo decisório em políticas educacionais mais ágil, baseado em informação confiável, atualizada e disponível em tempo real. A idéia básica do programa é a descentralização, estimulando a parceria com os estados e municípios para garantir a integração do SIED. O foco das informações é a escola, ponto de partida dos dados e ponto de retorno essencial e obrigatório das informações. Os estados são responsáveis pela articulação com os municípios e pela formação de comissões de usuários, que atuam como avaliadores do sistema. O SIED foi planejado para ser utilizado a partir de microcomputadores, da forma mais simples possível, em ambiente gráfico, permitindo a

geração de relatórios e indicadores de desempenho definidos pelo usuário. Aliada à simplicidade de utilização, o SIED tem também como característica a democratização das informações, disponibilizando-as à população, via Internet, ampliando a sua transparência e fidedignidade.

Ministério da Educação e do Desporto  
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais — INEP  
Diretoria de Informações Estatísticas Educacionais

*Responsável:*

João Batista Gomes Neto

*Equipe:*

Carlos Eduardo Moreno Sampaio; Ednar Maria Vieira Diniz; Lúcia Maria Modesto Pereira; Maria das Graças Moreira Costa

Esplanada dos Ministérios, Bl L, Anexo II, 4º andar, sala 428  
Brasília, DF — CEP: 70047-900

Fax: 061 226 9324

Telefones: 061- 226 8415 / 226 8962

*e-mail:* gomesneto@inep.gov.br

*Área temática*

# Gerenciamento de custos



# Qualidade alimentar no Serviço de Nutrição e Dietética

*Ministério da Educação e do Desporto  
Hospital-Escola da Faculdade de  
Medicina do Triângulo Mineiro  
Serviço de Nutrição e Dietética*

**A** crise econômica foi a mola propulsora para o desenvolvimento do projeto Qualidade Alimentar no Serviço de Nutrição e Dietética — SND do Hospital-Escola da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro.

A dificuldade financeira obrigava a cortar os custos de um setor envolvido diretamente na recuperação da saúde dos pacientes. Portanto, era de fundamental importância não diminuir a qualidade nutritiva dos alimentos fornecidos. O SND fornece uma média mensal de 7.192 refeições para os plantonistas de serviço e 54.764 refeições para os pacientes do Hospital. O grande desafio seria reduzir os custos, sem prejudicar o pronto restabelecimento dos pacientes. Após amplo estudo, concluiu-se que seria necessário: simplificar e padronizar os procedimentos operacionais do SND; criar mecanismos de controle de acesso aos refeitórios; e encontrar formas alternativas de alimentação.

Os resultados das medidas implantadas foram a redução nos custos da ordem de 20%.

Ministério da Educação e do Desporto  
Hospital-Escola da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro  
Serviço de Nutrição e Dietética

*Responsável:*

Vitor Mature Colenghi

*Equipe:*

Ana Lúcia Lopes Moreira de Almeida; Andrea Oliveira Ramos;  
Carlos Freitas; Carolina Damasceno Faquinesi; Cláudia Helena Silva;  
Clélida Martins; Delaine Aparecida Rosado Ramos; Elaine Martins  
Pereira de Melo; Elza Aparecida Souza Andrade; Erlane Oliveira  
Nogueira; Ilza Helena Helena Martins; Izildinha das Graças Fachinelli;  
Joana D'Arc Silva Martins; Luzia Caetano Paiva; Marcelo Vilela;  
Márcia Félix; Maria Afonso Caetano; Maria Graziela Musitano Rosa;  
Maria Rita Otaviano; Nilva Setsuko Takahashi; Regina Lima M.  
Freitas; Regina Sônia Andrade Almeida; Renata Cristina de Olivei-  
ra; Selma Pereira Sousa Ramos; Tânia Beatriz Parreira Severino;  
Zelia Carvalho Sousa Pires

Rua Frei Paulino, 30  
Uberaba, MG — CEP: 38025-180  
Fax: 034 318 5296  
Telefones: 034 318 5226 / 318 5212



*Área temática*

# Gestão participativa



## *Pool de atendimento médico e psicossocial*

*Ministério da Previdência e Assistência  
Social  
Ministério do Trabalho e Emprego  
Subsecretaria de Assuntos Administrativos*

**E**ste projeto é fruto de iniciativa dos Ministérios do Trabalho e Emprego e da Previdência e Assistência Social visando oferecer uma unidade de atendimento médico emergencial e psicossocial aos seus servidores, dependentes e trabalhadores terceirizados, que busque a plena satisfação dos usuários bem como a uniformização e racionalização dos procedimentos operacionais. A característica inovadora do *pool* é a junção dos serviços médicos dos dois ministérios em um mesmo espaço físico, com otimização dos recursos materiais e humanos e adoção de uma metodologia de gestão única, formalizada em termo de acordo específico. O *pool* é constituído de profissionais das áreas médica, farmacêutica, paramédica, psicológica, social e administrativa de ambos os ministérios, com gerenciamento único, permanecendo cada servidor vinculado ao seu respectivo órgão. Funciona ininterruptamente no horário de expediente, de modo a permitir o pronto atendimento emergencial, sem prejuízo do atendimento ambulatorial, com prévia marcação de consulta. Além do serviço médico o *pool* promove encontros e palestras sobre temas ligados à saúde, tais como: prevenção ao alcoolismo e assistência ao servidor, administrando o *stress*, climatério e menopausa, prevenção da Aids, etc. Há também publicações de

informes sobre os direitos do servidor relativos a licença para tratamento de saúde, licença-maternidade, licença por acidente de trabalho e outros temas de interesse. A avaliação do serviço é feita por meio de pesquisas de opinião junto aos usuários e o resultado demonstra a satisfação da clientela. Os usuários são também demandados para darem sugestões de melhoria contínua dos serviços prestados pelo *pool*.

Ministério do Trabalho e Emprego

Subsecretaria de Assuntos Administrativos — SAAD/MTE

*Responsável:*

Ignácio Antônio John

*Equipe:*

Amélia Gomes de Lima Moreira; Ana Maria Gonçalves; Ana Maria Marques Martins; Ana Maria Rosa de Jesus; Antonia Vieira Gomes; Antonino Jácome Neto; Ariovaldo Farias Nogueira; Armando Augusto Peixoto; Arminda Teixeira Gomes; Daisy Ferreira Netto; Diná Silva Santos; Dinea Ferreira Freire Almeida; Edineide Rodrigues dos Santos; Fernanda Santana de S. Mariano; Francisca R. de Sousa Pereira; Georgina Machado Frauzino; Gualter Ferreira; Irenilda da Silva; Iza Cunha Alves Dantas; João Gonçalves Otoni; Lizarenia Resende B. Lima; Lucilene Pereira Rodrigues Lima; Maria Bernadete Pinto Macias; Maria da Conceição Oliveira; Maria das Graças Catarino; Maria de Jesus Alves Bezerra; Maria do Rosário Fátima Silva Lima; Maria do Socorro R. B. Silva; Maria Inês F. de Macedo Brandão; Maria Pires da Silva; Maria Santa de Jesus do Patrocínio; Marilda Teles Rodrigues; Marly Santos Oliveira; Marta Alves Santana; Marta Pedrina Rodrigues; Neuza Carneiro Correia; Paulo Mendes Xavier; Regina Célia Fonseca; Roberto Rosário T. Gandara; Sirlene Gomes de Oliveira; Valdinete Francisca da S. Costa; Zuleide Mari Pacheco de Souza.

Esplanada dos Ministérios, Bl F, 4º andar, sala 419

Brasília, DF — CEP: 70059-900

Fax: 061 317 5403

Telefones: 061 317 6569 / 317 6570



# A reforma agrária na boca do povo

*Ministério Extraordinário de Política Fundiária  
Instituto Nacional de Colonização e Reforma  
Agrária — INCRA  
Superintendência Regional no Acre*

**E**ste projeto trata da implementação de um canal de comunicação entre o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária — INCRA e sua clientela, quais sejam, os assentados e os candidatos a uma gleba de terra. Durante décadas a comunicação entre a instituição e seus usuários se dava apenas por meio de visitas técnicas realizadas por servidores no desempenho de suas funções e da clientela à sede em busca de informações. Esta comunicação porém não era regular nem eficaz entre os dois segmentos. O INCRA reconheceu que não bastava apenas distribuir terra. Era preciso igualmente disseminar informação. E assim implementou o projeto A Reforma Agrária na Boca do Povo.

Com palestras, performances, peças teatrais e teatro de bonecos, um grupo de servidores transpôs os muros da instituição e chegou até as escolas, igrejas, universidades, associações e sindicatos, divulgando e discutindo a reforma agrária com milhares de pessoas. O público-alvo são os trabalhadores rurais com terra e sem terra e outros segmentos sociais. As apresentações são realizadas três vezes por semana a um custo mínimo, utilizando um carro e um aparelho de som. A imagem do INCRA melhorou junto à clientela e

o ambiente de trabalho também, tal é o envolvimento dos servidores no projeto. Foi lançado também uma cartilha “ABC da Reforma Agrária” com uma linguagem simples, alegre e comunicativa. Durante as apresentações, desapropriações, arrecadações, assentamentos e financiamentos, transformam-se em criativas historinhas com humor. Ao final de cada apresentação, além do debate, é distribuído um formulário, quando a platéia é formada por pessoas com nível maior de escolaridade, com o objetivo de identificar problemas, colher opiniões, sugestões e críticas que contribuam para melhorar a prestação de serviços do órgão.

Ministério Extraordinário de Política Fundiária  
INCRA/Superintendência Regional no Acre

*Responsável:*

Francisco José Nascimento

*Equipe:*

Gilmar Santos Rodrigues; João Thaumaturgo Neto; Maria do Socorro da Silva; Vicente Manoel de Souza Brito

Estrada de São Francisco, s/n Bairro do Aviário

Rio Branco, AC — CEP: 69909-021

Fax: 068 223 17 13

Telefones: 068 224 6497 R/206 - 282



# Ordenamento pesqueiro em área de proteção ambiental

*Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos  
Hídricos e da Amazônia Legal  
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos  
Recursos Naturais Renováveis — IBAMA  
Superintendência Regional de SP*

**A** área de proteção ambiental Cananéia/Iguape/Peruíbe, na Região do Vale do Ribeira, sudeste do Estado de São Paulo, compreende remanescentes de floresta tropical atlântica, restingas, manguezais, costões rochosos e lagunas, cuja população humana vive da exploração dos seus recursos naturais, sendo a pesca da manjuba sua principal atividade. Em vista disto, surgiu a necessidade da implantação de um plano de manejo em regime sustentado. Este projeto visa conscientizar a população sobre a dinâmica do ecossistema local, envolvendo todos os segmentos governamentais e não-governamentais interessados, de modo a garantir a conservação da espécie, a manutenção da atividade econômica e, desta forma, a subsistência da comunidade ribeirinha. No desenvolvimento do projeto foi utilizada uma metodologia participativa, em que todos os setores organizados da população ligados ao problema da manjuba, em conjunto com as instituições governamentais, participaram de um processo de discussão e reflexão de modo a contribuir, incentivar e usufruir da legislação que regula esta atividade pesqueira. O projeto envolveu profissionais de várias áreas, principalmente do Setor de Ecossistemas, Núcleo de

Educação Ambiental e do Setor de Fiscalização. A experiência tem um caráter interinstitucional, uma vez que congregou a participação de outras instituições e segmentos organizados da sociedade. O manejo proposto para a manjuba mostrou-se eficiente. As sugestões da comunidade foram incorporadas à legislação, em concordância com os pareceres técnico-científicos, resultando em benefícios tanto para a espécie quanto para os pescadores. A estratégia de gerenciamento compatibiliza as atividades humanas com a preservação da vida silvestre, a proteção dos recursos naturais, a estabilidade e a melhoria da qualidade de vida das populações envolvidas.

Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal

IBAMA — Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

Superintendência Regional de SP

*Responsável:*

Nilde Lago Pinheiro

*Equipe:*

Eliana Rodrigues Ginciene; Luiz Antonio Xavier Davies; Luiz Frosch;  
Maria Cristina Cergole; Valtency Negrão da Silva

Alameda Tieté, 637, 10ª andar, Bairro Cerqueira César

São Paulo, SP — CEP: 01417-020

Fax: 011 881 8599

Telefone: 011 881 8752

## Fórum de clientes

*Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico*

Com o objetivo de monitorar o nível de atendimento e satisfação de seus clientes, o Banco do Nordeste criou o instrumento “Fórum de clientes”, a partir de *benchmarking* realizado em empresas de sucesso que apontaram a existência de conselho de clientes como fator de êxito em seus programas de marketing. O “Fórum de clientes” constitui-se de reuniões de natureza consultiva, realizadas com clientes atuais e potenciais do Banco, nos nove estados do Nordeste e no norte de Minas. Seu objetivo é conhecer as necessidades e expectativas dos clientes, buscando críticas e sugestões sobre os serviços e produtos atuais ou quanto à criação de novos, além de discutir a atuação do Banco como órgão de desenvolvimento regional. Decorridos quase dois anos de implantação do Fórum, este instrumento vem-se consolidando junto aos clientes, que reconhecem sua importância para a condução das mudanças que o Banco vem implementando a partir de *feedback* obtido nas reuniões. Foram realizadas 68 reuniões em todos os estados do Nordeste e no norte de Minas, com a presença de 261 clientes.

*Gestão participativa*

Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico

*Responsável:*

Francisco Carlos Cavalcanti

*Equipe:*

Sandra Maria Monteiro Holanda

Av. Paranjana, 5700, Bloco B2 superior, Passaré  
Fortaleza, CE — CEP: 60740-000  
Fax: 085 299 3051  
Telefone: 085 299 3081  
*e-mail*: [fcc@banconordeste.gov.br](mailto:fcc@banconordeste.gov.br)

## Fóruns de gestão participativa

*Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico*

Os fóruns de gestão participativa se constituem em um mecanismo de reuniões quinzenais para discussão, por todos os funcionários, de assuntos relevantes, cujo teor é registrado em atas que ficam disponibilizadas na rede interna de computadores / intranet. Objetivam disseminar a nova postura de gestão participativa e ensejar a participação de todos os funcionários com o intuito de obter o seu comprometimento na identificação e solução de problemas, promover a integração das diversas instâncias administrativas e servir de espaço para divulgação e discussão de assuntos relevantes de interesse da Empresa. Todas as atas são examinadas pela Direção Geral, das quais são extraídos dois subprodutos: as sinalizações e os destaques. As sinalizações representam as dúvidas, questionamentos, dificuldades, sugestões que são encaminhadas às áreas responsáveis, por meio eletrônico, para que recebam o tratamento adequado e respondidas por telefone, em 48 horas, à unidade interessada. Os destaques são temas importantes como idéias, boas práticas de gestão e iniciativas bem sucedidas implementadas pelas unidades, que merecem ser conhecidas, discutidas e disseminadas, podendo se apresentar como *benchmarking* para todas as unidades.

*Gestão participativa*

Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico - Ambiente de Planejamento

*Responsável:*

Antonio Carlos Rodrigues da Silva

*Equipe:*

Maria Joseíla Faustino Ramalho Vignoli; Pedro Pablo Liporace  
Moreira

Av. Paranjana, 5700, Bloco B2 superior, Passaré  
Fortaleza, CE — CEP: 60740-000  
Fax: 085 299 3551  
Telefone: 085 299 3072  
*e-mail*: [acrs@banconordeste.gov.br](mailto:acrs@banconordeste.gov.br)

*Área temática*

Gestão de  
recursos  
humanos e  
capacitação  
profissional





# Sistema de educação à distância para profissionais de laboratório

*Ministério da Saúde  
Coordenação Nacional de DST e AIDS*

**E**ste projeto trata da implementação de um sistema de educação à distância, intitulado TELELAB, com o propósito de treinar profissionais de laboratório em doenças sexualmente transmissíveis, dentro dos padrões de excelência para a execução de técnicas de diagnóstico. São objetivos do TELELAB: padronizar os procedimentos, os testes e as técnicas utilizadas nas práticas laboratoriais, de acordo com critérios técnicos e de controle de qualidade e cuidados de biossegurança recomendados pela Coordenação Nacional de Doenças Sexualmente Transmissíveis — CNDST e Aids do Ministério da Saúde; instrumentalizar futuras ações de treinamento e reciclagem, dotando os laboratórios da rede tanto de manuais técnicos e vídeos quanto de orientações para a utilização e avaliação destas ações. Os treinamentos são oferecidos às instituições públicas gratuitamente, nos locais de trabalho. O curso conta com um programa de vídeo, um manual, ficha de inscrição, pré-teste, pós-teste e certificado de conclusão. Em cada instituição, é identificado um profissional que se responsabiliza pela coordenação local das atividades previstas no curso. Ao final de cada curso é feita uma avaliação de aprendizagem dos treinandos, e 6 a 12 meses após o término de cada curso é realizada a avaliação

de impacto cujo resultado fornece informações importantes para eventuais reformulações e/ou planejamento de novas ações/cursos. Em um ano de implantação, o TELELAB já treinou 7.200 profissionais de laboratório a um custo médio de R\$ 112,00 por aluno.

Coordenação Nacional de DST e AIDS  
Ministério da Saúde

*Responsável:*

Miriam Franchini

*Equipe:*

Antônio Gomes Pinto Ferreira; Cláudia Renata Fernandes Martins;  
José Antônio Pinto Sá Ferreira; Luís Alberto Peregrino Ferreira;  
Luiz Fernando de Goés Siqueira; Maria Luíza Bazzo; Oscar Jorge Berro; Silvio Valle

Esplanada dos Ministérios, Bl “G”, sobreloja, sala 115  
Brasília, DF — CEP: 70058-900  
Fax: 061 226-8935  
Telefones: 061 315 2520  
*e-mail:* miriam@ aids.gov.br

# Programa de intercâmbio

*Ministério da Justiça  
Conselho Administrativo de Defesa  
Econômica — CADE*

**E**ste projeto trata da implementação de um programa de intercâmbio entre o Conselho Administrativo de Defesa Econômica — CADE e instituições de ensino universitário e entidades sem fins lucrativos nacionais e internacionais, visando o aproveitamento de jovens em fase de formação universitária em administração pública, economia e direito, para desenvolver trabalhos práticos no CADE, na área de defesa da concorrência. O intercâmbio é firmado por meio de um convênio com a instituição interessada que indica até o limite de cinco candidatos, cujos currículos são anteriormente analisados e aprovados pelo CADE. Os candidatos fazem previamente um curso com noções básicas sobre a defesa da concorrência e legislação específica relativa à matéria. A permanência dos universitários no CADE se dá no período de férias escolares. Ao final de cada Programa é elaborado um relatório de avaliação feito pela equipe técnica que acompanhou o estudante e os certificados de participação são providenciados de acordo com essa avaliação. Os custos de transporte e uma bolsa-auxílio são de responsabilidade da entidade conveniada e as despesas de alojamento e alimentação ficam a cargo do CADE, que, por sua vez firmou um convênio com a ENAP Escola Nacional de Administração

Pública para hospedar os participantes. O programa pretende cumprir um papel educativo ao difundir a cultura da concorrência e ao mesmo tempo ajudar a formar profissionais para atuar na defesa da concorrência. Os pedidos têm chegado de norte a sul do País e a média tem sido de 20 estudantes por período. Este número não pode ser mais elevado, pois o CADE é um órgão com um quadro muito reduzido de pessoal e há a necessidade de um acompanhamento técnico junto a esses estudantes, que fazem um trabalho prático de análise e aplicação da legislação vigente nas matérias em tramitação no Conselho. Os excelentes resultados obtidos por vários integrantes do programa de intercâmbio fizeram com que alguns deles fossem aproveitados como assessores e assistentes de áreas técnicas processuais. Com a implementação do Programa houve uma considerável diminuição de processos de procedimentos mais simples, acumulados para análise no CADE. O impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho é visível, principalmente pela qualidade dos serviços prestados. Houve também uma ampla difusão da cultura da concorrência, propiciando a existência de futuros profissionais na matéria, bem como a divulgação do tema em várias instituições e regiões do país.

Ministério da Justiça

Conselho Administrativo da Defesa Econômica

Esplanada dos Ministérios, Bloco T — Anexo II, 2ª andar

*Responsável:*

Gesner José de Oliveira Filho

*Equipe:*

Évelin de Almeida; Celso Neto; Marcelo Nishimoto

Brasília, DF — CEP: 70069-900

Fax: 061 321 1209

Telefone: 061 218 3420

*e-mail:* gesner@mj.gov.br

# Casa familiar rural

*Ministério da Educação e do Desporto  
Secretaria de Educação Média e  
Tecnológica  
Escola Agrotécnica Federal de  
Rio do Sul*

**A**gricultura de subsistência é uma das características do estado de Santa Catarina. Para não perder a mão-de-obra na época da colheita, os pais deixam de enviar os filhos para a escola, pois não têm condições financeiras para contratar empregados. Essa tradição de colocar os filhos na lavoura contribuiu para o aumento do índice de agricultores que nunca frequentaram a escola ou que deixaram de frequentá-la antes de completar o primeiro grau. Este projeto trata da implementação de capacitação agrícola voltada à formação integral do jovem em conjunto com sua família e comunidade. Com a criação da casa familiar rural o jovem agricultor não precisa afastar-se definitivamente do seu lar e pode desenvolver suas atividades junto com a família, evitando assim o êxodo rural. O curso tem a duração de três anos e a metodologia adota o sistema de alternância, ou seja, o jovem permanece uma semana na escola e duas semanas na propriedade da família, onde aplica de imediato os conhecimentos adquiridos e ainda tem o acompanhamento dos monitores por meio de visitas periódicas. A clientela é composta de jovens a partir de 14 anos, homens ou mulheres, filhos de pequenos produtores rurais. Os resultados

constatados dizem respeito tanto ao crescimento humano e pessoal de cada jovem participante quanto ao incremento da produtividade, atribuído a um maior conhecimento de técnicas adquiridas no curso.

Ministério da Educação e do Desporto  
Secretaria de Educação Média e Tecnológica  
Escola Agrotécnica Federal de Rio do Sul

*Responsável:*

João José Stupp

*Equipe:*

Vânia Maria Bastos

Estrada do Redentor, 5665  
Rio do Sul, SC — CEP: 89160-000  
Fax: 047 821 3700  
Telefone: 047 821 3700  
*e-mail:* eafrs@creativenet.com.br

*Área temática*

# Atendimento ao cidadão-usuário





## Central de orientação ao cliente

*Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico*

A partir do processo de mudança organizacional que estabeleceu o direcionamento estratégico do Banco do Nordeste, foram definidas as seguintes diretrizes: centrar as ações com foco no cliente, assegurar auto-sustentabilidade e ampliar e aprimorar as relações sócio-político-institucionais. Entre os instrumentos criados dentro da visão de focar as ações no cliente foi implantado o Serviço de Orientação ao Cliente — Cliente Consulta que representa um canal gratuito de comunicação entre o Banco e a comunidade, tendo caráter consultivo sobre os ramos de negócio do Banco: crédito, capacitação, captação e serviços. No Serviço de Orientação ao Cliente, os clientes atuais e potenciais recebem atendimento remoto e personalizado por equipe qualificada que propicia orientação adequada, criando novas possibilidades de atuação do Banco a partir das necessidades e expectativas identificadas. O serviço tem entre seus objetivos otimizar o tempo dos clientes e dos gerentes nas diversas unidades, com ganhos de ambas as partes, além de reforçar a imagem do Banco do Nordeste e seu compromisso com o desenvolvimento sustentado regional.

Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico

*Responsável:*

Francisco Carlos Cavalcanti

*Equipe:*

Kilvia Botelho Queiroz; Maria Lenilza Cunha de Queiroz; Maria Luizete Lopes Mesquita; Maria Socorro Castelo Guedes Martins; Mônica Maria Bezerra Farias; Rosana Aquery de Moraes Ramos; Telma Marques Costa; Veleida Emídio de Paula Costa

Av. Paranjana, 5700, Bloco B2 superior, Passaré  
Fortaleza, CE — CEP: 60740-000  
Fax: 085 299 3051  
Telefones: 085 299 3081  
E-mail: [fcc@banconordeste.gov.br](mailto:fcc@banconordeste.gov.br)

# Modelo de atendimento

*Ministério da Previdência e Assistência Social  
Instituto Nacional do Seguro Social — INSS  
Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social — DATAPREV  
Escritório Estadual do Pará*

**E**m novembro de 1995, o Escritório Estadual da DATAPREV no Pará constatou um atendimento muito precário à sua clientela local. Diante deste fato, através de um processo de planejamento estratégico, estabeleceu um programa de ação com 31 projetos e atividades, que tinham como objetivo a melhoria do atendimento ao cliente.

Dentre os projetos destaca-se o modelo de atendimento, que definiu como filosofia de ação o atendimento feito por técnicos generalistas bem como o compromisso com os resultados a serem atingidos em relação ao cliente. A figura do técnico generalista substituiu o especialista que ficava restrito ao atendimento a uma única área: só arrecadação ou só benefício. A partir de janeiro de 1996, o Escritório iniciou um processo de realocação de pessoal e um intenso programa de capacitação para formação generalista. Começou ainda o atendimento preventivo, realizado através de visitas periódicas. Em seguida, implantou uma Central de Atendimento Técnico, visando sempre que possível solução imediata e conclusiva, mesmo que à distância.

Como resultados da implantação do novo modelo de atendimento, destacam-se: melhoria da satisfação do cliente; redução em

41% de despesas de viagens para atendimento; redução do tempo médio de atendimento e aumento de produtividade, passando de 2,6 pontos de atendimento por técnico para 8,4.

Ministério da Previdência e Assistência Social  
Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social —  
DATAPREV  
Escritório Estadual do Pará

*Responsável:*

Cícero Rodrigues de Freitas

*Equipe:*

Carlos Alberto Frota e Silva; Célia Maria Coelho Vaz; Francisco Dantas Barbosa; Gilberto da Silva Carvalho; Ives de Oliveira Souza; Luiz Fernando F. de O. Falcão; Nely de Lourdes A. Miranda; Rolf Erichsen

Av. Duque de Caxias, 1364, Bairro Marco  
Belém, PA — CEP: 66240-000  
Fax: 091 246 1078  
Telefones: 091 266 0100 / 228 2013

# Posto flutuante do Pará

*Ministério da Previdência e Assistência  
Social  
Instituto Nacional do Seguro Social — INSS  
Superintendência Estadual no Pará*

**E**ste projeto trata da implementação de postos flutuantes do INSS no Pará para atender a população ribeirinha. Existem no Estado 143 municípios e apenas 20 postos de Seguro Social do INSS, sendo que, 11 encontram-se na capital e somente 9 no interior. Isto significa que 132 municípios paraenses estão descobertos do atendimento da previdência social. Para oferecer um serviço de qualidade à clientela previdenciária do Pará, o ideal seria a presença do INSS em cada um dos 143 municípios, mas isto é difícil de ser colocado em prática em razão das dificuldades financeiras e da carência de recursos humanos.

A população das regiões sem assistência há muito clamava por um atendimento mais humano, que significasse a possibilidade de um acesso mais rápido e facilitado aos benefícios do INSS. Este, pelo menos, é o anseio de todos aqueles que precisam resolver seus problemas junto ao INSS e, para tal, têm que fazer longos deslocamentos. A população da zona oeste do Pará é a mais carente e o único meio de transporte utilizado é o fluvial. As embarcações geralmente usadas são de pequeno porte, tais como a canoa a remo, lanchas e barcos pesqueiros, que navegam sem nenhuma fiscalização, estando na maioria das vezes superlotadas, resultando em inúmeros naufrágios nos

rios da Amazônia. Diante de tanta dificuldade, essa população receia deslocar-se e procurar os postos na capital.

Visando atender as necessidades prementes dessa população foi criado o posto flutuante do INSS que compreende uma embarcação e a seguinte equipe: 1 coordenador, 3 técnicos do seguro social, 1 técnico de arrecadação, 1 assistente social e 1 médico-perito, todos servidores do INSS. O posto atende 21 municípios da região do Baixo-Amazônia e da Ilha do Marajó. A embarcação fica ancorada por dois ou três dias em cada porto, dependendo da demanda. O posto é equipado com computadores e oferece um atendimento informatizado à população. Os dados são armazenados em disquetes e operacionalizados no posto de Santarém. O resultado do projeto é positivo não somente para o INSS mas sobretudo para os usuários. “O dia da chegada do barco na cidade é motivo de festa para a população”, afirma um dirigente sindical. Somente no primeiro semestre de 1998 foram atendidas 19.545 mil pessoas. Cada viagem dura em média 60 dias para atender todos os municípios, com um revezamento da equipe de atendimento.

Ministério da Previdência e Assistência Social  
INSS  
Superintendência Estadual no Pará

*Responsável:*

Alice Najla da Silva Vieira

*Equipe:*

Albenize Gatto Cerqueira; Benedito Castro da Silveira Frade Neto; Cícero Rodrigues de Freitas; Clélia M<sup>a</sup> Mello e Silva Andrade; Crésio de Matos Rolim; Gilberto Carvalho; Isan Palmeira Anijar; Ivanildo Jorge F. de Meneses; Luis Alberto Lazineho; Maria Sodrelinha das N. Monteiro; Raimunda de Andrade Ávila; Ramon Barros Barreto;

Reinaldo Carlos Barroso Almeida; Reinhold Stephanes; Rolf Erichsen; Simone do S. Ferreira Pinto; Telma Antunes Vieira; Vic Pires Franco; Yolanda Matos Cardoso

Av. Nazaré, 79, 6º andar

Belém, PA — CEP: 66035-170

Fax: 091 224 1455

Telefones: 091 216 5145 / 216 5151





## Atendimento de contribuintes por correio eletrônico

*Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal  
Coordenação de Atendimento ao  
Contribuinte*

**S**endo missão institucional da Secretaria da Receita Federal o atendimento ao contribuinte, e tendo em vista as dificuldades encontradas para que o direito ao acesso às informações lhe seja garantido, foi implantado uma forma alternativa de atendimento que evita a ida do contribuinte aos postos de atendimento. Foi criado o atendimento via *e-mail*, o qual possibilita a democratização, a agilidade e a qualidade da informação. O cidadão faz sua consulta via *e-mail* e esta é respondida num prazo máximo de 7 dias úteis, resguardados o grau de complexidade e as demandas sazonais que dificultam o cumprimento deste prazo. Notou-se uma significativa melhoria na qualidade dos serviços prestados e também ficou evidente o crescimento do conhecimento da equipe de trabalho, tendo em vista as constantes pesquisas a serem feitas para dar a resposta a contento. De 1996 a 1998 foram feitas 64.951 consultas via *e-mail*.

*Atendimento ao cidadão-usuário*

Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal  
Coordenação de Atendimento ao Contribuinte

*Responsável:*

Alexandre Guilherme Guimarães de Andrade

*Equipe:*

Alexandra Weirich Gruginski; José Francisco Marques de Paula;  
José Ricardo Rodrigues dos Santos

Esplanada dos Ministérios, B1 P, 7<sup>o</sup> andar  
Brasília, DF — CEP: 70048-900  
Fax: 061 224 7657  
Telefone: 061 412 3313  
*e-mail:* alexandrega@receita.fazenda.go

## Caixas postais comunitárias

*Ministério das Comunicações  
Empresa Brasileira de Correios e  
Telégrafos  
Diretoria Regional do Paraná*

O projeto “Caixas Postais Comunitárias”, implementado primeiramente pela Regional da Empresa Brasileira de Correios — ECT do Paraná, foi criado para responder à necessidade de entregar os objetos de correspondência, com agilidade e segurança, aos habitantes das periferias e áreas de invasão, cujas ruas, na maioria das vezes, não têm nome e nem número, dificultando o trabalho do carteiro tradicional. Para instalar o módulo, a ECT entra em contato com a comunidade cujo espaço urbano é desorganizado, e a população decide o local onde será feita a instalação. A localização normalmente recai em uma escola, posto de saúde ou sede da associação de moradores. A gestão do módulo é compartilhada com a comunidade. A associação de moradores se responsabiliza pela limpeza e segurança, e também pela correta e exclusiva utilização das caixas postais pelos moradores do bairro atendido. A ECT fornece as caixas postais e garante a entrega regular das correspondências. Cada caixa pode ser compartilhada por duas famílias, as quais possuem as chaves da mesma. O projeto, inicialmente implantado no Paraná, atualmente estendeu-se por todo o país com a instalação de 49 módulos atendendo cerca de 28 mil famílias.

*Atendimento ao cidadão-usuário*

Ministério das Comunicações  
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos  
Diretoria Regional do Paraná

*Responsável:*

Luís Carlos Werner

*Equipe:*

Júlio Mitsui Fujiki, Luís Claudomiro Sacoman

Rua José Loureiro, 540 , 11º andar

Curitiba, PR — CEP: 80002-970

Fax: 041 310 2106

Telefone: 041 310 2110

*e-mail:* werner@pr.ect.gov.br

## Consulados itinerantes

*Ministério das Relações Exteriores  
Divisão de Assistência Consular*

**E**ste projeto consiste na ida de servidores de consulados a localidades, dentro de suas áreas de jurisdição, onde exista um número expressivo de brasileiros residentes, para prestar serviços consulares. As repartições consulares brasileiras no exterior localizam-se, invariavelmente, na zona central de capitais ou principais cidades do país. Os imigrantes brasileiros frequentemente residem ou trabalham em subúrbios afastados do centro ou em outras cidades, e nem sempre têm condições de deslocar-se à sede do consulado para praticar um ato consular, tais como emissão de passaportes, registrar um filho, lavrar uma procuração, etc. Visando melhor atender o cidadão, o atendimento consular passou a ser feito nas proximidades da residência dos usuários e, em geral, nos fins de semana. Evita-se, assim, que o cidadão brasileiro precise deslocar-se, o que implica, frequentemente, na perda de um dia de trabalho. Esse serviço consular iniciou-se em Miami e Nova York e hoje conta com 111 missões já realizadas nos EUA, Bolívia, Guiana Francesa e Japão. A iniciativa conta com o ativo engajamento das comunidades brasileiras residentes no exterior, que prestam, voluntariamente, inestimável apoio à realização dos consulados itinerantes, que se realizam em geral, em salões paroquiais ou em

espaços cedidos por comerciantes. Na área de Boston, a maioria das funções auxiliares é exercida por pessoas da comunidade brasileira, com base no voluntariado não-remunerado. A parceria com a comunidade, além de aumentar a eficiência do serviço consular a um custo adicional mínimo, contribui para um melhor conhecimento recíproco entre o servidor e o usuário final dos serviços, além de ser uma ocasião de conagração entre os servidores públicos e a comunidade a que servem. Os consulados itinerantes demonstram ser instrumento valioso para afirmação da nova cultura de valorização do imigrante brasileiro no exterior, pois os usuários sentem-se prestigiados ao verem o consulado deslocar seus serviços para atendê-los com maior comodidade.

Os funcionários consulares, por sua vez, passam a ter um contato mais direto com a comunidade, perfazem suas rotinas burocráticas à vista do público e têm seu trabalho mais valorizado.

Ministério das Relações Exteriores  
Divisão de Assistência Consular

*Responsável:*

Carlos Roberto Bevilaqua Penna

Palácio do Itamaraty, Anexo I  
Brasília, DF — CEP: 70170-900  
Fax: 061 322 0864  
Telefone: 061 411 6361  
*e-mail:* dac@mre.gov.br

## Central de atendimento “Alô Trabalho”

*Ministério do Trabalho e Emprego  
Coordenação Geral de Organização e  
Modernização Administrativa*

O projeto refere-se à criação de uma central de atendimento denominada “Alô Trabalho” que tem o objetivo de apoiar, melhorar, agilizar e ampliar a capacidade de atendimento aos trabalhadores, empregadores, entidades de representação, órgãos de classe e entidades públicas, em âmbito nacional, através de linha telefônica com ligação gratuita, facilitando e simplificando o acesso às informações e serviços prestados pelo Ministério do Trabalho e Emprego e suas unidades descentralizadas. A central atua de forma interativa e eficaz, agregando serviços, informações institucionais e bases de dados, oferecendo instrumentos e recursos que proporcionam a criação de condições ideais de atendimento, descongestionando o fluxo de pessoas nos locais de atendimento ao público. A central de atendimento possui instalações e mobiliário apropriados, obedecendo às exigências das normas de ergonomia, bem como *layout* de ambiente abrangendo condições adequadas de climatização e acústica. A central atende uma média de 12.000 ligações/dia. Em pesquisa realizada junto às unidades descentralizadas do MTE, constatou-se que o projeto contribuiu muito para a agilidade do atendimento, pois o trabalhador já chega na Delegacia orientado e munido da documentação necessária para a resolução do problema.

Ministério do Trabalho e Emprego  
Coordenação Geral de Organização e Modernização Administrativa

*Responsável:*

Márcio Roberto Almeida

*Equipe:*

Aline Araújo Vieira; Diogo Rafael O. Vogel; Dirlene Maria Santana Padilha; Elândia Costa dos Reis; Georgia Maria G. Oliveira; Helena de Souza Lima; Luis Guilherme P. Rabelo Machado; Maria Regina Marques; Mikhaela Paim Borges; Roberto Beltrão M. Pires; Rosella Bandel Tusco; Valéria Cristina B. de Oliveira

Esplanada dos Ministérios, B1 F, Anexo B, sala TB 65

Brasília, DF — CEP: 70059-901

Fax: 061 317 6081

Telefone: 061 317 6709

*e-mail:* [marcio.almeida@mtb.gov.br](mailto:marcio.almeida@mtb.gov.br)



Por terra, pelo ar,  
pelos rios, a  
Previdência  
chega até você!

*Ministério da Previdência e Assistência  
Social  
Instituto Nacional do Seguro Social — INSS  
Assessoria de Comunicação  
Superintendência Estadual no Rio  
Grande do Sul*

**E**ste projeto trata da implementação de um serviço móvel desenvolvido pelo INSS, cuja finalidade é levar atendimento, informação e esclarecimento aos usuários. Esta iniciativa partiu da necessidade de se chegar mais perto do segurado. Como atender um público de 18 milhões de aposentados e pensionistas, 4 milhões de contribuintes individuais, outros milhões de contribuintes empregados? E a população da zona rural? E os ribeirinhos? Como chegar até eles? Foi pensando em todas estas diversificações de público que a Previdência Social criou o projeto “O INSS vai à Comunidade”, uma ação voluntária de equipes de servidores que se dedicam a atender, não importa a distância ou os meios de locomoção, de carro, ônibus, barco ou avião. Este projeto foi implantado nacionalmente e cada estado tem o seu responsável que administra cada ação comunitária. Estas ações se desenvolvem em feiras, exposições, *shoppings* e áreas rurais, em parceria com a DATAPREV, que fornece os equipamentos de informática, e o Serviço Social da Indústria — SESI, responsável pela alimentação dos servidores destacados para a missão. As prefeituras também têm um papel relevante no desenvolvimento dessas ações.

*Atendimento ao cidadão-usuário*

Ministério da Previdência e Assistência Social  
INSS / Superintendência Estadual no Rio Grande do Sul  
Assessoria de Comunicação

*Responsável:*

Maria Lucia Olicheski Morais

*Equipe:*

Daniel Pastório da Rosa; Euris Santos Araújo; Heliomar da Rosa  
Pereira; Maria Peres Alves Poty; Mônica Cabanãs Guimarães;  
Sandra Denardin; Sandra Maria do Vale

Rua Jerônimo Coelho, 127, 10ª andar, sala 1004  
Porto Alegre, RS — CEP: 90010-241  
Fax: 051 226 1522 / 228 0898  
Telefones: 051 228 0885 / 281 1188

# Central de atendimento ao público

*Ministério do Meio Ambiente, dos  
Recursos Hídricos e da Amazônia Legal  
Instituto Nacional do Meio Ambiente e dos  
Recursos Naturais Renováveis — IBAMA  
Superintendência Estadual na Paraíba*

O projeto se refere à implantação de uma central de atendimento ao público na Superintendência do IBAMA na Paraíba, visando a melhoria na prestação dos serviços prestados à população, com aumento da qualidade no atendimento e, conseqüentemente, do nível de satisfação de seus usuários. As principais inovações estão na integração dos setores que lidam com o atendimento ao público (arrecadação, cadastro e protocolo), reunindo-os num só local de atendimento, mais moderno, informatizado e funcional; e no aproveitamento do local para a exibição de vídeos ecológicos durante o período em que o contribuinte aguarda o atendimento, procurando, desta forma, por meio da educação ambiental, despertar a consciência ecológica daqueles que degradam o meio ambiente ou que exercem atividades utilizadoras de recursos ambientais. Como principais resultados positivos, destacam-se a agilidade e melhoria na qualidade do serviço prestado ao usuário, que passou a usufruir de um atendimento bem mais agradável, realizado com eficiência, facilidade, rapidez, conforto e cordialidade. Tais resultados proporcionaram o resgate da credibilidade institucional perante a sociedade, representando também uma

mudança radical no ambiente e cultura organizacionais, ao valorizar a atividade de atendimento ao público e, ao mesmo tempo, melhorar as condições de trabalho dos servidores, favorecendo uma relação de harmonia e respeitabilidade entre o corpo funcional do órgão e seus usuários-clientes.

Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal  
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis — IBAMA  
Superintendência Estadual na Paraíba  
Av. Dom Pedro II, 3284, Torre

*Responsável:*

Joseilson de Assis Costa

*Equipe:*

Anette Maria Leal; Marcos Antônio Trigueiro Castelo Branco

Joaõ Pessoa, PB — CEP: 58044-440

Fax: 083 244 4489

Telefone: 083 244 4100

*e-mail:* joseilson@supes\_pb.ibama.gov.

## Programa agência itinerante

*Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico*

**E**ste projeto trata da criação de um serviço que possibilita a expansão das ações de atendimento do Banco do Nordeste, permitindo ultrapassar os limites físicos das agências de forma móvel e flexível, com o objetivo de atender *in loco* as necessidades dos clientes-alvo, prestar orientação e operacionalizar negócios já demandados. Esse serviço se dá pelo deslocamento de funcionários das agências, por um dia, para um dos municípios sob sua jurisdição. As visitas obedecem a um sistema de rodízio, sempre priorizando as comunidades com maiores demandas. A agência itinerante é realizada em forte parceria com a prefeitura do município, que cede um ponto de apoio, onde fica afixada a marca do Banco e o telefone do Cliente Consulta, facilitando o contato entre o Banco e seus clientes-alvo: os agentes produtivos.

A experiência foi iniciada em julho de 1997 e até setembro de 1998 tinha realizado 3.435 ocorrências. Essa iniciativa contribui para ampliar a atuação efetiva do Banco, pois ocorre em todo o Nordeste e Norte de Minas Gerais, proporcionando maior visibilidade à empresa no cumprimento de sua missão.

*Atendimento ao cidadão-usuário*

Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico — Ambiente de suporte Mercadol.

*Responsável:*

Francisco Carlos Cavalcanti

*Equipe:*

Evelyn Seligmann Feitosa; Gláucia Furtado Brasil de Almeida;  
Jacqueline Rocha Lima Medeiros; Luiz de Gonzaga Nunes Paiva;  
Melina Barbosa Albuquerque; Sandra Maria Monteiro Holanda

Av. Paranjana, 5700, Bloco B2 superior, Passaré  
Fortaleza, CE — CEP: 60740-000  
Fax: 085 299 3051  
Telefones: 085 299 3081  
*e-mail*: fcc@banconordeste.gov.br

# Unidade móvel

*Ministério da Previdência e Assistência Social  
Instituto Nacional do Seguro Social — INSS  
Superintendência Estadual no Rio Grande do Sul  
Gerência Regional do Seguro Social de Pelotas*

A gerência regional do INSS de Pelotas é composta por oito postos de Seguro Social, com 22 cidades jurisdicionadas e uma densidade populacional de cerca de 1.100.000 habitantes. Os processos de benefícios se acumulavam e em sua grande maioria vinham das áreas rurais e urbanas dos municípios de Canguçu, Pedro Osório e Piratini, cuja população tem uma enorme dificuldade de acesso aos postos. Buscou-se, então, uma solução alternativa, que fosse eficiente, eficaz, imediata, e que apresentasse resultados definitivos. Foi assim que o INSS de Pelotas criou rodas e ganhou as estradas, implementando um posto ambulante instalado num trailer-reboque, equipado com computador de bordo, modem com linha discada em conexão com o Posto de Benefícios de Pelotas-RS. Com esse sistema é possível obter acesso aos dados informatizados sobre manutenção e concessão de benefícios. A unidade móvel conta com uma equipe composta por médicos e funcionários das áreas de manutenção e concessão de benefícios, e outra integrada por servidores administrativos que prestam informações e orientam sobre documentações necessárias para requerimento de benefícios. O trabalho é realizado em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais e a DATAPREV. O projeto foi elaborado

e implementado, a partir de discussão, com envolvimento direto de todos os participantes, buscando-se eficiência e eficácia do trabalho junto aos usuários. Com a implementação da unidade móvel verificou-se uma significativa diminuição do tempo de espera entre o pedido e a concessão do benefício, e um alto grau de satisfação do usuário, constatado por meio de depoimentos tanto da clientela quanto dos parceiros envolvidos.

INSS/Superintendência Estadual no Rio Grande do Sul  
Ministério da Previdência e Assistência Social  
Gerência Regional do Seguro Social de Pelotas

*Responsável:*

Tomaz Soares Vieira

*Equipe:*

Darcy Escoto; Homero Bruno Klauck; Ilton Scheer; Isabela Maria Bersch; Ivânio Branco de Araújo; João Carlos Horner Cunha; José Carlos Soares; Leda Maria Chiattonne Martins; Maria da Graça da Rosa Farias; Milord Fernandes Ribas; Mônica Cabanãs; Paulo Francisco Osório da Silva; Paulo José Granada Iunes; Roger dos Anjos Parada; Rudmar Ribeiro Vaz; Sinara Aparecida Pastório; Ulda Maria Koth Ribas

Rua Barão de Butuy, 316, Centro  
Pelotas, RS — CEP: 96010-330  
Fax: 0532 22 3015  
Telefone: 0532 22 3015



## Unidade móvel de atendimento

*Ministério do Trabalho e Emprego  
Delegacia Regional na Bahia  
Divisão de Emprego e Formação  
Profissional*

O Estado da Bahia é constituído de 415 municípios, sendo o número de subdelegacias e agências de atendimento ao trabalhador insuficiente para atender a população (empregado ou empregador) localizada distante de uma unidade de serviço do Ministério do Trabalho e Emprego. Para melhor atender esta população a Delegacia Regional do Trabalho implementou um serviço móvel, servindo principalmente os bairros periféricos e a zona rural. A ação da unidade móvel é desenvolvida em parceria com o governo do município a ser visitado, sindicatos rurais e a Federação da Agricultura do Estado da Bahia. As ações são amplamente divulgadas com antecedência por intermédio de rádio, televisão e serviços de auto-falante. Um trailer devidamente equipado e servidores da DRT atendem em média 200 pessoas em cada visita, onde são emitidas carteiras de trabalho, requisição de seguro-desemprego, denúncias trabalhistas, etc. Os serviços prestados atingiram mais de 60 municípios beneficiando 14.164 pessoas. A meta é atender todos os municípios. A avaliação dos serviços prestados é positiva, tanto por parte dos usuários quanto dos funcionários envolvidos na atividade.

*Atendimento ao cidadão-usuário*

Ministério do Trabalho e Emprego  
Delegacia Regional na Bahia  
Divisão de Emprego e Formação Profissional

*Responsável:*

Carlos Antonio Melo Ferreira

*Equipe:*

Adailton São Paulo de Jesus; Kate Félix de Moraes; Laurisbelo Souza  
Vaz; Maria da Graça Ceita França

Av. Sete de Setembro, 698, Mercês  
Salvador, BA — CEP: 40060-001  
Fax: 071 329 1203 / 329 0848  
Telefones: 071 329 8420 / 329 8438

*Área temática*

# Modernização de procedimentos



# Central de atendimento empresarial Sistema Fácil

*Ministério da Indústria, do Comércio e  
do Turismo  
Departamento Nacional de Registro  
do Comércio — DNRC*

**E**ste projeto trata da implementação, pelo Departamento Nacional de Registro de Comércio — DNRC, de um sistema que simplifica a criação e registro de empresas comerciais e civis. Ao longo dos anos, o DNRC e as Juntas Comerciais vinham procurando reduzir a burocracia, mas mesmo assim o interessado tinha que percorrer um longo caminho para abrir uma empresa, aguardando no mínimo 3 dias para firmas individuais e 10 dias para sociedades anônimas. Com a implementação da Central de Atendimento Empresarial — Sistema Fácil o cidadão pode constituir sua empresa e começar a operar em curtíssimo prazo com custos mínimos, também recebendo apoio para a viabilização de seu negócio. A maioria das Juntas Comerciais dos estados arquiva os documentos das empresas em 24 horas. Os órgãos envolvidos no processo de registro e legalização de empresas, que anteriormente estavam fisicamente dispersos, foram reunidos e passaram a prestar serviços em um só local, reduzindo as distâncias a serem percorridas pelo interessado. Fazem parte da Central as seguintes instituições: Junta Comercial do DF, Secretaria da Receita Federal, Secretaria de Fazenda e Planejamento do DF, Serviço Brasileiro de Apoio às

Micro e Pequenas Empresas — SEBRAE, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial — INMETRO, Trade Point e Conselho Regional de Contabilidade. Foi criado também um serviço de apoio ao cliente, na Central, onde estão disponíveis computadores com modelo de contratos e de declarações, bem como máquinas de escrever para o preenchimento de formulários. Foi implantado um *site* na Internet onde os clientes têm acesso a um grande número de informações sobre legislação, documentação exigida, modelo de contrato e de formulários, bem como sobre o andamento de processo.

Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo  
Departamento Nacional de Registro do Comércio — DNRC

*Responsável:*

Rômulo Guimarães Rocha

*Equipe:*

Agros Santos Leandro; Alfredo Alves Gama; Antonio Celson Guimarães Mendes; Ary Ferreira Júnior; Danilo Alves; Eriene da Costa Silva; José Raimundo da Silva; Joselita Rodrigues da Mata Barbosa; Marcelo Hamilton de Carvalho Motta; Márcia Maria Braga Rocha Muniz; Márcio Fernandes; Marco Antônio Álvares da Silva Campos; Maria Del Pilar I. Garabato; Marília Pinheiro de Abreu; Rejanne Darc Batista de Moraes Castro

SAS Quadra 2 lote 1-A - 1º andar  
Brasília, DF — CEP: 70070-000  
Fax: 061 223 6134  
Telefone: 061 329 8818  
*e-mail*: romulo@dnrc.gov.br

## Simplificação de procedimentos

*Ministério da Justiça  
Conselho Administrativo da Defesa  
Econômica — CADE*

O controle de agências de defesa da concorrência sobre a estrutura dos mercados constitui prática comum em países maduros e vem ganhando importância crescente em economias emergentes. Tal atividade envolve exame de atos de concentração econômica tais como fusões, aquisições, *joint ventures* ou incorporações.

No Brasil, este tipo de controle é recente, tendo sido instituído pela Lei nº 8.884, de junho de 1994. Desde então, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica — CADE julgou apenas 29 atos de concentração, em contraste com a experiência secular de países como EUA, Canadá e Austrália. A exemplo de várias outras áreas de política pública, tornou-se imperativo agilizar os órgãos de defesa da concorrência. Isto decorre, entre outros fatores, do intenso processo de reestruturação produtiva em curso no país, associados à desestatização e abertura da economia.

Diante das circunstâncias descritas, é preciso assegurar agilidade, transparência, excelência técnica no processo decisório e estabilidade de regras, ingredientes indispensáveis para gerar segurança jurídica. Esta última, por sua vez, diminui o risco o investimento, estimulando inversões, produção e emprego.

Nesse sentido, o CADE promoveu mudanças importantes no procedimento de análise de atos de concentração em colaboração com a Secretaria de Direito Econômico — SDE do Ministério da Justiça e a Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda — SEAE, mediante a implementação de um projeto simplificador que eliminou quesitos supérfluos e redundantes em relação à legislação em vigor. O procedimento simplificado diminuiu o custo de transação das empresas, reduziu a burocracia, minimizou o custo de análise por parte do setor público e racionalizou o uso de papel. O tempo médio de análise de um ato de concentração caiu de 20 meses para sete meses.

Ministério da Justiça  
Conselho Administrativo da Defesa Econômica  
Presidência do CADE

*Responsável:*

Gesner José de Oliveira Filho

*Equipe:*

Carla Lobão Barroso de Souza; Marcelo Monteiro Soares

Esplanada dos Ministérios, BL T, Anexo II, sala 228

Brasília, DF — CEP: 70064-900

Fax: 061 321 1209

Telefone: 061 218 3420

*e-mail:* evelin@mj.gov.br



# Sistema Trata Parcelamento TRATAPAR

*Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal  
Coordenação Geral de Sistema de  
Arrecadação e Cobrança*

**E**ste projeto se refere à implementação do Sistema Trata Parcelamentos, por meio do qual são realizados procedimentos operacionais para constituição de processos de parcelamentos destinados aos contribuintes com dívidas na Secretaria da Receita Federal. O procedimento se dá mediante a integração entre os diversos sistemas de cobrança da SRF e os computadores em vários pontos do país, onde estão localizadas as suas delegacias e agências, possibilitando, de forma automática, o cadastramento dos processos, a recuperação e a suspensão dos créditos tributários. O sistema foi desenvolvido para trabalhar na arquitetura cliente/servidor, com o banco de dados residente no *mainframe*. Assim é possível realizar a transferência e o retorno dos dados do computador de grande porte para o micro-computador, permitindo que os usuários trabalhem em compartilhamento e totalmente desconectados da rede SERPRO, podendo evitar a concorrência entre as linhas de comunicação. No micro do usuário, o sistema TRATAPAR apresenta uma tela identificando os créditos tributários recuperados de todos os sistemas de cobrança do grande porte, contendo as características e a situação atualizada dos mesmos, fornecendo uma visão total das dívidas do contribuinte. O usuário poderá,

então, selecionar os créditos tributários de interesse para negociação de parcelamento. Automaticamente, os mesmos serão sinalizados nos sistemas de origem do grande porte, não sendo permitido qualquer atualização nos referidos sistemas, exceto para procedimentos de consultas ou a desistência da negociação do parcelamento. Na função de negociação, o usuário poderá definir as condições de pagamento dos créditos tributários selecionados e incluídos manualmente. Atualmente o TRATAPAR encontra-se disponível em todas as delegacias e agências da SRF. Sua implantação agilizou os procedimentos operacionais na constituição dos processos de parcelamento, garantindo a integridade dos dados entre os sistemas de cobrança. A utilização do sistema cresce mensalmente, registrando no mês de julho/98 o total de 3.926 processos de parcelamento. A previsão é de que, em dezembro de 1998, sejam constituídos 6.000 processos, aproximadamente.

Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal  
Coordenação Geral de Sistema de Arrecadação e Cobrança

*Responsável:*

Michiaki Hashimura

*Equipe:*

José Reinaldo Tenório de Brito; Kazuochi Sasara; Luiz Carlos B. de Araújo; Luiz Tadeu Pontes; Maria Aparecida Ferreira; Maria Cristina Breve Garcia; Marines Postigo Varela; Tomoko Ogawa Kami

Anexo do Ministério da Fazenda, 2º andar, sala 202  
Brasília, DF — CEP: 78048-900  
Fax: 061 412 3279  
Telefone: 061 412 3207

# Projeto Dossiê

*Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal  
Delegacia da Receita Federal no Pará*

**E**ste projeto trata da implementação, pela Delegacia da Receita Federal em Belém, de mudanças nos métodos de seleção e formação de dossiês para seleção de contribuintes para fiscalização. O processo de mudança desenvolvido teve as seguintes etapas: 1) criação de um grupo de trabalho dentro do Serviço de Fiscalização da DRF/Belém para desenvolver a atividade; 2) celebração de convênios com diversas entidades, objetivando o intercâmbio de informações para formação de bancos de dados; 3) levantamento de informações de grandes pagadores — estatais, empresas públicas, cartórios, denúncias e grandes empresas; 4) cruzamento sistematizado dessas informações, disponibilizando e/ou gerando relatórios de saída para a execução do trabalho; 5) montagem dos dossiês sobre contribuintes a serem fiscalizados. Estes procedimentos garantiram a impessoalidade da ação fiscal indicando critérios objetivos de seleção, ampliaram o universo de contribuintes fiscalizáveis e criaram uma prática de fiscalização sistematizada que permitiu aumentos de produtividade e a otimização de recursos. O Projeto Dossiê refletiu positivamente na qualidade do trabalho fiscal, gerando autos de infração mais consistentes e reduzindo a expectativa de impunidade por parte dos infratores à legislação tributária.

*Modernização de procedimentos*

Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal  
Delegacia da Receita Federal no Pará

*Responsável:*

Maria de Nazaré Arruda de Siqueira Rodrigues

*Equipe:*

Agenor Bezerra de Mello; Ana Célia Azevedo da Silva; Antônio Cosenza Netto; Celeste Massako Ohashi; Claumir Alves Fé da Cruz; Eustórgio Luis Alves Guimarães; Hélio Rieger de Mello; José Maria Alves Thomaz; Luis Carlos Macedo Matos; Luiz Roberto da Mota Borges; Margarete Lúcia Façanha Robledo; Maria das Graças Henderson Trovão; Maria Helena Coutinho Ponte; Maria Lúcia Fernandes de Brito; Regina Maria Mendes Melo; Reinaldo Augusto Macedo Nascimento; Ruth Léa Coelho; Vanda Cerqueira dos Santos Cardoso

Rua Gaspar Viana, 485, sala 501  
Belém do Pará, PA — CEP: 66010-903  
Fax: 091 242 1012  
Telefone: 091 241 3166  
*e-mail*: mnrodrigues@receita.fazenda.g

# Descentralização da concessão de benefícios

*Ministério da Previdência e Assistência  
Social  
Empresa de Processamento de Dados  
da Previdência Social — DATAPREV  
Departamento de Sistemas para o  
Seguro Social e Procuradoria*

O projeto de descentralização da concessão de benefícios é parte integrante do Plano de Ações do Ministério da Previdência e Assistência Social, do Instituto Nacional do Seguro Social e da Empresa de Processamento de Dados e Previdência Social. A DATAPREV é responsável pelo desenvolvimento e produção de soluções em tecnologia de informação para a previdência social, buscando desenvolver sistemas e aplicativos que melhorem o nível do atendimento ao público, assim como organizar o grande volume de dados armazenados nos computadores previdenciários. Em busca de melhoria, a DATAPREV regionalizou o processamento da concessão dos benefícios. O Projeto proporcionou a descentralização da base de dados e de parte do processamento centralizado, utilizando os equipamentos SMP6400 e a instalação do SGBD *Oracle* e *SO Unix*. Assim que os dados dos beneficiários são colocados no sistema, são confrontados com as informações existentes do Cadastro Nacional de Informações Sociais — CNIS e no Cadastro Nacional de Benefícios, validando-se o processo ou identificando-se de imediato qualquer falha ou duplicidade. O uso da nova tecnologia marcou o início da utilização de uma arquitetura cliente-servidor, transportando as rotinas de concessão e cálculo da data de

início do benefício — DIB e renda mensal inicial — RMI para os computadores regionais, otimizando o processo *on-line*. O processamento descentralizado mantém ainda os mesmos critérios de segurança existentes no sistema central. Tal iniciativa coloca o INSS em sintonia com o que há de mais moderno em tecnologia de banco de dados e conectividade. O sistema está em produção nos 27 estados e nos 1.136 postos do Seguro Social, sendo que destes 707 já operam *on line*, conectados aos computadores estaduais.

Ministério da Previdência e Assistência Social  
Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social —  
DATAPREV  
Departamento de Sistemas para o Seguro Social e Procuradoria

*Responsável:*

Sérgio Paulo Ferreira Guedes

*Equipe:*

Joel Ramos

Rua Professor Álvaro Rodrigues, 460, sala 207, Botafogo  
Rio de Janeiro, RJ — CEP: 22280-040  
Fax: 021 528 7566  
Telefone: 021 528 7510

# Gestão de arquivo orientada para o cliente

*Ministério da Previdência e  
Assistência Social  
Empresa de Processamento de Dados  
da Previdência Social — DATAPREV  
Divisão Administrativa*

**E**ste projeto trata da implementação de um sistema de arquivamento realizado pela Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social — DATAPREV/RJ no arquivo intermediário do Cosme Velho. A experiência começou com uma pesquisa durante um café da manhã entre funcionários e usuários, que se denominou “ouvindo a voz do cliente”. As entrevistas e o preenchimento de questionários transcorreram em meio a dinâmicas de grupo, utilizando recursos visuais e música. De posse do resultado, foi unânime a constatação da necessidade de mudança, iniciando-se um curso prático de arquivo para os responsáveis pelo setor. Optou-se pelo método de classificação por assunto, cujo código foi devidamente atualizado e disseminado por meio de exercícios práticos durante o curso. O Programa 5 S’s foi utilizado como ferramenta de trabalho na metodologia arquivística, tendo sido incluído no treinamento como forma de popularizar o seu uso. A nova metodologia arquivística possibilitou um ambiente favorável à aceitação das inovações aplicadas no gerenciamento de documentos, desde a sua criação até a destinação final. A experiência propiciou maior motivação no trabalho e também melhor aproveitamento do

## *Modernização de procedimentos*

espaço físico. Houve ganhos de produtividade e maior rapidez no processo de transformação da informação em ação.

Ministério da Previdência e Assistência Social  
Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social —  
DATAPREV  
Divisão Administrativa

### *Responsável:*

Rita de Cássia São Paio de A. Esteves

### *Equipe:*

Denize Carvalho Morgado

Rua Cosme Velho, 6, Cosme Velho  
Rio de Janeiro, RJ — CEP: 22248-900  
Fax: 021 285 2723  
Telefone: 021 556 6140  
*e-mail:* rita.saopai@rjo.dataprev.gov.b



# Redesenho do processo de concessão de crédito

*Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Superintendência de Negócios e  
Controle Financeiro*

**A**s mutações verificadas no cenário mundial passaram a exigir das organizações um posicionamento proativo voltado para a percepção do cliente. Tornou-se imperativo a adoção de medidas que induzissem à descentralização, à desregulamentação e à desburocratização, tornando os procedimentos mais dinâmicos, ágeis, descomplicados e voltados para o enfoque do mercado e, acima de tudo, buscando a satisfação do cliente. As mudanças ocorridas no processo de concessão de crédito, considerado o mais crítico da instituição, estabeleceram um conjunto de medidas reformuladoras de ordem processual, atitudinal e comportamental, tendo como premissa básica o foco no cliente. O seu redesenho resultou na eliminação de atividades redundantes, retrabalhos e diminuição de interlocutores, permitindo o atendimento tempestivo e oportuno do cliente, enquanto agente produtivo, capacitando-o e oferecendo-lhe produtos e serviços viabilizadores dos seus empreendimentos produtivos, tornando-os competitivos mediante sua integração nas cadeias produtivas e inserção nas políticas de desenvolvimento regional e nacional. A mensuração dos resultados pode ser expressa, em princípio, com a observação de alguns indicadores: em 1994, o prazo médio de atendimento de uma proposta de crédito era

## *Modernização de procedimentos*

de 217 dias. Após implementadas as mudanças situou-se em 21 dias. A quantidade de projetos/ano atendidos envolveu de 27 mil, em 1994, para 286 mil, em 1997.

Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Superintendência de Negócios e Controle Financeiro

### *Responsável:*

Marcelo Pelágio da Costa Bomfim

### *Equipe:*

Elisa Girão Silva; Fernando José Coelho Coutinho; Francisca Glória de Moraes Oliveira; Francisco Ribeiro Barroso; Getúlio Borges Caminha; Ivanete Gomes Barros de Melo; José Macêdo Barbosa; Liduína Aragão Matos Donato; Margareth Augusta Carvalho Rabelo; Max Gondim de Albuquerque; Oliver Barreira Ponte; Vera Maria Menezes Vieira

Av. Paranjana, 5700, Bloco C1, Passaré  
Fortaleza, CE — CEP: 60740-000  
Fax: 085 299 3585  
Telefone: 085 299 3073  
*e-mail*: mpelagio@banconordeste.gov.br

*Área temática*

# Informatização de gestão



# Concessão de bolsas de doutorado sem papel

*Ministério da Ciência e Tecnologia  
Conselho Nacional de Desenvolvimento  
Científico e Tecnológico — CNPq*

A experiência se constitui na implementação de esquema de recepção e tratamento de formulários de solicitação de bolsas de doutorado no CNPq, eliminando-se totalmente o uso de papel. Fazendo uso do *software* de gerenciamento de imagens *KeyFile*, acoplado ao sistema de gerência de bancos de dados *Oracle*, e de um conjunto de *softwares* desenvolvidos no CNPq e por empresas contratadas, o fluxo de julgamento de bolsas de doutorado — desde a recepção do formulário de solicitação até a implementação e pagamento das bolsas, passando por todas as etapas intermediárias de formação de processo e julgamento de mérito — foi montado em ambiente inteiramente virtual. Mesas virtuais de trabalho acomodando processos virtuais, organizados em caixas e arquivos virtuais, estão disponíveis aos técnicos do CNPq e membros da comunidade científica envolvidos nos fluxos de concessão de bolsas. Os formulários de solicitação podem ser conseguidos e enviados pelos interessados por meio da Internet (ou em disquetes por correio normal), sendo que todo o processo de montagem de processos é feito virtual e automaticamente. Utilizando-se técnicas de referências a imagens, os processos tramitam sem sair do arquivo virtual em que são armazenados.

Ministério da Ciência e Tecnologia  
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico — CNPq

*Responsável:*

Paulo Henrique de Assis Santana

*Equipe:*

Ângela Cunico; Carlson Batista de Oliveira; Felizardo Penalva;  
Geraldo Sorte; Gláucia Maria de Oliveira; Marisa Barbar Cassim

SEPN, 507, Bloco B, Ed. Sede CNPQ

Brasília, DF — CEP: 70740-901

Fax: 061 274 1950

Telefone: 061- 348 9111

*e-mail:* phas@cnpq.br

# Sistema *on line* de concessão de benefícios

*Ministério da Previdência e  
Assistência Social  
Empresa de Processamento de Dados  
da Previdência Social — DATAPREV*

**O**s postos de Seguro Social do INSS processavam os dados dos segurados em lotes, o que acarretava demora na concessão de benefícios e perda de tempo dos usuários, com muitas idas e vindas na resolução de pendências. Para melhorar o atendimento foi implementado, no Paraná, um projeto-piloto desenvolvido pela DATAPREV, utilizando tecnologia *on line*. Tornou-se assim possível entrar com um pedido de aposentadoria e imprimir imediatamente a carta de concessão, informando o valor e o banco em que serão feitos os pagamentos ao segurado. Para acelerar a expansão do projeto foram utilizadas metodologias de desenvolvimento de sistemas e reuniões de grupo adaptadas à metodologia *JAD (Joint Application Development)*. A estratégia e as etapas operacionais estabelecidas levaram em conta os detalhes considerados prioritários para o acompanhamento da implantação do novo sistema. As principais considerações respeitadas pelo planejamento em grupo das atividades do projeto foram: 1) estabelecimento e atendimento das prioridades do INSS nas implantações determinando a ordem em que os postos passariam a funcionar *on line*; 2) planejamento e controle de recursos e datas das implantações; 3) controle das instalações dos circuitos RENPAC pela Embratel; 4) gerenciamento

da operação da rede de telecomunicações; 5) instalação e treinamento nos *softwares* utilizados; 6) integridade e segurança de dados; 7) custos/orçamento. Hoje o sistema de concessão *on line* encontra-se implantado em 780 postos do INSS em todo o Brasil. Com este serviço houve redução do tempo médio de concessão, aumentou a produtividade dos funcionários e imprimiu-se melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Ministério da Previdência e Assistência Social  
Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social —  
DATAPREV

*Responsável:*

Ricardo Gouvêa

*Equipe:*

Rua Professor Álvaro Rodrigues, 460, 13ª andar, Botafogo

Rio de Janeiro, RJ — CEP: 22280-020

Fax: 021 286 2867

Telefone: 021 528 7612



# Modernização tecnológica

*Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico*

O Banco do Nordeste chegara à metade da presente década repleto dos vícios da grande maioria das empresas contemporâneas: uma estrutura clássica de gestão, organizada de modo fortemente centralizado; uma ênfase empresarial em administração e redução de custos; e um modelo tecnológico voltado para controle, administração e contabilização, sendo que nesse último aspecto refletia-se uma série de desvios. Nesse contexto, o Projeto Modernização Tecnológica foi concebido com o objetivo de implementar ações e soluções derivadas da tecnologia de informação para dar suporte aos negócios e gestão da informação do Banco, provendo-o de moderna infra-estrutura, de nova plataforma de *softwares* básicos e aplicativos em ambiente cliente-servidor. A partir de então, incorporou-se à cultura da empresa uma forte e sempre constante tendência à inovação, consolidando um novo perfil com o emprego da tecnologia de informação. O esforço empreendido implicou, direta ou indiretamente, melhorias em todos os processos de trabalho da empresa, resultando em benefícios concretos no atendimento aos clientes.

*Informatização de gestão*

Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico

*Responsável:*

Valdemar Barros Filho

*Equipe:*

Anadete Apoliano Albuquerque Torres; Janete Pereira do Amaral;  
José Airton Fernandes da Silva; José Victor Medeiros Filho; Ricardo  
Bezzera de Menezes

Av. Paranjana, 5700, Castelão  
Fortaleza, CE — CEP: 60740-000  
Fax: 085 299 3585  
Telefone: 085 299 3059  
*e-mail:* valdemar@banconordeste.gov.b

*Área temática*

# Gestão financeira e orçamentária



# Matriz de alocação de recursos financeiros para as unidades acadêmicas

*Ministério da Educação e do Desporto  
Universidade de Brasília — UnB  
Secretaria de Planejamento e Adminis-  
tração Estratégica*

**C**onsiderando a importância e, ao mesmo tempo, a escassez de recursos destinados às unidades acadêmicas, é de fundamental importância que a sua distribuição obedeça critérios que considerem as variáveis representativas de cada unidade. Neste sentido, a UnB implementou um novo modelo de distribuição de recursos financeiros para as unidades acadêmicas, elaborando uma matriz composta por um conjunto de sete variáveis que representam indicadores de cada unidade da universidade, quais sejam: 1) histórico: fração decimal indicativa das despesas realizadas pelas unidades, com recursos do Tesouro, no ano anterior, em relação ao total UnB (percentual por rubricas); 2) professor equivalente: fração decimal da distribuição de professores entre as unidades, incluindo professores substitutos e visitantes; 3) produto aluno/ crédito: fração decimal da participação da unidade na oferta global da UnB (graduação e pós-graduação) que será obtida somando-se os produtos do número de alunos matriculados por turma vezes o número de créditos das respectivas disciplinas; 4) laboratório de graduação/porte: fração decimal indicativa da pontuação obtida pela unidade em relação ao total UnB, calculada segundo o valor atual em reais dos equipamentos existentes em cada laboratório, exclusive móveis;

5) laboratório de graduação/oferta: fração decimal indicativa da participação da unidade na oferta global de créditos de laboratório (segundo conjunto de dígitos da carga das disciplinas de graduação); a fração será obtida somando-se os produtos do número de alunos matriculados por turma vezes o número de créditos laboratórios de respectiva disciplina; 6) conceito Capes: fração decimal indicativa da média dos conceitos da Capes atribuídos aos cursos de pós-graduação oferecidos pela unidade, em relação à soma de todas as unidades, conforme a seguinte pontuação: A= 10, B=8, C=5, D=3 e outros=2; 7) bolsista de iniciação científica: fração decimal indicativa do número de bolsistas de iniciação científica da unidade em relação ao total da UnB. A matriz de distribuição de recursos para as unidades acadêmicas promove a transparência num duplo sentido: por um lado, é um instrumento que permite a partição de uma forma mais justa entre as unidades, e, por outro, fica demonstrado a destinação dos recursos na aplicação às suas várias atividades. Foi elaborado um *software* em linguagem visual *Basic* para implantação da matriz, que é gerenciado por servidores previamente capacitados para administrar a rede. Houve também um treinamento para os usuários das unidades acadêmicas visando o entendimento da matriz. A avaliação de impacto após a implementação do projeto revelou as seguintes características: credibilidade na forma de partição dos recursos entre as unidades acadêmicas; agilidade na obtenção dos resultados; grande concentração de informações de cada unidade no conjunto dos relatórios, permitindo uma visão melhor dessas unidades; menos questionamento entre as unidades, no sentido de uma receber mais ou receber menos que as outras; permite que a administração de cada unidade estabeleça prioridades para gastar; assim cada unidade pode planejar as atividades semestrais de acordo com o que lhe foi distribuído para as atividades fim, tendo como base o semestre anterior. À proporção que a unidade aumenta a sua oferta, automaticamente o percentual dessa unidade também aumenta.

Ministério da Educação e do Desporto  
Universidade de Brasília — UnB  
Secretaria de Planejamento e Administração Estratégica — SPL

*Responsável:*

Elisabeth de Araújo Ferreira

*Equipe:*

Ana Maria Fernandes; Dóris Faria; Eduardo Tadeu Vieira; Enoque Paulino de Albuquerque; Fernando Jorge Rodrigues Neves; Lauro Morhy; Luiz Basílio Rossi; Maria Mércia Manfrini; Ricardo Motta Coelho; Roberto Mizuno; Thérèse Hofmann Gatti; Timothy Martin Mulholland

Campus Universitário Darcy Ribeiro, Prédio da Reitoria  
Brasília, DF — CEP: 70910-900  
Fax: 061 274 5915  
Telefones: 061 348 2207 / 273 3379  
*e-mail:* beth@guarany.unb.br





*Área temática*

# Fortalecimiento institucional



## Projeto 500 modernização do atendimento Caixa

*Ministério da Fazenda  
Caixa Econômica Federal*

**E**m fevereiro de 1996, numa iniciativa do presidente da Caixa, compartilhada por todos os membros da diretoria colegiada, deu-se início à formação de um grupo de trabalho, composto por executivos da própria empresa, cujo objetivo era estabelecer modelos de agência e de atendimento padronizados que buscassem solidificar a imagem institucional perante a sociedade, através do aumento de satisfação da clientela. O resultado foi a implementação do Projeto 500, adotando medidas para padronização visual e ambiental, formação de pessoas voltadas para novos modelos de relacionamento com os clientes, auto-atendimento eficiente, melhoria dos recursos tecnológicos e otimização dos processos. O nome Projeto 500 significa a implantação inicial em 500 agências que representam 70% do volume de negócios da Caixa. Quatro agências foram escolhidas como laboratório onde foram efetuadas experiências com diferentes soluções em ambientação, mobiliário, sinalização, *layout* e automação bancária. Após análise comparativa, pareceres técnicos e, principalmente, ouvindo os clientes internos e externos, chegou-se à conclusão do melhor modelo ambiental e operacional que atenderia aos objetivos do projeto.

Para obtenção dos resultados desejados, foi adotada uma nova postura gerencial com foco no cliente, buscando-se um atendimento qualificado e integrado que satisfizesse suas necessidades de serviços ou produtos, de acordo com sua conveniência. Além disso, a proposta inclui melhoria das condições de trabalho, com prioridade para itens relacionados ao conforto e bem-estar dos empregados. Também foram implantadas medidas para impulsionar negócios que gerem condições mais vantajosas num mercado tão competitivo, favorecendo resultados operacionais positivos. Semestralmente, a Caixa efetua pesquisas de satisfação junto à sua clientela, afim de avaliar os resultados obtidos e redirecionar ações que se façam necessárias. Em pesquisa realizada com clientes de 288 agências que integram o projeto, constatou-se um elevado grau de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados. A Caixa saiu de uma situação financeira desfavorável em 1995 para um lucro acumulado de R\$301 milhões no 1º semestre de 1998. Esse quadro foi consequência da otimização de um conjunto de variáveis, à qual a implantação do Projeto 500 contribuiu decisivamente. Até agosto de 1998, 300 agências já estavam adaptadas ao novo padrão de modernização do atendimento e 23.498 funcionários passaram por atividades de treinamento. Os ganhos com o projeto estendem-se além dos aspectos financeiros. Equipamentos modernos, melhor ambientação, empregados capacitados e atendimento ágil, resultam em respeito ao cliente, valorização do ser humano e resgate da cidadania.

*Fortalecimento institucional*

Ministério da Fazenda  
Caixa Econômica Federal

*Responsável:*

Mário Ferreira Neto

*Equipe:*

Aleksandra de Vicente F. Peixoto; Álvaro Barbosa Correa Júnior;  
Andréa de Oliveira Zaidan; Edelweiss Matutis Ribeiro; Flávio Antô-  
nio de Camargo Barros; Francis Myriam Mourão de Ramalho; Joana  
D´Arc Soares de Moraes Rodrigues; Luiz Carlos Becker Júnior

SBS, Q.04, Lote 3/4 - 16ª andar

Brasília, DF — CEP: 70092-900

Fax: 061 323 1478

Telefones: 061 414 9668

*e-mail:* mario.ferreira@caixa.gov.br



# Rede brasileira de promoção comercial

*Ministério das Relações Exteriores  
Departamento de Promoção  
Comercial — DPR*

**A**s atividades de promoção comercial do Brasil no exterior são parte das atribuições do MRE desde 1961, e têm como objetivo principal estimular as exportações brasileiras e a captação de investimentos estrangeiros diretos. Hoje, diante de um quadro internacional de crescente competição econômica e comercial, as atividades de promoção comercial passam a ser fundamentais a todo projeto de desenvolvimento econômico. Em 1997, o Departamento de Promoção Comercial do MRE passou por grande reestruturação, adotando um novo modelo de gestão cujos objetivos principais foram: 1) redefinir a sua missão institucional; 2) racionalizar a utilização dos recursos da dotação promoção comercial, de modo a direcioná-los para atividades prioritárias definidas em função das novas demandas de serviços; e 3) ampliar e diversificar o universo de exportadores no País, hoje ainda muito concentrado em empresas de grande porte, visando a uma inserção cada vez mais competitiva do Brasil no sistema econômico internacional.

No contexto desta reestruturação, e da disponibilidade de novos meios eletrônicos para a transmissão de informações comerciais, foi desenvolvido um sistema voltado para a facilitação de contatos, via Internet, entre exportadores brasileiros e importadores estrangeiros,

bem como entre investidores estrangeiros e empresas brasileiras que pretendam captar recursos do exterior para a realização de investimentos. Este sistema, a *Brazil Trade Net* — Rede Brasileira de Promoção Comercial, proporciona a empresas, entidades de classe, *Trade Points* e outras instituições acesso fácil a oportunidades comerciais e de investimento, bem como a possibilidade de divulgar, junto ao empresariado estrangeiro, ofertas de exportação e demandas de investimento. Oferece igualmente a usuários no Brasil acesso a resultados de estudos e pesquisas de mercado realizados pelo MRE em 48 países. Com a implantação do novo modelo, houve uma melhoria bastante significativa no tocante à produtividade e à qualidade do atendimento aos empresários, entidades de classe e outras instituições. Houve uma sensível redução dos gastos e um melhor aproveitamento dos recursos em prol da qualidade, eficiência e produtividade.

Ministério das Relações Exteriores  
Departamento de Promoção Comercial

*Responsável:*

Roberto Jaguaribe Gomes de Mattos

*Equipe:*

Alberto José de Lima; Andrea Milhomem Seixas; Andrea Prado de Medeiros; Carlos Alfredo Lazary Teixeira; Cecília Kiku Ishitani; Cleide Rocha Macedo; Edgard A. Casciano Nunes; Edson Diniz; Fabiano Rubio Scarano; Gilda Ohanian; Gilmar Siqueira Borges; Jairo Luiz Collier de Oliveira; João Alberto Dourado Quintaes; João Paulo Soares Alsina Junior; Joaquim Pedro Penna; Luiz Carlos Veloso; Márcio Eduardo de Almeida Gayoso; Marcus Vinícius Marques; Maria Cristina Ferraz Alves; Maria Madalena de Souza; Marise Pereira; Mariza Mendes Nack Melzer; Nilma Carneiro Moreira; Patrícia Tâmega Ribeiro; Paula de Vasconcellos Rocha; Regina Hazan; Renato Antônio Barcellos; Ricardo J. L. Leal; Ricedla



*Fortalecimento institucional*

Maria Filgueira Dias; Soraya Castillo; Vera Lúcia dos Santos Caminha Campetti; Wanda de Mello Contaifer

Palácio Itamaraty, Bloco H, Anexo I, sala 220

Brasília, DF — CEP: 70170-900

Fax: 061 322 0827 061 / 223 2609

Telefones: 061 211 6240 / 061 211 6243

*e-mail*: [gaiofatto@mre.gov.br](mailto:gaiofatto@mre.gov.br)



# Modernização dos mecanismos de controle de projetos culturais

*Ministério da Cultura  
Ministério da Fazenda  
Secretaria de Controle Interno — Ciset*

**D**iante da fragilidade dos mecanismos de controle existentes para acompanhamento dos projetos culturais beneficiados com incentivos fiscais, tornou-se necessário o seu aperfeiçoamento e modernização, objetivando garantir ao Ministério da Cultura a aplicação dos recursos captados nas áreas de atuação do Programa Nacional de Apoio à Cultura — PRONAC. As medidas inovadoras adotadas foram: exigência por parte do MinC de captação mínima para início da execução do projeto; descentralização da análise e acompanhamento dos projetos por todas as secretarias-fim do MinC; e criação de instrumentos para a fiscalização/acompanhamento sistemático da execução dos projetos culturais incentivados, até então inexistentes na administração pública federal. Os resultados já alcançados com as novas medidas adotadas permitem verificar que: houve aumento da credibilidade dos incentivos fiscais junto ao mercado produtor; há mais garantia de execução total dos projetos culturais com captação; há condições para uma avaliação global de desempenho do mecanismo Mecenato do PRONAC; redução do tempo de análise dos projetos de 90 para 45 dias em média, melhorando a qualidade dos serviços prestados pelo MinC aos produtores culturais.

*Fortalecimento institucional*

Ministério da Cultura  
Ministério da Fazenda  
Secretaria Federal de Controle  
CISSET — Ministério da Cultura

*Responsável:*

Darse Arimatéa Ferreira Lima

*Equipe:*

Marcelo de Brito Vidal; Pedro Pinheiro Cardoso

SHIN, QI 07, conjunto 13, casa 17  
Brasília, DF — CEP: 715151-130  
Fax: 061 349 0993  
Telefones: 061 347 7685 / 061 368 3364  
*e-mail:* darse@tba.com.br

# Programa Agentes de Desenvolvimento

*Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Superintendência de Suporte  
Estratégico*

No seu processo de modernização, o Banco do Nordeste realizou reflexões sobre a sua atuação regional, concebendo o Programa Agentes de Desenvolvimento como uma estratégia de ampliar sua ação nos 1.873 municípios do Nordeste e Norte de Minas. O agente de desenvolvimento age como facilitador do processo de transformação das comunidades, articulando parcerias para viabilização das ações de desenvolvimento local e interagindo com os agentes produtivos na busca de alternativas econômicas e empresariais dentro de critérios de sustentabilidade. Todo o seu esforço está voltado para a comunidade assumir o papel de sujeito no processo de desenvolvimento, traçando seus próprios caminhos na busca da melhoria da qualidade de vida de seus habitantes. Munido de informação e tecnologia, esse profissional trabalha junto às comunidades de uma forma bem diferente de um banco tradicional, conscientizando os agentes produtivos sobre o real papel do crédito e sobre o valor agregado de capacitação na viabilização dos projetos econômicos.

*Fortalecimento institucional*

Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Superintendência de Suporte Estratégico

*Responsável:*

Maria José Augusto Chaves

*Equipe:*

Francisca Solange Siqueira de Azevedo Vasconcelos; Gabriel Azevedo Amorim; João Antonio de Castro

Av. Paranjana, 5700, Bloco B2 superior, Passaré  
Fortaleza, CE — CEP: 60740-000  
Fax: 085 299 3306  
Telefones: 085 299 3304  
*e-mail:* mazechaves@banconordeste.go

# Gestão por projetos estruturantes

*Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico*

O modelo de gestão por projetos estruturantes é uma ação gerencial que viabiliza o atingimento dos focos estratégicos da Empresa, e que tem se constituído numa experiência de sucesso para a alavancagem dos seus resultados. Identificada a necessidade de se desenvolver alguma ação ou processo crítico, é constituída uma equipe multidisciplinar, tendo à frente um líder indicado pelo presidente da empresa, com autonomia para transitar nas estruturas e assim buscar/mobilizar os recursos necessários para fazer acontecer os resultados do projeto. Propositivamente, o líder não é um especialista do assunto objeto do projeto, nem da área que mais se relaciona com o tema. Os projetos são desenvolvidos fora da estrutura formal. Periodicamente, os projetos são avaliados e todas as informações relacionadas a conteúdo, cronograma e ações estão disponíveis na Intranet, para conhecimento e abertas para sugestões de todos os funcionários.

Os projetos estruturantes são, portanto, a mola propulsora da performance organizacional, e têm constituído-se num instrumento do dia-a-dia, voltado para resultados, tendo a preocupação de possibilitar as melhorias e soluções rápidas, não aguardando, assim, a conclusão de todo o projeto.

*Fortalecimento institucional*

Ministério da Fazenda  
Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
Área de Suporte Estratégico

*Responsável:*

Valdemar Barros Filho

*Equipe:*

Ana Altina Teixeira Marciano; Antonio Carlos Rodrigues; Francisco  
Carlos Cavalcanti

Av. Paranjana, 5700, Castelão  
Fortaleza, CE — CEP: 60740-000  
Fax: 085 299 3585  
Telefone: 085 299 3059  
*e-mail:* valdemar@banconordeste.gov.br



# Comunicação institucional e parcerias para fiscalização

*Ministério de Minas e Energia  
Delegacia do Ministério de Minas e  
Energia — MG*

**D**iante do programa de desregulamentação do governo federal na área de combustíveis, e das dificuldades decorrentes da execução do trabalho de fiscalização no Estado de Minas Gerais, fazendo cumprir a legislação vigente do Departamento Nacional de Combustíveis — DNC, foi iniciada uma experiência inovadora, envolvendo a parceria entre autoridades governamentais e entidades municipais visando a reprodução da informação técnica, com o objetivo de proteger o consumidor final, fazendo cumprir, de maneira responsável e transparente, as normas emanadas do órgão que regula o petróleo e os seus derivados.

Esse trabalho institucional tem também como objetivo dividir com as autoridades situadas nos municípios, fora da sede da delegacia regional, o compromisso público da regulação bem como sensibilizá-las para os diversos níveis de responsabilização, inerente a cada uma delas, dentro de sua comunidade. Os resultados têm sido positivos, evidenciando auto-suficiência na resolução da maioria dos problemas relativos à distribuição e comércio dos derivados de petróleo, e por outro lado, demonstram redução drástica de custos, com a utilização de um número menor de pessoas.

*Fortalecimento institucional*

Ministério de Minas e Energia

Delegacia do Ministério de Minas e Energia — MG

*Responsável:*

Oiama Paganini Guerra

*Equipe:*

Carlos Humberto de Oliveira; Edmar Carvalho; Eduardo Mendes de Castro; Francisca Neta Barbosa; José Helvecio Moreira; Leonardo José Ramos; Luiz T. da Costa; Maria Beatriz C. Alves; Roberto Ramos Lorentz

Praça Milton Campos, 201, Bairro Serra

Belo Horizonte, MG — CEP: 30000-000

Fax: 031 225 4270

Telefones: 031 225 4270 / 223 6399

*e-mail:* dmmemg@net.em.com.br

*Área temática*

Avaliação de  
desempenho  
institucional e  
controle de  
resultados



# Sistema de gestão estratégica em uma unidade de pesquisa

*Ministério da Agricultura, do Abastecimento  
e da Reforma Agrária  
Empresa Brasileira de Pesquisa  
Agropecuária — EMBRAPA  
Centro Nacional de Pesquisa em Tecnologia  
Agroindustrial de Alimentos*

O projeto trata da implementação, pela EMBRAPA, de um sistema de gestão estratégica baseado na metodologia *Balanced Scorecard (BSC)* de *Kaplan e Norton*, professores da *Harvard Business School*, autores do livro *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*, o qual mereceu tradução para a língua portuguesa. Tal metodologia foi adaptada à cultura e negócio da EMBRAPA Agroindústria de Alimentos, com o objetivo de oferecer à gerência ferramentas de acompanhamento e avaliação contínua dos seus direcionamentos estratégicos. O método permite uma visualização da empresa a partir de quatro perspectivas simultâneas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento, envolvendo, essencialmente, informação e recursos humanos.

O desenho do sistema baseou-se em discussões que utilizaram um processo de planejamento participativo, mobilizando um grande número de empregados, independentemente de sua posição hierárquica no organograma da unidade de negócio. Definiu-se que a visão da unidade para o próximo período de cinco anos é a de que “em 2002, a EMBRAPA será centro de referência na gestão de conhecimentos

e tecnologia, produtos e serviços, viabilizando soluções para a agro-indústria de alimentos”. A metodologia *BSC* possui uma característica de abordagem geral da organização, que permite sua aplicação em empresas de diversos setores, público ou privado, especialmente para aquelas que estão se transformando em agências executivas e organizações sociais.

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária  
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — EMBRAPA  
Centro Nacional de Pesquisa em Tecnologia Agroindustrial de Alimentos

*Responsável:*

Paulo Sérgio Vilches Fresneda

*Equipe:*

Fernando Garagorry Cassales; Marlene de Araújo

SAIN, Parque Rural — final W3 Norte — Asa Norte

Brasília, DF — CEP: 70770-901

Fax: 061 348 4319

Telefone: 061 348 4303

*e-mail:* fresneda@sede.EMBRAPA.br

# O novo sistema de avaliação da educação básica — SAEB

*Ministério da Educação e do Desporto  
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas  
Educacionais — INEP  
Diretoria de Avaliação da Educação Básica*

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica — SAEB foi implantado em 1990 e é coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa — INEP com a participação e o apoio das secretarias estaduais e municipais de educação das 27 unidades da Federação. Tendo em vista a necessidade de melhorá-lo e refinar seus resultados, a partir de 1995 ampliaram-se os objetivos e o escopo do SAEB. O objetivo geral foi mantido — monitorar a efetividade, a eficiência e a equidade da educação básica brasileira, oferecendo subsídios para a formulação de políticas educacionais pela aferição sistemática da qualidade do ensino e dos fatores associados a sua melhoria. A modificação mais importante no processo foi a mudança de paradigmas em relação ao papel e à metodologia da avaliação e a redefinição das atribuições do Estado enquanto formulador e regulador das políticas. Outra mudança importante foi no “como fazer” (modelo de gestão mais aberta) e no “fazer para quê” (para garantir eficiência, efetividade e eficácia nas ações de governo). Com estas alterações, o SAEB passou a funcionar também como um sistema de gerenciamento de desempenho, monitorando ao longo do tempo as variações na performance dos

alunos e das escolas, seja as da rede estaduais e municipais, seja as da rede particular. Objetivos mais específicos foram atribuídos ao sistema no sentido de disponibilizar informações aos gestores dos diversos sistemas, visando contribuir para a adequada formulação e/ou revisão de políticas educacionais, com informação clara e concreta dos resultados dos processos de ensino e das condições em que são desenvolvidos.

Ministério da Educação e do Desporto  
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais — INEP  
Diretoria de Avaliação da Educação Básica — DAEB

*Responsável:*

Maria Inês Pestana

*Equipe:*

Maria Inês Gomes de Sá Pestana  
Maria Mitsuko Okuda  
Luiza Massae Uema  
Lúcia Maria Modesto Pereira  
Mariângela Figueiredo  
Maria Cândida L. Muniz Trigo

Esplanada dos Ministérios, Bl L, Anexo II, 4º andar  
Brasília, DF — CEP: 70047-900  
Fax: 061 226 8468  
Telefone: 061 410 8559  
*e-mail*: luna@inep.gov.br



# Exame nacional de cursos

*Ministério da Educação e do Desporto  
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas  
Educativas — INEP  
Diretoria de Avaliação e Acesso ao Ensino  
Superior*

O exame nacional de cursos coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas — INEP, é um instrumento de avaliação do ensino superior que verifica a aquisição de conhecimentos e habilidades técnicas dos concluintes dos cursos de graduação para o exercício profissional. A participação no exame é obrigatória, sendo condição necessária para a obtenção do registro do diploma de conclusão do curso. As provas são elaboradas com base nas atuais diretrizes e conteúdos curriculares. Seus conteúdos são definidos por uma comissão específica para cada curso, considerando a diversidade dos projetos pedagógicos das instituições.

Foram avaliados dez cursos até 1998: Administração, Comunicação Social, Direito, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Química, Letras, Matemática, Medicina Veterinária e Odontologia. Em 1999, serão avaliados, além desses, mais três cursos: Economia, Engenharia Mecânica e Medicina.

O exame é uma experiência inovadora na área de avaliação educacional, contribuindo para um processo de avaliação permanente das propostas, dos projetos e das práticas pedagógicas vigentes nas instituições de ensino superior. Sua operacionalização é descentralizada, envolvendo órgãos da administração federal direta e indireta,

instituições de ensino superior e entidades sem fins lucrativos, responsáveis pela elaboração e aplicação das provas. Seus resultados são amplamente disseminados, servindo de subsídio para as ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino no País.

Ministério da Educação e do Desporto  
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais — INEP  
Diretoria de Avaliação e Acesso ao Ensino Superior

*Responsável:*

Tancredo Maia Filho

*Equipe:*

Adriana dos Santos Oliveira; Ana Maria de Góis Rodrigues; Andréa Oliveira de Souza Silva; Giovanni Silva Paiva; Jacqueline Reny de Carvalho Vieira; Jocimar Archangelo; José Ailton Alencar Andrade; Lúcia Helena Pulcherio de Medeiros; Luiz José de Macedo; Margareth Reis Dantas; Marlene Salgado de Souza; Orlando Pilati; Sheyla Carvalho Lira; Vera Lúcia Maria da Silva

Esplanada dos Ministérios, Bloco L, Anexo 1, 4<sup>o</sup> andar, sala  
Brasília, DF — CEP: 70047-900  
Telefone: 061 224 7294  
*e-mail*: dacg@inep.gov.br

*Área temática*

Avaliação de  
desempenho  
individual e  
controle de  
resultados



# Sistema de gestão de desempenho

*Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal  
Delegacia da Receita Federal no Pará*

**E**m um mundo caracterizado por profundas mudanças paradigmáticas, todas as organizações, públicas ou privadas, enfrentam a necessidade de desenvolver sistemas gerenciais eficazes e produtivos, que sustentem não só resultados organizacionais esperados, mas que promovam o desenvolvimento necessário das pessoas que trabalham na organização. O fator aprendizagem é fundamental e predispõe ao sucesso, pois significa o desenvolvimento de novas competências pessoais, técnicas e gerenciais. Neste sentido, a Secretaria da Receita Federal está investindo recursos para implementar um sistema de gestão de desempenho que possibilite o desenvolvimento e capacitação das pessoas adequadas para produzir os resultados necessários à elevação da eficácia do órgão. A Delegacia da Receita Federal em Belém, que, nos últimos anos, vem desenvolvendo ações objetivando o crescimento pessoal e organizacional, participa como piloto desse projeto, cujo objetivo básico é dar suporte para a construção de um modelo de gestão participativo e voltado ao pleno desenvolvimento das pessoas e da organização. O sistema foi construído com a participação ativa de funcionários das delegacias da Receita Federal em Belém,

Recife e Curitiba, dos superintendentes da 2ª, 4ª e 9ª Regiões Fiscais e do coordenador de Programação e Logística da Secretaria da Receita Federal, com o auxílio de uma consultoria especializada. O processo de avaliação se divide da seguinte forma: avaliação por resultados (50%) e avaliação por competências(50%). A avaliação por resultado é mensurada pelo cumprimento de metas definidas e negociadas, entre gestores e funcionários; e a avaliação por competências é feita alinhada aos valores e objetivos estratégicos da delegacia, necessários à realização das metas previamente acordadas. A avaliação de competências supõe três níveis: auto-avaliação, avaliação de cada funcionário pelo seu superior, e avaliação de cada chefe pelos seus subordinados. O conceito final da avaliação de competência é resultado da negociação obtida, por meio de entrevista entre avaliador e avaliado, sobre as diferenças e concordâncias entre os três níveis considerados. As avaliações efetivadas nos meses de novembro/97 e junho/98 resultaram em alto impacto na gestão de pessoas, criando mecanismos de *feedback* entre chefias e colaboradores, legitimando o acompanhamento, cobrança e avaliação de resultados e estimulando o diálogo entre chefes e subordinados. Registrou-se também um alto impacto na gestão de resultados, provocando resultados positivos em função do estabelecimento de metas previamente negociadas e maior empenho dos funcionários no cumprimento dessas metas.

Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal  
Delegacia da Receita Federal no Pará

*Responsável:*

Maria de Nazaré Arruda de Siqueira Rodrigues

*Equipe:*

Aladyrce Tavares Moreira; Antonio Cosenza Netto; Francly Tuma Antunes; Itolino José Prati; Ivete Malaquias; José Barroso Tostes

Neto; Luiz Omar Setubal Gabardo; Luiza Maria Rodrigues Pinto; Maria Antonia Koury D´Arce; Maria Arlete Bezerra do Nascimento; Maria Cristina Koury D´Arce; Maria Helena Coutinho Ponte; Maria Izabel Augusta F. Mota de Almeida; Maria Lúcia Alves de Albuquerque; Maria Lúcia Fernandes de Brito; Mário Lúcio Pereira Machado; Nerci Oscar Gamer; Regina Maria Mendes Melo; Roberto Macedo Costa; Rosa Maria de Amorim Pontual Falcão; Seije José Tanaka; Thaysa Jansen Pereira; Vanda Cerqueira dos Santos Cardoso; Weber José Lucas Fadel; Zenaldo Loibman

Rua Gaspar Viana, 485, sala 501

Belém do Pará, PA — CEP: 66010-903

Fax: 091 242 1012

Telefone: 091 241 3166

*e-mail*: mnrodrigues@receita.fazenda.gov.br