

Ações premiadas no 5º Concurso de Inovações na
Gestão Pública Federal *Prêmio Helio Beltrão* 2000



Chélen Fischer de Lemos (organizadora)

ENAP

Ações premiadas
no 5º Concurso
de Inovações
na Gestão
Pública Federal
2000

*Chélen Fischer de Lemos,
organizadora*



MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO



ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (0XX61) 445-7110 — Fax: (0XX61) 445-7177
E-mail: concursogestao@enap.gov.br

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenação editorial

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

Revisão

Cleidiana N. Cardoso

Galber José Oliveira Maciel

Projeto gráfico

Francisco Inácio Homem de Melo

Editoração eletrônica

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

© ENAP, 2000

Tiragem: 500 exemplares

Ações premiadas no 5º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — 2000.
Chélen Fischer de Lemos (Org.). — Brasília: ENAP, 2000.
197p.

ISBN 85-256-0044-X

1. Administração Pública 2. Inovação na Gestão Pública 3. Administração de Recursos Humanos 4. Contrato de Gestão 5. Controle Social 6. Política Pública I. Chélen Fischer de Lemos II. Título.

CDD 350.81

Agradecimentos ao INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais pela colaboração na impressão deste livro.

Sumário

Apresentação

Biografia de Helio Beltrão 13

Ações premiadas em 2000

Sistema Nacional de Apoio ao Gerenciamento do

Atendimento — SAGA 17

Ministério da Fazenda

Secretaria da Receita Federal

Terceirização: o valor da parceria. Redução dos custos de postagem utilizando-se franquias de correios 29

Ministério da Educação

Subsecretaria de Assuntos Administrativos

Coordenação de Documentação e Informação

**Centro de Informática, Cidadania e Produção Cultural para
Minorias — CIPRO 37**

*Ministério do Trabalho e Emprego
Delegacia Regional do Trabalho no Estado do
Rio de Janeiro*

Recebimento de solicitações de 2ª via de documentos 49

*Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
Diretoria Regional de São Paulo — Metropolitana*

**Condomínio de empregadores rurais — um novo modelo de
contratação no meio rural 55**

*Ministério do Trabalho e Emprego
Secretaria de Inspeção do Trabalho*

Modernizando a gestão para a cidadania 65

*Ministério da Saúde
Núcleo Estadual do Rio de Janeiro*

Projeto Movimentação 79

*Ministério da Previdência e Assistência Social
Instituto Nacional do Seguro Social
Gerência-Executiva/AM*

Banco Federativo 91

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e

Comércio Exterior

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Secretaria para Assuntos Fiscais

Ouvidoria-Geral da Previdência Social 101

Ministério da Previdência e Assistência Social

Ouvidoria-Geral da Previdência Social

Programa de Readaptação ao Trabalho — PRT 115

Ministério da Fazenda

Caixa Econômica Federal

**Efetividade no estorno de medicamentos: otimização de
uma sistemática para a aplicação correta do dinheiro
público e maior segurança aos pacientes 127**

Ministério da Educação

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Implantação de unidade de arrecadação e fiscalização no

TRT — 8ª Região 137

Ministério da Previdência e Assistência Social

Instituto Nacional do Seguro Social — Gerência

Estadual no Pará

Tribunal Regional do Trabalho — 8ª Região

**Projeto de racionalização e modernização do sistema
normativo do Banco do Nordeste 149**

Ministério da Fazenda

Banco do Nordeste do Brasil S/A

Sistema Integrado de Passagens e Diárias — SIPAD 163

Ministério da Saúde

Subsecretaria de Assuntos Administrativos

Coordenação-Geral de Modernização e Desenvolvimento

Institucional

Contrato de autonomia de gestão 177

Ministério da Defesa

Marinha do Brasil

Secretaria-Geral da Marinha

**Inovações na administração universitária: gestão de
recursos humanos 189**

Universidade Federal de Santa Catarina

Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária

Departamento de Recursos Humanos

Apresentação

O Estado brasileiro vem atualmente implementando reformas que proporcionem um modelo de gestão mais eficiente e democrático, capaz de atender à crescente demanda da sociedade contemporânea por melhores serviços. A multiplicação, nos últimos anos, de iniciativas que buscam melhorar o atendimento às demandas dos cidadãos-usuários visando ampliar sua satisfação com os serviços prestados, revelam uma preocupação crescente com os novos padrões de prestação de serviços, na busca de maior qualidade e eficiência na gestão pública.

Com o Plano Plurianual PPA 2000-2003, a administração pública federal adotou o modelo de gestão por programas, visando maior transparência e responsabilização gerencial. No campo da gestão pública, o novo PPA enfatiza a gestão empreendedora com foco nos resultados, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, a desburocratização, a redução de custos e o uso responsável dos recursos, a valorização do servidor e o desenvolvimento de dirigentes, gerentes e servidores públicos. Essa foi também a ênfase do 5º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — Prêmio Helio Beltrão.

O Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — Prêmio Helio Beltrão é uma iniciativa promovida pela ENAP Escola Nacional de Administração Pública, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Instituto Helio Beltrão, destinado a identificar, divulgar e premiar até 20 experiências de inovação na gestão, já implantadas há pelo menos um ano na administração pública federal. Tem o objetivo de reconhecer e divulgar as iniciativas que estão dando certo na administração pública federal e promover a valorização de equipes de empreendedores, incentivando, deste modo, a participação de um número cada vez maior de dirigentes, gerentes e servidores públicos na implementação de mudanças e inovações em seus setores e instituições.

O concurso é realizado anualmente e, desde sua criação em 1996, tem recebido ampla participação de órgãos e entidades da administração pública federal. Da primeira à quinta edição (1996-2000) foram recebidos 518 projetos e premiadas 178 iniciativas.

A partir de 1998, os selecionados passaram a ser contemplados com o Prêmio Helio Beltrão. A contribuição de Helio Beltrão — notória figura pública, responsável pela implementação de importantes programas de racionalização da máquina administrativa brasileira como o Decreto-lei 200 e o Programa Nacional de Desburocratização — para a construção de um serviço público mais ágil e direcionado aos interesses do cidadão torna esse prêmio uma forma de homenagem ao ex-Ministro, ao mesmo tempo em que engrandece os premiados.

O 5º Concurso foi lançado nacionalmente no dia 25 de maio de 2000 e as inscrições encerraram-se em 18 de agosto do mesmo ano. A seleção das melhores iniciativas foi feita por um Comitê Julgador¹ composto por especialistas em gestão pública do Instituto Pólis, Instituto Helio Beltrão e de órgãos da administração pública federal — Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e ENAP — a partir de critérios pré-definidos na divulgação do concurso. Em reunião realizada no dia 21 de setembro de 2000, o comitê selecionou as

16 iniciativas vencedoras da 5ª edição do concurso que tinham foco no cidadão-usuário dos serviços públicos, causaram impacto positivo na qualidade dos serviços prestados, apresentaram criatividade administrativa e utilizaram recursos de forma responsável, dando ênfase àquelas que apresentaram resultados concretos. Dentre os projetos vencedores foi ainda escolhida uma experiência como destaque em gestão pública empreendedora — a Ouvidoria-Geral do Ministério da Previdência e Assistência Social — que foi contemplada com um prêmio especial.²

Nesta 5ª edição do concurso foram apresentados 80 projetos e efetivamente aceitas para inscrição 75 experiências provenientes de todas as regiões do território nacional.³ Das experiências inscritas, 32 (42,7%) são do Centro-Oeste, 17 (22,7%) do Sudeste, 15 (20,0%) do Sul, 7 (9,3%) do Nordeste e 4 (5,3%) da região Norte. A maior concentração de projetos apresentados foi no Distrito Federal, com 30 experiências, seguido do Estado do Rio Grande do Sul, com 9 experiências e Rio de Janeiro, com 8 experiências.

Dentre os órgãos responsáveis pelas experiências, destacam-se as participações do Ministério da Fazenda, com 16 projetos, Ministério da Educação, com 13 projetos e Ministério da Previdência e Assistência Social com 12 projetos. Além desses, outros ministérios apresentaram projetos, como o Ministério das Comunicações e Ministério da Saúde, com 7 projetos cada um, Ministério do Trabalho e Emprego com 5 projetos e Ministério do Meio Ambiente, Recursos Hídricos e Amazônia Legal, com 2 projetos.⁴

Os projetos apresentados enfatizaram várias áreas temáticas, com destaque para soluções de gestão para a melhoria do atendimento ao usuário, focalizadas por 42,8% das experiências. As experiências buscaram também a simplificação e agilização de procedimentos; articulação de parcerias; análise e implementação de melhorias contínuas; gerenciamento de pessoas e capacitação; planejamento e gestão estratégica e gerenciamento de informações.

Os 16 projetos vencedores do 5º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — Prêmio Helio Beltrão estão sendo

apresentados nesta publicação em versão integral, pela ordem de inscrição, juntamente com as principais informações sobre cada experiência, como o nome do responsável pelo projeto, os integrantes das equipes e endereço para contato. As experiências vencedoras serão integradas ao Banco de Soluções do Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal, sendo disponibilizadas na *homepage* da ENAP www.enap.gov.br (caminho: Prêmio Helio Beltrão/Banco de Soluções).⁵

Com a divulgação dessas experiências a ENAP, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Instituto Helio Beltrão esperam contribuir para incentivar os dirigentes, gerentes e servidores públicos a conhecer novas experiências e buscar novas soluções para a consolidação do modelo de gestão empreendedora, mais eficiente e democrático, com foco nos resultados e capaz de atender à crescente demanda da sociedade contemporânea por melhores serviços públicos.

¹ Integraram o Comitê Julgador: Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco; Vera Lúcia Petrucci; Nelson Luiz Alessio; José Carlos Vaz; Elisa Gonçalves Martins; Maria Marlene Almeida; Caio Marini; Antonio Marcos Umbelino Lobo; Maria das Graças Rua; e Marianne Nassuno.

² O prêmio especial consistiu em passagens e diárias para um membro da equipe responsável pela iniciativa para assistir ao V Congresso do *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (CLAD), realizado no período de 24 a 27 de outubro de 2000 na República Dominicana.

³ Cinco experiências não puderam ser inscritas por não atenderem aos critérios do concurso explicitados no *folder*.

⁴ Também apresentaram projetos, cada um com uma participação, os seguintes órgãos: Ministério das Relações Exteriores; Ministério da Agricultura e Abastecimento; Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Presidência da República.

⁵ O banco tem como objetivo divulgar as experiências vencedoras, em sua forma integral, de forma a apresentar informações e conhecimentos que apóiem servidores e gerentes públicos na resolução de problemas concretos de gestão, a partir de áreas temáticas específicas.

Biografia de Helio Beltrão

Helio 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* de 1947 a 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 de 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 de fevereiro de 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, deixou o Ministério do Planejamento e assumiu 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, foi 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 emperada 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.

Experiência

**Sistema Nacional
de Apoio ao
Gerenciamento
do Atendimento
SAGA**

*Ministério da Fazenda
Secretaria da Receita Federal*

Sistema Nacional de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento SAGA

*Ministério da Fazenda
Secretaria da Receita Federal*

O sistema de atendimento da Receita Federal apresentava problemas relacionados à falta de organização e racionalização de suas atividades. O contribuinte, ao chegar aos Centros de Atendimento, dirigia-se imediatamente às filas onde não existia uma pré-seleção dos serviços demandados. Muitas vezes, esse contribuinte seria atendido por um funcionário que, em função da escassez de recursos humanos e consequente dificuldade de treinamento, não detinha os conhecimentos necessários para um atendimento eficiente e conclusivo.

Como é expressiva a diversidade de serviços na Receita Federal, seria natural que os funcionários, em função de sua especialização, detivessem maior conhecimento e vivência de determinados assuntos em detrimento de outros. Essa característica de especialização não era aproveitada pela falta de um planejamento que encaminhasse o contribuinte de acordo com o perfil de atendimento.

O administrador da unidade, por sua vez, não possuía recursos que lhe permitissem o gerenciamento eficiente dos problemas. Falta-lhe ferramentas e dados gerenciais para a tomada de decisão. Sua atuação voltava-se para a solução dos problemas mais imediatos

que lhe parecessem mais urgentes, sem uma visão global e planejada das ações. Todo esse cenário gerava como conseqüências:

- formação de grandes filas;
- atendimentos não conclusivos;
- maior tempo de espera para o contribuinte;
- grande número de reclamações;
- atendentes desmotivados e estressados;
- clima organizacional desfavorável; e
- ambiente hostil com tensão latente.

Descrição do projeto inovador

Características

O Sistema Nacional de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento — SAGA foi concebido como um sistema eletrônico de coleta de dados e gerenciamento do atendimento em todas as suas etapas. O sistema informatizado prevê a utilização de um servidor (recomendado a configuração *Pentium* com 32Mb de RAM), um microcomputador para cada atendente, um microcomputador para avaliação pelo cliente e um ou mais aparelhos de TV.

O SAGA é constituído pelos seguintes módulos:

- Triagem
- Atendente
- TV
- Gerencial
- Configuração
- Agendamento
- Avaliação

Módulo Triagem

É o módulo do SAGA instalado na posição de triagem do Centro de Atendimento. Nesta posição o contribuinte normalmente já recebia informações gerais e as senhas para o atendimento. Com o Módulo

Triagem, a emissão da senha passou a identificar no sistema o(s) serviço(s) solicitado(s) de modo que, a partir de então, a gerência tem condições de saber exatamente qual é a demanda existente, iniciando a contagem do tempo de espera do contribuinte.

Módulo Atendente

É o módulo do SAGA instalado em cada estação de trabalho e utilizado para chamar a próxima senha que contenha pelo menos um serviço para o qual o funcionário esteja apto a atender. O tempo de atendimento começa a ser computado no momento em que o funcionário aciona a tecla “iniciar atendimento”, registrando se o serviço foi ou não concluído. Em caso negativo, os motivos deverão ser informados no sistema.

Observa-se que cada passo tem o seu tempo registrado para a emissão de consultas e relatórios.

Módulo TV

Após receber sua senha, o contribuinte aguarda, sentado, à chamada que é feita pelo monitor de TV, instalado de forma visível por todos. Além da apresentação do número da senha, a TV emite um aviso sonoro para alertar os clientes a cada chamada.

Na distribuição da senha será obedecida a ordem rigorosa de chegada. As exceções são aquelas previstas na legislação: gestantes, idosos e deficientes físicos, que tratem de interesse próprio.

Módulo Gerencial

Esse é o módulo do SAGA acessado por gerentes locais e gestores de unidades administrativas superiores, que podem extrair uma série de consultas instantâneas e relatórios gerenciais com prazos definíveis.

Módulo Configuração

Esse é o módulo central do SAGA. A partir dele o gerente definirá os serviços a serem disponibilizados, a senha a ser emitida,

o sinal de chamada na TV, os atendentes e suas habilitações, entre muitas outras variáveis configuráveis. Em suma, a partir das configurações o gerente ajustará suas disponibilidades de material e pessoal às demandas existentes por parte dos contribuintes, de modo a diminuir o tempo de espera destes e obter um alto grau de conclusividade.

Módulo Agendamento

A função agendamento permite a emissão de senha para atendimento de um serviço para dia e hora futuros, conforme disponibilidade previamente estabelecida pela gerência do Centro de Atendimento. Assim, poderá haver um melhor controle do fluxo de contribuintes, com um menor tempo de espera. Acrescente-se ainda a possibilidade da emissão de senha poder realizar-se por telefone, por meio da informação de um código ao contribuinte.

Módulo Avaliação

É o módulo pelo qual o contribuinte poderá avaliar o desempenho do Centro de Atendimento e do atendente, bem como responder outras questões definidas pelo gerente do Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC). Esse módulo é instalado em um microcomputador e disponibilizado no caminho de saída do contribuinte para que este informe sua opinião.

Objetivos do SAGA

O objetivo principal do SAGA foi o de disponibilizar um instrumento gerencial que servisse de suporte para as mudanças que possibilitassem a melhoria do atendimento prestado pelos CACs.

Os objetivos derivados foram os seguintes:

- organizar as filas identificando a demanda existente em tempo real;
- identificar o desempenho dos atendentes;

- propiciar o levantamento de dados estatísticos locais e avaliações do atendimento; e
- identificar as necessidades de treinamento.

Os resultados esperados foram:

- melhorar a relação com o contribuinte; e
- permitir uma visão global do sistema de atendimento.

Inovação da iniciativa

A introdução do SAGA no dia-a-dia da Receita Federal constituiu uma verdadeira mudança na cultura interna da instituição: foi disponibilizado ao gerente, chefe de uma unidade administrativa e de pessoal, um eficaz instrumento pelo qual pode exercer uma ação direta, o qual subsidia informações que o auxiliam na tomada de decisões administrativas locais.

Normalmente, os instrumentos existentes referem-se a relatórios de resultados consolidados que não levam em conta as especificidades locais, não permitindo verificar causas, mas apenas efeitos. O SAGA, ao contrário, além dos relatórios, permite a visualização de consultas em tempo real, possibilitando a interferência do administrador. Dessa forma, propicia o pleno desenvolvimento da capacidade gerencial das chefias dos Centros de Atendimento.

Concepção da experiência

Para solucionar os problemas decorrentes da falta de organização do atendimento, algumas Delegacias da Receita Federal, de forma isolada, desenvolveram sistemas que se constituíram em experiências pioneiras nessa área, como por exemplo Vitória, Salvador, Fortaleza e Campinas.

A Coordenação do Atendimento ao Contribuinte (CODAT), ao identificar a necessidade de padronizar o levantamento de dados, colocou em discussão a oportunidade de desenvolver um sistema

que fosse nacional e que também pudesse atender outras necessidades apresentadas pelo sistema de atendimento.

A equipe da Divisão de Tecnologia (DITEC) da Superintendência do Rio Grande do Sul apresentou uma proposta do sistema a ser desenvolvido, que reunia as qualidades dos outros sistemas já utilizados em Vitória, Campinas, Fortaleza e Salvador.

O desenvolvimento do projeto coube, então, a essa equipe que construiu o SAGA seguindo as especificações do grupo responsável pela definição do sistema.

A CODAT constituiu 2 equipes para a realização dos trabalhos:

- Equipe de Definição: composta por atendentes e gerentes da área de atendimento da Receita Federal em todo país;
- Equipe de Desenvolvimento: composta por 5 funcionários lotados na Superintendência da 10ª Região Fiscal.

O desenvolvimento do projeto coube à equipe da DITEC da 10ª Região Fiscal.

Clientela visada

O SAGA objetiva atender à seguinte clientela:

- a) cidadão, proporcionando-lhe atendimento mais eficiente e conclusivo, com menor tempo de espera;
- b) atendente, favorecendo a melhoria de suas condições de trabalho;
- c) gerente do Centro de Atendimento, fornecendo-lhe instrumentos para decisão gerencial;
- d) administradores da Receita Federal, gerando relatórios de desempenho para acompanhamento das atividades dos Centros de Atendimento.

Obstáculos encontrados

O SAGA introduziu novos conceitos na área de atendimento, estabelecendo novos mecanismos de controle e gerenciamento. Esses fatores se refletiram na cultura organizacional da Secretaria da

Receita Federal (SRF). Muitos funcionários identificaram o sistema apenas como uma ferramenta de controle dos atendentes, ou seja, o SAGA teria como objetivo monitorar, de forma permanente, o trabalho dos funcionários do atendimento.

Essa visão criou, evidentemente, resistência e críticas aos reais propósitos do sistema.

Para superar esse obstáculo, foram concentrados esforços no sentido de vencer essa resistência, por meio de divulgação, reuniões e contatos constantes com o pessoal envolvido, disseminando-se a filosofia, objetivos e benefícios que o SAGA proporcionava não só para os clientes, mas também para todo o público interno.

Outra medida fundamental foi a rápida e consistente implantação do SAGA na quase totalidade de Centros de Atendimento existentes, no período de um ano a partir de sua concepção. A disseminação do sistema possibilitou aos funcionários conhecerem na prática suas vantagens e benefícios, vencendo-se as resistências anteriores.

Recursos utilizados

Equipamentos

- Um microcomputador *Pentium 166*, com 32 Mb de memória RAM, com *Windows NT Server* para ser usado como servidor (configuração mínima);

- Um ou mais televisores;

- Estação de trabalho para cada atendente, constituída por *Pentium 75*, com 16 Mb de memória RAM e *Windows 95*, juntamente com os programas ODBC 32, com *driver* para *SQL-Server*, também instalados com placa de vídeo/TV;

- Placa de vídeo, com suporte para saída para televisor padrão RCA ou S-VHS; barramento PCI com 8 Mb de memória de vídeo; visualização simultânea no monitor e no televisor; resolução de vídeo de 800 x 600 x 256;

- Microcomputador 486 (mínimo) para o módulo de avaliação;
- Impressoras para as estações de trabalho e triagem;
- Recomendável a instalação de *no breaks*.

Recursos humanos

A manutenção e atualização do sistema é feita pela Equipe de Desenvolvimento, composta pelo Gerente do Sistema, um assistente e pela equipe da DITEC da 10ª Região Fiscal (Rio Grande do Sul), constituída por 3 funcionários, totalizando 5 funcionários.

No desenvolvimento e aprimoramento do sistema, participam também representantes de todas as 10 Regiões Fiscais e da CODAT.

Relato da situação atual

Resultados quantitativos

Atualmente o SAGA está implantado em 96 CACs, correspondendo a 79,3% do total de unidades. A distribuição por Região Fiscal é descrita no quadro a seguir:

Região Fiscal	CAC Quantidade	CAC com SAGA implantado	
		Quantidade	(%)
01	10	7	70,0
02	9	9	100,0
03	5	4	80,0
04	9	7	77,7
05	7	6	85,7
06	13	11	84,6
07	15	2	13,3
08	29	26	89,7
09	12	12	100,0
10	12	12	100,0
Total	121	96	79,3

A meta para o ano 2000 é concluir a instalação do SAGA em todas as unidades que fazem atendimento ao contribuinte. A geração de relatórios nos permite conhecer, com profundidade, o perfil de atendimento nas unidades da Receita Federal.

É possível, então, visualizar as seguintes informações:

- serviços demandados pelos contribuintes e sua representatividade em relação aos demais;
- grau de conclusividade dos atendimentos;
- relação quantidade de serviços/atendentes;
- tempo médio de espera por serviço e média geral; e
- tempo médio de atendimento por serviço e média geral.

Resultados qualitativos

- Melhor organização no ambiente de trabalho;
- Maior conforto proporcionado ao contribuinte;
- Maior capacidade de planejamento gerencial;
- Redução no tempo de espera e de atendimento;
- Maior capacitação e desenvolvimento dos gerentes;
- Diminuição do *stress* por parte dos clientes e, sobretudo, dos atendentes; e
- Melhoria da auto-estima dos funcionários da área de atendimento e do ambiente de trabalho, com reflexos positivos na motivação, produção e produtividade.

Ministério da Fazenda
Secretaria da Receita Federal

Responsável

Cláudia Maria de Andrade Carvalho Leal

Equipe em ordem alfabética

Alcécia M. S. Ribeiro; Alexandre Abreu; Ana Clenir F. Costa; André R. Gallas; Carlos C. de O. Leite; Carlos Eduardo S. de Souza; Carlos H. Moraes; Cecília M. M. Maia; Célia R. B. Barreto; Cláudia G. Mello; Cristian D. de Freitas; Daniel Matilha Neto; Deise P. das Neves; Edmundo Rondineli; Eulália M. dos Santos; Ézio M. de Souza; Fábio D. Freitas; Flávio Pessoa; Hércules F. Ervilha; Humberto M. Matsuda; Jean Carlos G. Mourão; João Wanderley R. Filho; Kleber N. Figueiredo; Luís Fernando Kauer; Luiz S. C. de Lacerda; Luizita B. dos Santos; Manoel A. F. Gonçalves; Marcelo Possas; Marcelo R. Oliveira; Márcio R. C. Martins Júnior; Marco A. B. da Silva; Marco A. C. Cotrim; Marco A. de O. Scaffi; Marco A. de F. Lisboa; Marcos R. Borges; Maria de Fátima C. Veiga; Maria Stela Cicareli; Nancy M. Chiamenti; Nelbe L. Crisofulli; Newton C. H. Yoshinga; Nídia R. Romero; Nilma P. de Oliveira; Paulo de Mendonça Filho; Philippe Uébe Neto; Raimundo J. B. Guimarães; Reinaldo M. Reis; Sérgio A. Simões; Sérgio A. Nogueira; Sidney Mota; Therezinha R. M. Pagni; Tíbero A. B. de Medeiros; Tito M. de L. Coelho; e Vera Lúcia F. da Silva. Além desses, outros 48 funcionários da CODAT que direta e indiretamente contribuíram para o desenvolvimento do projeto.

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco P, Sala 716, Edifício Sede
70048-900 – Brasília, DF
Fone: (0xx61) 412 2777
Fax: (0xx61) 223 2679
cleal@receita.fazenda.gov.br

Data do início da implementação da experiência
Novembro de 1998

Experiência

Terceirização:
o valor da parceria.
Redução dos custos
de postagem
utilizando-se
franquias dos
correios

Ministério da Educação

*Subsecretaria de Assuntos Administrativos
Coordenação de Documentação e Informação*

Terceirização: o valor da parceria. Redução dos custos de postagem utilizando-se franquias dos correios

*Ministério da Educação
Subsecretaria de Assuntos Administrativos
Coordenação de Documentação e Informação*

Importantes programas do Governo Federal, desenvolvidos pelo Ministério da Educação (MEC), muitos deles em todo o território nacional, demandam grande volume de serviços da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Para levar educação e cultura aos mais distantes pontos do país é necessário trabalho anônimo, serviços como pré-postagem que englobam: envelopamento, produção das etiquetas, etiquetamento, dobra de material, selamento etc. O tratamento (manuseio) desse material dentro das dependências do MEC é inviável devido a falta de espaço e de mão-de-obra disponível para execução desse serviço.

A contratação de terceiros demandava custos adicionais à postagem, o que elevaria demasiadamente o custo de envio do material educativo. Outra dificuldade: a abertura de processo licitatório para a realização dos serviços poderia colocar em risco os prazos de remessa do material.

Tradicionalmente esses serviços eram contratados como complemento aos serviços gráficos ou de empresas de publicidade. Por outro lado, a própria ECT não fornecia tempestivamente informações a respeito de encomendas enviadas que não chegavam ao seu destino.

Muitas vezes essa informação — fundamental para o sucesso dos programas — levava até 30 dias para chegar ao MEC.

Assim, o esforço governamental investido nas áreas de abrangência do MEC poderia estar comprometido devido a ausência de um fluxo de processo mais racional para levar educação e cultura às comunidades de todo o país. Era preciso uma solução que otimizasse e tornasse mais ágil os serviços de pré-postagem, com o menor custo possível.

Descrição do projeto inovador

A chave para superar a questão estava na própria ECT. As agências franqueadas dos Correios prestavam esse tipo de serviço a outras instituições com uma vantagem imbatível: custo zero.

Buscou-se orientação na Diretoria Regional de Brasília dos Correios (DR/BSB). O MEC obteve informações sobre as condições necessárias para a terceirização desses serviços por meio das Agências de Correios Franqueadas (ACF).

Em 19/05/99, um ofício solicitava à ECT a efetivação de parceria com uma ACF, tendo como embasamento legal a inexigibilidade de licitação para contratação dos serviços de Correios. As autorizações foram prontamente fornecidas pela DR/BSB, vinculando-se a agência franqueada ao contrato do MEC já em vigor, ficando esta responsável pela operacionalização dos serviços.

Estruturava-se assim, o fluxo racional dos serviços de postagem: os diversos órgãos do MEC definiram horários e locais de coleta, os responsáveis pelo encaminhamento dos objetos, produção de relatórios para controle gerencial, linhas telefônicas para pedidos de coletas extras, formas alternativas de envio de arquivos para impressão de etiquetas, entre outros.

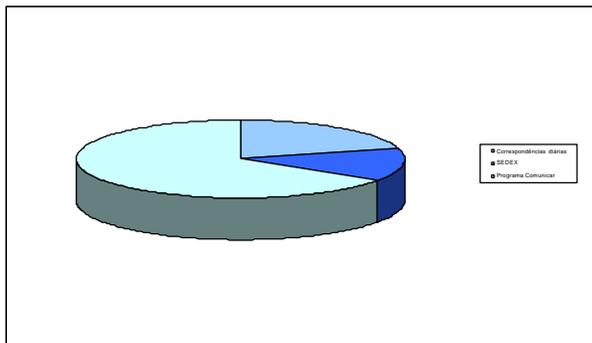
Diariamente, a agência franqueada emite recibos dos serviços prestados para acompanhamento por parte dos gerentes de setor. Mensalmente é emitida a fatura separada por setor, acompanhada de gráfico ilustrativo do percentual de gasto de cada serviço

executado. Esses recursos permitiram melhor acompanhamento contábil das despesas. Na prática, representa uma excelente ferramenta gerencial em pleno funcionamento. Exemplificando :

Secretaria de Ensino Especial (SEESP)

Maio /2000

Serviço	Data	Valor
Correspondências diárias	2 a 31/05	1.207,94
Sedex	2 a 30/05	816,00
Programa Comunicar	16 a 23/05	3.835,70
Total		5.859,64



A ACF designou um assessor comercial para atendimento exclusivo ao MEC. Essa iniciativa tem servido para dirimir dúvidas quanto ao envio e recebimento dos objetos postados, criando um ambiente eficaz para a comunicação entre os órgãos do Ministério e a ECT.

O atendimento personalizado do assessor proporcionou o acesso ao Código de Endereçamento Postal (CEP) no formato eletrônico, o que tem facilitado a pronta correção dos CEPs dos usuários. Os gestores de cada um dos órgãos do MEC puderam rever processos e

agilizar suas remessas postais atendendo o cronograma fixado para os respectivos trabalhos. Hoje, os estabelecimentos de ensino de todo o país recebem suas programações e livros dentro dos prazos previstos, com tempo, inclusive, para planejarem adequadamente a utilização do material didático.

Obstáculos encontrados

A fase inicial de implantação de qualquer nova estratégia, procedimento ou orientação é de incerteza. Mudanças trazem resistências e desconfianças. Adequar-se às novas rotinas ou ao novo fluxo dos processos, que vão desde a produção das etiquetas ao envio dos objetos, exigiu nova postura, tempo de maturação, persistência e crença no objetivo maior que era a satisfação dos usuários.

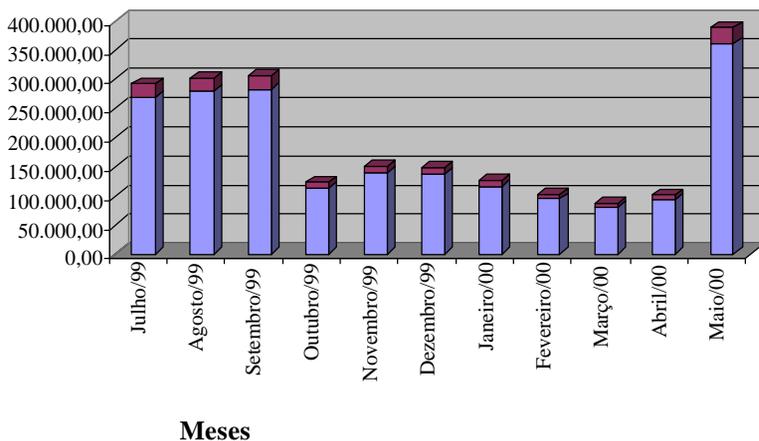
Por fim, as dificuldades iniciais foram superadas pela consistência da proposta apresentada, a participação integral da parceria da ACF, o trabalho em equipe e os resultados alcançados logo nos primeiros meses após sua implantação.

Recursos utilizados

A despesa com manuseio do material a ser postado é historicamente de 8% do valor da postagem. Assim, ao se analisar o período de julho/1999 a maio/2000, cujo custo foi zero, e calculando-se o gasto estimado de 8%, verificamos uma economia de R\$ 157.502,03, conforme demonstrado nas tabelas e gráficos a seguir:

Ano	Mês	Postagem R\$	Manuseio (R\$)	Total gasto (R\$)
1999	Julho	269.616,39	21.569,31	291.185,70
	Agosto	279.525,31	22.362,02	301.887,33
	Setembro	283.047,35	22.643,79	305.691,14
	Outubro	113.488,49	9.079,08	122.567,57
	Novembro	139.583,30	11.166,66	150.749,96
	Dezembro	137.108,65	10.968,69	148.077,34
2000	Janeiro	116.470,18	9.317,61	125.787,79
	Fevereiro	95.079,08	7.606,33	102.685,41
	Março	80.371,70	6.429,74	86.801,44
	Abril	94.386,17	7.550,89	101.937,06
	Maior	360.098,75	28.807,90	388.906,65
Total		1.968.775,37	157.502,03	2.126.277,40

Custo de postagem



Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas

Além do benefício financeiro, a avaliação dos chefes de setores é unânime ao confirmar o avanço proporcionado pela nova sistemática. Os principais pontos de estrangulamentos estão superados.

No passado, as programações chegavam fora do prazo — com até 15 dias de atraso. Hoje, são uma realidade o adequado gerenciamento de todo o processo, o aumento na velocidade e no desembaraço dos serviços e o cumprimento dos cronogramas de entrega. Atualmente, o MEC consegue entregar o material didático com até uma semana de antecedência, em qualquer ponto do país. Citamos como exemplo o programa TV Escola.

A parceria com a franquia da ECT, além de ajudar a definir a maneira mais racional de envio de objetos postais, perseguiu também um pré-requisito básico, o binômio custo/benefício, com 2 grandes vantagens: a velocidade e a satisfação das comunidades atendidas pelo MEC que recebem educação e cultura com precisão e no momento exato.

Ministério da Educação
Subsecretaria de Assuntos Administrativos
Coordenação de Documentação e Informação

Responsável

João Carlos Teixeira Schettini

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco L, Sala 338, Anexo II
70047-900 – Brasília, DF
Fone: (0xx61) 410 8266
Fax: (0xx61) 410 9174
joaocarlos@cdi.mec.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Maio de 1999

Experiência
Centro de
Informática,
Cidadania e
Produção Cultural
para Minorias
CIPRO

*Ministério do Trabalho e Emprego
Delegacia Regional do Trabalho no Estado
do Rio de Janeiro*

Centro de Informática, Cidadania e Produção Cultural para Minorias CIPRO

*Ministério do Trabalho e Emprego
Delegacia Regional do Trabalho no
Estado do Rio de Janeiro*

Pessoas se dirigiam à Delegacia Regional do Trabalho no Estado do Rio de Janeiro (DRT/RJ) para receberem o seguro desemprego e cobravam da instituição uma participação mais ativa em sua luta por uma nova colocação. No passado nos limitávamos a encaminhá-los ao Sistema Nacional do Emprego (SINE), órgão do Governo do Estado que possui um balcão de empregos. Parte dessas pessoas possui baixa qualificação e, com a globalização da economia, várias de suas profissões anteriores estão desaparecendo. Nesse processo, passam a ser discriminadas pelas empresas, entrando em um ciclo vicioso de difícil solução.

Outros nunca chegaram a trabalhar com carteira assinada e são os mais discriminados pelo mercado. São usuários da DRT no serviço de consulta trabalhista, onde vêm reclamar por direitos não pagos pelo empregador ou quando se dirigem a um núcleo criado nessa DRT com o objetivo principal de combater a discriminação. Estes últimos o fazem porque, além de pouco qualificados, vêm suas chances de obterem um trabalho digno diminuídas por sua condição pessoal, por serem negros, mulheres, deficientes físicos,

portadores do vírus da AIDS etc. Em resumo, o problema que pretendemos enfrentar é o da exclusão social.

Descrição do projeto inovador

Objetivos:

- Contribuir para que pessoas discriminadas pelo mercado obtenham trabalho digno e geração de renda, resgatando assim sua cidadania;
- Combater a discriminação, por meio da qualificação profissional, priorizando iniciativas com reais possibilidades de geração de renda; e
- Apoiar os indivíduos participantes do projeto, por meio de uma infra-estrutura que os permita praticar aquilo que aprenderam e que os auxilie em sua inserção no mercado de trabalho.

Diante do tamanho do desafio, o projeto se baseou sempre na articulação de parcerias. Entendemos que o papel do Estado seja principalmente o de articulação e motivação dos agentes sociais. Desde sua fundação, a administração do CIPRO é feita conjuntamente pelas seguintes Organizações Não-Governamentais (ONGs): Grupo Cultural Afroreggae (comunidade de Vigário Geral), Grupo Pela Vida (portadores do HIV), Associação de Moradores de Campos Elísios (área carente do Município de Duque de Caxias), Associação de Mulheres e Amigos do Morro do Urubu (AMAMU) (comunidade carente localizada na região norte da cidade), Bicuda Ecológica (uma instituição que luta pela preservação da Serra da Bicuda, na Zona Norte da cidade) e o Grêmio Recreativo Bloco Carnavalesco Turma da Amizade (associação que trabalha com populações excluídas através de atividades esportivas e ligadas ao carnaval).

O Comitê pela Democratização da Informática (CDI) e o Campus Internacional da Formação (CIAPI) são duas ONGs com larga experiência em cursos de qualificação e também participam do projeto no suporte pedagógico e material.

A idéia surgiu de um grupo de servidores que freqüentemente organizavam eventos com o intuito de aproximar a DRT/RJ dos diversos agentes da sociedade. Essa interação se restringia aos dias do evento. Ansiava-se por uma interlocução permanente com esses agentes sociais.

Em outubro de 98, ao final do II Fórum de Debates sobre o Trabalho Infantil, lançamos a proposta e convidamos as ONGs e pessoas interessadas a participarem de reuniões semanais em nossa instituição, onde o projeto passaria a ser construído a partir das visões e dos desejos não do governo, mas das pessoas que possuem a prática e a convivência com a exclusão social. Essas reuniões semanais vêm acontecendo até hoje, sempre às segundas-feiras, a partir das 11h00 e continuam abertas a possíveis interessados.

Nos meses de janeiro e fevereiro de 1999, definiu-se que o combate à exclusão se daria pela qualificação profissional e que os primeiros cursos a serem oferecidos seriam de informática básica. Definiu-se também que a sede do projeto seria em uma sala de 30 m² do prédio da DRT/RJ. A seleção dos primeiros alunos e a escolha dos instrutores estariam a cargo das entidades comunitárias parceiras.

O empréstimo dos primeiros computadores e o treinamento dos instrutores ficaram a cargo do CDI. As atividades anteriores ao lançamento formal do projeto ocorreram entre março e maio de 1999.

No dia 28 de maio, em solenidade que contou com diversas autoridades, inclusive o Ministro de Estado do Trabalho, Dr. Francisco Dornelles, esse esforço conjunto gerou seus primeiros frutos com o início das 4 primeiras turmas de informática.

Clientela visada

Desempregados com ou sem seguro-desemprego e pessoas discriminadas pelo mercado de trabalho.

A participação dos servidores se dá em variados níveis, exercendo funções como coordenação-geral e motivação dos

parceiros, seleção de pessoas desempregadas com seguro-desemprego, seleção de pessoas discriminadas por raça, gênero etc., apoio administrativo, suporte em informática, manutenção, limpeza e segurança da sala. Além disso, alguns servidores são instrutores voluntários de cursos regulares, tais como informática básica e produção cultural. Vale ressaltar que servidores e funcionários terceirizados pouco qualificados (serventes e seguranças), assim como seus familiares, também são beneficiados pelo projeto.

Participação da clientela, mecanismos de transparência, responsabilidade e *accountability*

Os mais participativos alunos de informática básica foram selecionados para serem os administradores da sala. Eles se revezam em turnos semanais, sendo responsáveis pela abertura e fechamento da sala, pelo atendimento ao telefone e pelo controle do acesso e da utilização dos computadores. Em contrapartida, eles recebem um curso de HTML, a linguagem de construção de páginas na *Internet*. A remuneração desses administradores virá das *homepages* que esses alunos já estão construindo.

Todas as decisões relativas ao projeto são tomadas pelo grupo de coordenadores que se reúne às segundas-feiras. Essas decisões, após serem anotadas no livro de ata, deverão ser ratificadas pela reunião de administradores que acontece às quartas-feiras. Os coordenadores são representantes das entidades parceiras que vêm se reunindo desde o início do projeto.

Adequação aos critérios

Todos os alunos do projeto preenchem, ao final de cada curso, uma pesquisa de satisfação anônima, dando notas para diversos problemas levantados. Esses indicadores são fechados a cada ciclo de 3 meses e comparados com os ciclos anteriores. Em função dos resultados, são realizadas ações corretivas. Existe também uma caixa de sugestões e reclamações disponível para uma eficiente comunicação com nossa clientela.

A partir da solicitação de utilização dos computadores fora do horário de aula, definimos que, sempre das 12h00 às 14h00, a sala estaria aberta para laboratório. Deve-se enfatizar que ex-alunos poderão usar o laboratório enquanto o projeto existir.

Obstáculos

A maior dificuldade encontrada é o projeto não possuir recursos financeiros. A solução criada foi uma aposta radical no conceito da auto-regulação: desde o início as pessoas envolvidas sabem que o projeto oferece suas instalações para a pessoa que gera sua renda de forma autônoma, mas que não pode pagar pelos serviços prestados. Por outro lado, tentamos criar mecanismos para que as pessoas que recebem algum curso no CIPRO dêem para o projeto alguma contrapartida. O caso mais concreto desse esforço é o dos administradores, pessoas que, pelo trabalho prestado, recebem cursos mais elaborados.

Em função disso, os instrutores são geralmente ex-alunos que se destacaram e que se percebem desejosos de se desenvolverem na profissão de instrutores.

Além disso, as pessoas que trabalham pelo projeto possuem acesso prioritário às máquinas e preferência nos novos cursos oferecidos.

Nossa maior dificuldade é que diversos alunos e até professores por vezes se vêem impossibilitados de uma maior presença por não possuírem o dinheiro do transporte.

Para contornar esse problema, enviamos uma solicitação de auxílio à Secretaria Estadual de Trabalho para que alguns dos nossos alunos possam receber alimentação e vale-transporte e que os instrutores possam receber uma ajuda de custo. Estamos no momento aguardando a resposta.

Recursos utilizados

O projeto CIPRO não dispõe de recursos financeiros. Os recursos humanos são diversos. Da parte da DRT/RJ, um servidor se dedica quase que exclusivamente à coordenação do projeto. Temos ainda um estagiário contratado que oferece aulas de informática básica e que coordena os horários de laboratório assistido. Outro servidor também é instrutor voluntário de informática. Outros servidores se envolvem nas diversas formas relatadas no item 3 (participação dos Quadros Técnicos). Da parte das ONGs envolvidas possuímos 8 instrutores, 12 administradores e 6 coordenadores.

Os recursos materiais envolvidos são: uma sala de 30 m², no Centro do Rio de Janeiro, com ar condicionado, 1 telefone, mesas, cadeiras, armário, 5 computadores, sendo 2 do tipo 486 e 3 do tipo 386. Em dezembro de 1999 o Ministério da Justiça, em parceria com a Fundação Banco do Brasil, cedeu ao projeto mais 5 computadores de última geração, 1 impressora, aparelho de fax e 1 *scanner*.

Situação atual

Resultados alcançados nos 12 primeiros meses: 116 alunos treinados em informática básica, 20 alunos treinados em produção cultural, 33 alunos treinados em gestão social, capacitação de 10 instrutores e de 3 técnicos em manutenção. Cursos atualmente em andamento: Pintando o 7 na *Internet* (crianças de 7 a 11 anos), Incubadora Social (implementação de projetos), Plano & Projetos (elaboração de um plano de negócios), Administrando Sonhos (administração de projetos), Empresa Virtual (curso de construção de *home pages*), Criando meu evento.com/talento (produção cultural), Jovens na URUBUNET (informática para jovens da comunidade do Morro do Urubu), Clicando de 15 a 30 anos (informática para jovens), Clicando dos 30 aos 45 (informática para adultos), Clicando acima dos 45 (informática para a maioria). Além disso temos horários para laboratório. Parte desse horário é assistido por um estagiário.

Mecanismos de avaliação

Provas quantitativas para os alunos, controle de frequência e pesquisas de satisfação ao final de cada curso.

Indicadores: Existem 4 indicadores que são levantados a cada trimestre (ciclo) e comparados com os anteriores.

Indicadores	Jun-Ago/99	Set-Nov/99	Dez-Fev/00	Mar-Jun/00
Nível de frequência dos alunos	80%	83,8%	89,5%	85,4%
Nível de aproveitamento individual	58%	77,2%	75,8%	63,6%
Nível de aproveitamento geral	71%	94,4%	92,8%	43,8%
Nível de satisfação dos alunos	68%	83,6%	74,0%	88,7%

Em função das informações obtidas pelos indicadores, ações gerenciais são propostas. Por exemplo: no indicador de satisfação dos alunos do 4º ciclo, os maiores problemas levantados foram o nivelamento entre os alunos e o acesso ao curso. Em função da primeira questão, a partir do 5º ciclo, as turmas de informática básica foram segmentadas por idade: de 15 a 30 anos, de 30 a 45 e de maiores de 45 anos. Para o problema de dificuldade de acesso, conforme já relatado, foi encaminhado à Secretaria Estadual de Trabalho um projeto reivindicando recursos de vale-transporte e alimentação para os alunos.

Melhora do ambiente de trabalho

Além de todos os resultados quantitativos alcançados, o maior ganho qualitativo observado é, sem dúvida, uma mudança no ambiente da DRT. Servidores das mais diversas divisões se mostram prestativos e solícitos quando alguma ajuda é necessária. Recentemente precisamos

fazer uma extensão na linha telefônica e o trabalho foi feito de maneira improvisada por um dos alunos, com o intuito de resolver rapidamente o problema. O responsável pela telefonia, um senhor de 60 anos, que é ex-aluno, esteve no projeto para praticar o que havia aprendido e se sentiu enciumado pelo fato de não termos recorrido à sua ajuda. Isso, de maneira geral, não é um fato habitual no serviço público. Os servidores que, de alguma forma participam da montagem do projeto, se sentem um pouco “pais da criança”. Desde os instrutores voluntários, passando pelos seguranças, faxineiros, ou pela copeira que fornece o café, todos se solidarizam com a iniciativa, não só por concordarem com a proposta, mas porque, para vários deles, essa é a única possibilidade não só de aprender informática mas também de poderem praticar esses novos conhecimentos.

No início do projeto muitos tinham a entrada de favelados em nosso ambiente de trabalho. Eram inclusive apelidados de AR-15, fazendo referência ao fuzil automático preferido pelos traficantes. Esse sentimento de desconfiança também era vivido pelos alunos carentes, ou alguns que, pela primeira vez, entravam no suntuoso prédio do Ministério do Trabalho. Era visível o constrangimento e a insegurança dos alunos das primeiras turmas. Essa realidade vem se alterando muito a cada mês, porque vários alunos das primeiras turmas são hoje os administradores e instrutores do projeto. Após 1 ano de convivência, sem qualquer incidente ocorrido, hoje podemos dizer que os servidores da DRT/RJ, as comunidades envolvidas, alunos e freqüentadores, todos se sentem um pouco “pais do projeto”, sujeitos de uma iniciativa em que, a princípio, poderiam ser vistos como objeto.

Ministério do Trabalho e Emprego
Delegacia Regional do Trabalho no Estado do Rio de Janeiro

Responsável

Rinaldo Gonçalves de Almeida

Equipe em ordem alfabética

Ademar Rodrigues; Ailton Guimarães Caetano; Aline Matheus Tavares; Anderson Guimarães de Oliveira; Beatriz Soares; Daniel dos Anjos; Daniel Rangel; Edmilson Simão; Geny Gomes de Lannes; Giovanni Narcisi; Gilberto dos Santos; João Batista; Joel dos Santos Mariano; Lana Ramôa; Luiz Marcelo Alves da Silva; Marcela da Silva Mendes; Márcia Florêncio; Márcia V. Vieira; Maria da Glória; Loureiro Silvestre; Napoleão Brasil; Raphael Rodrigo; Sebastião Elias; Sheila Furtunato; Sônia Rainha; Terezinha de Jesus Souto do Amaral; Vanilda Porto Sereno.

Endereço

Av. Pres. Antônio Carlos, 251, Sala 1225, Centro
20020-010 – Rio de Janeiro, RJ
Telefax: (0xx21) 212 9460
cipro.drtrj@mte.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Maio de 1999

Experiência
Recebimento
de solicitações
de 2^a via de
documentos

*Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos
Diretoria Regional de São Paulo/
Metropolitana*

Recebimento de solicitações de 2ª via de documentos

*Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos
Diretoria Regional de São Paulo/
Metropolitana*

O projeto foi motivado pela inexistência de uma forma econômica e prática para obtenção de 2ªs vias de certidões, que tinham de ser solicitadas diretamente junto aos cartórios, gerando deslocamento dos interessados, com enorme custo em passagens, estada e desperdício de tempo.

Descrição do projeto inovador

Disponibilização da rede de agências próprias e franqueadas no Município de São Paulo e região metropolitana, para distribuição de formulários de solicitação de 2ªs vias de certidões de nascimento, casamento, óbito, registro de imóveis e negativa de protesto junto aos cartórios ou tabelionatos emitentes, por meio de contrato de prestação de serviços com o cliente do Sistema de Cartórios e Certidões Ltda.

Captação das solicitações, mediante o recebimento da taxa correspondente, as quais são encaminhadas para a área financeira e de sistemas para processamento e efetivação do repasse ao cliente.

Imediatamente após o recebimento das solicitações, o cliente se encarrega das providências necessárias para obtenção do documento solicitado junto ao órgão emissor, em qualquer localidade do país, e o encaminha ao interessado, por meio de entrega domiciliária (serviço SEDEX). O prazo médio desde a solicitação até a entrega do documento é de 20 dias.

As solicitações recebidas são encaminhadas para o processamento, realizado por um sistema informatizado próprio para o serviço, que gera relatórios quantitativos por tipo de solicitação e de valores. O sistema possibilita a efetivação do repasse das fichas de solicitação e dos valores em prazos reduzidos.

O projeto é inovador na medida em que não existe no mercado um serviço similar que possibilite aos interessados obter esses tipos de documentos, com entrega domiciliária, em prazos reduzidos.

A formatação do serviço surgiu da análise das necessidades do mercado pela área comercial da Diretoria Regional de São Paulo/Metropolitana, em parceria com a empresa Sistema de Cartórios e Certidões, sendo clientes o público em geral (pessoas físicas).

A implementação se deu pela definição das condições de preço e pagamento, formatação do modelo de contrato e viabilização técnica junto às áreas financeira, de atendimento e de sistemas.

A área de atendimento da empresa participa do processo atualizando o cadastro de agências, viabilizando o processo de atendimento, efetuando a divulgação das instruções de operacionalização para as unidades credenciadas, controlando o suprimento de material de inscrição e monitorando a operação.

A área financeira recebe as fichas de solicitação captadas e realiza o processamento financeiro, controlando as movimentações de valores e efetivando o repasse ao cliente, com base nas informações geradas pela área de sistemas.

A área de sistemas processa a digitação das fichas no sistema e gera os relatórios quantitativos e de valores que embasarão o repasse.

A área comercial é responsável pela supervisão do processo e pelo fluxo de informação entre a empresa e o cliente. Além disso, ela

efetua os acertos iniciais e, em conjunto com o cliente, define as estratégias a serem utilizadas, prepara o manual de procedimentos operacionais para as agências, entrega as fichas de solicitação captadas e os relatórios ao cliente, além de intermediar a solução de eventuais ocorrências durante o processo junto às áreas envolvidas.

Obstáculos

O prazo de processamento das solicitações era o principal obstáculo à qualidade do serviço, uma vez que os clientes precisam dos documentos no menor prazo possível. Esse problema foi resolvido por meio da utilização do serviço SEDEX que possibilitou a garantia de bons prazos e qualidade para o serviço. O sistema de cartórios utiliza telefone/fax e o próprio serviço SEDEX, para o contato com os órgãos emissores e obtenção da 2ª via.

Recursos

É utilizada toda a estrutura operacional das agências, uma vez que a captação das solicitações envolve o atendimento direto aos interessados (entrega das fichas, recebimento da ficha, conferência, recebimento da taxa, autenticação), contabilização e preparação para remessa à área financeira, atividade essa realizada pela tesouraria da unidade, expedição da remessa preparada pela tesouraria, efetuada pelo setor de expedição da agência, envolvendo o registro e fechamento em malas próprias. Na área financeira e de sistemas há seções específicas que cuidam do processamento das fichas, envolvendo auxiliares administrativos e digitadores, bem como computadores de grande porte.

Situação atual

Os clientes têm a possibilidade de obter 2^{as} vias de certidões de nascimento, casamento, óbito, registro de imóveis e negativa de protesto, emitidas originalmente em qualquer localidade do país, a um custo reduzido, em prazo compatível com suas necessidades,

Recebimento de solicitações de 2ª via de documentos

com entrega domiciliária por meio de serviço de encomenda expressa (SEDEX), sem ter de enfrentar gastos financeiros excessivos e de tempo com viagens.

O processo é ágil, evitando também os desgastes com a burocracia, inerente aos órgãos públicos emissores dos documentos.

Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
Diretoria Regional de São Paulo/Metropolitana

Responsáveis

Edson Comin e Rosangelo Teixeira Robles

Equipe em ordem alfabética

Alexandre Souza Martins Casé; Elenice Pereira da Silva; e Luiz Carlos Martins Pereira.

Endereço

Rua Mergenthaller, 592, Bloco 2, 14º Andar
053311-030 – São Paulo, SP
Fone: (0xx11) 3838 7400
Fax: (0xx11) 3838 7404 / 3838 7402
rosangelo@correios.com.br

Data do início da implementação da experiência

Março de 1999

Experiência
Condomínio de
empregadores
rurais — um
novo modelo de
contratação no
meio rural

*Ministério do Trabalho e Emprego
Secretaria de Inspeção do Trabalho*

Condomínio de empregadores rurais — um novo modelo de contratação no meio rural

*Ministério do Trabalho e Emprego
Secretaria de Inspeção do Trabalho*

As relações de trabalho no meio rural em nosso país, por diversas razões, inclusive culturais e históricas, mostram-se muito precárias.

Segundo dados da Pesquisa Nacional de Amostragem por Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 1998, o percentual de trabalhadores rurais que estão na ilegalidade, isto é, sem o devido registro na Carteira de Trabalho, é da ordem de 90,78%.

Além da falta de registro dessa enorme massa de trabalhadores rurais, que os deixa sem garantias previdenciárias, há o descumprimento das demais normas trabalhistas, como férias, 13º salário, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), repouso semanal remunerado e, sobretudo, a preocupante descon sideração de normas referentes à saúde e segurança do trabalhador.

A Inspeção do Trabalho identifica também a dificuldade de observância da legislação trabalhista pelos produtores rurais, mormente naqueles casos de contratação de trabalhadores por curtos períodos de tempo, os chamados “bóias-frias” ou “bóias-quentes”. Isso pelo fato de que algumas atividades agrícolas necessitam, em suas safras,

de grande quantidade de mão-de-obra por apenas alguns dias. As anotações de entrada e saída na Carteira de Trabalho de todos os obreiros, os recolhimentos previdenciários e do FGTS se revelam procedimentos trabalhosos, ainda mais tendo em vista a exigüidade do lapso temporal. Há ainda a freqüente recusa de entrega, pelo trabalhador, da Carteira de Trabalho, sob a alegação de que a anotação por tão diminuto período iria “sujar a carteira”, ou seja, poderia induzir ao pensamento de que seu serviço não se revelara satisfatório. Diante de tais embaraços, a grande maioria dos produtores rurais prefere manter tais contratos de trabalho na ilegalidade, apostando que não haverá fiscalização.

O projeto “Condomínio de empregadores rurais”

Objetivos a que se propôs e resultados visados

Os objetivos do projeto “Condomínios de empregadores rurais” são: melhorar as relações de trabalho no campo; garantir aos trabalhadores o gozo de todos os direitos trabalhistas e previdenciários; e proporcionar aos empregadores rurais uma forma de otimizar a administração de pessoal em termos de organização e de custos, com segurança jurídica, produzindo efeitos, inclusive, sobre a racionalização de sua produção.

O que é considerado inovador?

O modelo é inovador porque rompe com a interpretação clássica da legislação trabalhista de se ter apenas um empregador no pólo ativo da relação jurídica laboral. Com o “Condomínio de empregadores rurais” se induz a união de produtores para que eles atuem como empregador único dos trabalhadores. Isso também permite que o trabalhador tenha um contrato mais duradouro anotado em sua Carteira de Trabalho, porque, no condomínio, somam-se os períodos curtos em que ele trabalha para cada produtor-condômino. Foi uma solução criativa, que resolveu o problema de empregados e empregadores sem ter de esperar por possíveis mudanças na lei que regulamentam o trabalho rural.

Concepção da experiência

Consciente das condições desfavoráveis de trabalho no campo, bem como dos entraves legais e fáticos à regularização pelos produtores rurais, o Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Secretaria de Inspeção do Trabalho, vem buscando soluções para a melhoria das relações de trabalho nesta seara.

Nesse processo, houve a notícia de que no Paraná, na cidade de Rolândia, os produtores rurais estavam desenvolvendo, desde 1997, a contratação coletiva de mão-de-obra rural temporária, fruto da inteligência e obstinação operosa dos advogados Dr. Mário Campos de Oliveira Jr. e Dr. Sérgio Roberto Giatti Rodrigues. Tratava-se de uma idéia que a Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP), já havia tentado implementar anteriormente no Estado de São Paulo.

Em julho de 1999, a Secretaria de Inspeção do Trabalho enviou um grupo de auditores-fiscais do trabalho para conhecer a experiência de Rolândia, onde verificou-se que a modalidade de contratação empreendida satisfazia as necessidades de empregados e empregadores rurais. Imediatamente se iniciou o presente projeto de divulgação nacional dessa forma de contratação.

As etapas do projeto de divulgação nacional do modelo foram:

- preparação do material: manual sobre o tema, cartilha, transparências, fitas de vídeo, entre outros;
- formação dos agentes multiplicadores, realizada em Brasília: auditores-fiscais do trabalho que divulgaram o modelo na região abrangida pela Subdelegacia do Trabalho em que estão lotados;
- palestras sobre o “Condomínio de empregadores rurais” pela equipe de divulgação nacional nos diversos Estados do país; e
- acompanhamento e monitoramento do processo de divulgação e implantação desse modelo de contratação.

Clientela visada

Os clientes são o trabalhador e o produtor rural.

Participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de outros possíveis atores envolvidos

Para atingir nossos objetivos, contamos com a participação e efetiva atuação dos auditores-fiscais do trabalho e servidores administrativos nas diversas unidades do Ministério do Trabalho e Emprego, por todo o país. Sempre procuramos envolver os sindicatos patronal e profissional locais e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), bem como o Ministério Público do Trabalho. Em Minas Gerais, a parceria do Ministério Público do Trabalho da 3ª Região, como um todo, foi essencial. Em São Paulo, temos que destacar a parceria do Procurador-Chefe da 15ª Região, Dr. Ricardo Tadeu Fonseca, co-responsável pelo êxito da implantação de condomínios em sua circunscrição, bem como dos demais procuradores lotados naquela regional.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

- Organização de seminários com a participação de toda a comunidade interessada no tema;
- Entrevistas em rádios, televisões, revistas e jornais para a divulgação do modelo;
- Confecção de *folders* com o resumo do projeto, resultados já alcançados e lista dos condomínios criados (denominação, telefone/fax e nome do responsável), com o fim de prestar esclarecimentos à sociedade;
- Projeto de criação de uma *homepage* sobre o condomínio, em que constem todas as ações empreendidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego e resultados já obtidos;

- Divulgação interna dos resultados por meio de relatórios e das publicações locais de cada Delegacia Regional do Trabalho; e
- Controle interno da Administração (prestação de contas) por meio de auditoria da Delegacia de Finanças e Controle do Ministério da Fazenda.

Obstáculos encontrados

Um dos principais obstáculos encontrados em todas as regiões refere-se à resistência dos produtores rurais em adotar a modalidade. É uma reação considerada natural, causada pelos receios diante de uma idéia nova. A estratégia que vem sendo utilizada, de forma exitosa, é a de insistir na divulgação do modelo, difundindo entre os empregadores os resultados de fiscalizações anteriormente realizadas na localidade, salientando o passivo trabalhista gerado por situações irregulares e apresentando depoimentos de representantes de condomínios já implantados.

Em algumas regiões, podendo-se citar o Noroeste do Estado de Minas Gerais, houve levantes de antigos aliciadores de mão-de-obra, vulgarmente conhecidos por “gatos”, insatisfeitos com o fim de sua intermediação ilegal. Esse problema vem sendo contornado com o esclarecimento dos trabalhadores e da sociedade sobre os benefícios da legalização, e apoio da Polícia Federal para coibir ações mais violentas.

Recursos utilizados

Recursos financeiros, humanos e materiais envolvidos

Não houve recursos extraordinários para o projeto. Os recursos financeiros, materiais e humanos utilizados são os existentes na área de Inspeção do Trabalho. O que está havendo é uma otimização desses recursos. Antes do presente projeto, para atender à área rural, os recursos humanos (auditores-fiscais do trabalho), materiais

(veículos, por exemplo) e financeiros (diárias, passagens etc.) eram alocados para o deslocamento dos poucos auditores-fiscais existentes para a realização da fiscalização. Além de abrangermos parcela ínfima de trabalhadores e empregadores rurais com esse procedimento, não conseguíamos, na maioria dos casos, sanar as irregularidades, garantindo melhores condições de trabalho, visto que a ação fiscal limitava-se a lavrar Autos de Infração. Hoje, um auditor-fiscal do trabalho vai a uma região, já reúne os produtores rurais e os trabalhadores locais e apresenta a nova modalidade de contratação. Com um mínimo de recursos empregados, já conseguimos atingir nossos objetivos para aquela realidade regional.

Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente ocorridos

Em termos de resultados qualitativos, podemos destacar que em cada “Condomínio de empregadores rurais” ocorreu:

- a aproximação entre empregados e empregadores, com prevalência do diálogo para a resolução dos impasses (tome-se por exemplo a periodicidade do pagamento, acordado como quinzenal, sendo que os obreiros queriam semanal, enquanto os produtores pleiteavam mensal);

- melhoria das condições de trabalho no campo, com maior consciência de trabalhadores e patronato sobre a necessidade de atendimento das normas de saúde e segurança (hoje os “Condomínios de empregadores rurais” elaboram Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e fornecem equipamentos de proteção individual aos rurícolas); e

- conscientização dos trabalhadores sobre a importância da regularização de sua situação, precipuamente pelas mudanças

ocorridas na legislação previdenciária que torna imprescindível a assinatura da Carteira de Trabalho para concessão de benefícios.

Quanto aos resultados quantitativos, nesse primeiro ano do projeto, podemos mensurar:

- Em Minas Gerais, 10 “Condomínios de empregadores rurais” já instalados, reunindo um total de 320 produtores rurais, com mais 3 condomínios em formação, e 8 condomínios em São Paulo, com 364 produtores rurais;
- Em Minas Gerais, 3.128 e em São Paulo, 5.640 empregados rurais registrados.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

Adotamos como indicadores de desempenho desse projeto o acompanhamento trimestral do número de condomínios implantados e o número de empregados registrados.

	3º Trim./99	4º Trim./99	1º Trim./00	2º Trim./00
Nº de condomínios implantados	0	2	3	13
Nº de trabalhadores registrados	0	196	656	8.111

Condomínio de empregadores rurais

Ministério do Trabalho e Emprego
Secretaria de Inspeção do Trabalho

Responsável

Vera Olímpia Gonçalves

Equipe em ordem alfabética

Alex Kaine de Almeida Sebastião; Eliane Teixeira; Luiz Fernando Duque de Souza; Marcelo Gonçalves Campos; Maria Isabel dos Santos Campos; Milène Mara Zimmermann; Mônica Rezende Macedo; Sônia Toledo Gonçalves; e Wellington Gaia.

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, 1ª Andar, Edifício Anexo
70059-900 – Brasília, DF

Fone: (0xx61) 224 7312 / 317 6162

vera.sefit@mte.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Julho de 1999

Experiência
Modernizando
a gestão para
a cidadania

*Ministério da Saúde
Núcleo Estadual do Rio de Janeiro*

Modernizando a gestão para a cidadania

*Ministério da Saúde
Núcleo Estadual do Rio de Janeiro*

Os 13 hospitais federais do Rio de Janeiro são um caso atípico no país: é a única rede de serviços administrada diretamente pelo Ministério da Saúde, herança dos Institutos de Assistência e Previdência Social, na maior parte dos casos, e do próprio Ministério, nos demais. Com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), em 1988, e a posterior extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), em 1993, houve um processo de desconcentração de atribuições para as unidades. A maior autonomia a elas conferida abrangeu a responsabilidade pelo suprimento e compra de insumos e serviços. Como resultado, desmandos administrativos de toda a ordem, a pulverização dos recursos existentes e a definição de políticas assistenciais incompatíveis com o princípio de racionalização e de gestão eficaz do bem público.

No diagnóstico das unidades federais no Rio de Janeiro, feito em maio/junho de 1998, destacavam-se: a obsolescência das instalações físicas e dos equipamentos; a dificuldade de manutenção e de reposição de pessoal; a precariedade dos processos gerenciais, entre outros problemas. Sob o aspecto gerencial, não se identificou

nas unidades qualquer tipo de plano diretor que visasse o desenvolvimento institucional ou a ampliação dos serviços. Constatou-se, ainda, a precariedade dos sistemas de informação, bem como a ausência de informatização na maioria das unidades.

A administração encontrada nesses hospitais poderia ser definida como amadora. Diretores sem preparo algum para a execução de suas responsabilidades; funcionários responsáveis pela administração sem capacitação técnica específica, exercendo burocraticamente e de modo ineficaz suas funções. Ocorria, ainda, como é público e notório, o tráfico de influência nos processos de compras e similares.

Para se ter idéia da complexidade gerencial de uma unidade hospitalar é bom lembrar que um hospital com 200 leitos terá algo como 600 a 800 servidores, dependendo das especialidades que oferecer, uma área física de 10.000 m² e um gasto anual de 17 a 22 milhões de reais anuais. Suas atividades compreendem: produção industrial (alimentação, lavanderia), atividades comerciais (movimentação de mais de 5.000 mil itens de medicamentos e materiais médico-hospitalares; fluxo de mais de 2.500 clientes), administração de patrimônio (equipamentos no valor de pelo menos 15 milhões de reais). São números bastante expressivos, comparáveis ao de uma empresa industrial de grande porte.

Infelizmente, nem sempre a máquina pública está apta a responder de forma rápida e eficiente às necessidade do dia-a-dia. Tradicionalmente, a administração pública tem se afastado dos modernos modelos de gestão, gerando na sociedade uma percepção de inflexibilidade, desempenho institucional insatisfatório e inadequação para enfrentar os desafios dos novos papéis do setor público na economia moderna.

Descrição do projeto

Para a profissionalização da gestão dos hospitais, implantou-se o planejamento das atividades e rigorosos sistemas de controle e gestão

orçamentária, gestão de qualidade e melhoria das instalações e equipamentos. Os resultados pretendidos consistiam em:

- assegurar a transparência na gestão;
- instituir gerência de contratos continuados;
- instituir estratégias para diminuição das filas para atendimento;
- instituir contratos de gestão com os hospitais;
- implantar sistema de apuração de custos hospitalares;
- assegurar a disponibilidade de equipamentos especializados; e
- implementar a descentralização.

Excetuando-se a descentralização, prevista na Constituição Federal, mas ainda não de todo implementada, os demais itens acima enumerados consistem em experiências inovadoras na administração pública. Ferramentas comuns na prática privada, voltadas para controle de custos e só mais recentemente para a satisfação do usuário, não têm constado do elenco de alternativas implementadas pelo poder público.

Essa experiência surgiu da equipe que assumiu a direção do Núcleo Estadual do Rio de Janeiro, coordenada pela Dra. Ana Tereza da Silva Pereira Camargo, na gestão do Exmo. Sr. Ministro da Saúde, Dr. José Serra. Como todo trabalho de equipe, a experiência foi se consolidando e abrindo caminhos para outras atividades, muitas das quais não estão aqui citadas, como a implantação do Serviço de Ouvidoria nos hospitais, bem como a informatização dos mesmos.

A clientela principal se constitui do cidadão-usuário, pacientes e familiares, mesmo que à primeira vista esse efeito seja indireto. Os funcionários, submetidos a novos processos de organização do trabalho, também têm sido atingidos de maneira bastante contundente.

Obstáculos encontrados

A administração pública brasileira sofre de síndromes características dos sistemas burocratizados, como a centralização de decisões, sistemas hierárquicos baseados na unidade de comando,

estruturas piramidais de autoridade, rigidez das rotinas e atenção voltada ao controle dos processos administrativos e não aos resultados. Isso gera uma cultura institucional que tende à paralisação, à falta de iniciativa, à lógica do “não-pode”, com impacto direto nas estratégias alternativas de mudanças e na qualidade dos serviços prestados.

Recursos utilizados

Para implantação de uma nova feição na gestão dos serviços públicos hospitalares, foram utilizados os recursos orçamentários da instituição, sem nenhum acréscimo especial. As equipes de trabalho envolvidas foram as mais diversas, de acordo com cada atividade implementada, envolvendo desde funcionários do nível central até médicos, enfermeiras, técnicos e agentes administrativos dos hospitais.

Buscou-se a profissionalização da gestão dos hospitais federais, substituindo os diretores de 9 dos 13 hospitais, segundo critérios de habilitação e experiência em administração hospitalar.

Contratou-se, ainda, entidades de consultoria de amplo renome em suas áreas para o aprimoramento das unidades quer em seus aspectos gerenciais ou assistenciais. O Consórcio Brasileiro de Acreditação responsabilizou-se pela aplicação de padrões voltados para o desempenho assistencial enfocando, principalmente, os cuidados com os pacientes. O Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear aplicou metodologias apoiadas na certificação da ISO 9000, dentro do modelo de Gestão da Qualidade Total, atuando nos serviços de atendimento à clientela e de aquisição de insumos, serviço de laboratório e maternidade. A Fundação Getúlio Vargas dedicou-se a aplicar ferramentas voltadas para o planejamento estratégico, traçando alternativas de ação para a área meio, como gerência de patrimônio, de hotelaria e outras. Contou-se ainda com a Escola Nacional de Saúde Pública da FIOCRUZ e a PRO UNI-RIO.

Essas contratações, bem como outras iniciativas tomadas, foram cobertas financeiramente pelos recursos economizados com as mudanças no sistema de contratação de prestação de serviços continuados.

Relato da situação atual

Assegurar a transparência na gestão

Desde o início da gestão, houve uma preocupação em fazer com que o gerenciamento dos hospitais federais fosse o mais transparente possível para a sociedade. Nesse sentido, implantou-se *homepage*, disponibilizando todas as informações gerenciais, desde as licitações realizadas, incluídos editais e resultados, preços praticados nas compras de medicamentos e material médico-hospitalar, até a execução orçamentária. Com esse procedimento, encerra-se um ciclo de privilégios e vantagens pessoais. A divulgação na rede de todas as licitações põe fim aos convites restritos e direcionados e benefícios escusos, possibilitando o pleno exercício da livre concorrência e o controle social (essa página pode ser acessada no seguinte endereço: www.cguhp.saude.gov.br).

Instituir gerência de contratos continuados

Os contratos de prestação de serviços continuados (lavanderia, limpeza, provimento de gases, segurança, manutenção predial e informática) foram objeto de revisão e regularização, realizando-se novas licitações, com o objetivo de melhorar a qualidade dos mesmos e reduzir os custos com tal tipo de serviço. As diversas medidas tomadas resultaram em uma economia de R\$ 37 milhões (cerca de 40%) nos custos de contratos de serviços continuados. Toda essa economia está sendo reinvestida nos hospitais, permitindo a implantação de outras atividades, como valorização dos centros de estudo, recuperação de instalações e compra de novos equipamentos.

Redução de custos nos contratos de serviços continuados — 1999

Tipos de serviço	Contrato anterior A	Contrato atual B	Economia A - B	(%)
Vigilância	12.139.068,00	6.704.950,60	5.434.117,40	45%
Limpeza	19.606.404,00	9.600.000,00	10.006.404,00	49%
Manutenção predial	19.052.076,00	11.120.796,96	7.931.279,40	42%
Oxigênio líquido	2.432.100,00	872.700,00	1.559.400,00	36%
Outros gases	480.029,40	324.650,60	155.378,80	32%
Lavanderia	15.500.000,00	7.780.236,40	7.719.763,60	50%
Nutrição	24.134.898,00	19.415.602,00	4.719.296,00	20%
Total	93.344.575,40	55.518.936,56	37.525.639,20	40%

Instituir estratégias para diminuição das filas para atendimento

Duas estratégias foram desenhadas para enfrentar esse problema crônico que não é apanágio dos serviços de saúde federais, dependendo, também, do reordenamento da demanda encaminhada pelos demais serviços de saúde dos SUS, estaduais e municipais.

A primeira constou da realização de mutirões para cirurgias de patologias mais frequentes e de alta demanda. Os programas de cirurgia de próstata, de catarata e infantil tiveram por objetivo reduzir o tempo de espera dos pacientes cadastrados para esses tipos de procedimentos nos hospitais da Lagoa, Bonsucesso, Piedade, Servidores do Estado, Andaraí, Nova Iguaçu, Jacarepaguá e Ipanema. As cirurgias foram feitas em regime de mutirão, envolvendo médicos, residentes, enfermeiros e auxiliares de enfermagem.

Unidades	Próstata	Catarata	Cir.Pediátrica
Andaraí	19	-	-
Bonsucesso	24	68	43
Ipanema	41	92	-
Jacarepaguá	25	-	-
Nova Iguaçu	5	-	-
Piedade	39	81	175
Servidores do Estado	28	75	101
Lagoa	-	77	43
Total	181	393	362

Outra medida foi a implantação dos projetos Vida (Hospital do Andaraí), Porta de Entrada (Hospital da Lagoa) e Acolhida (Hospital de Bonsucesso) que visaram humanizar e agilizar o atendimento nas emergências, diminuindo as filas de espera.

A segunda estratégia compreendeu a implantação, em setembro/1998, do serviço de marcação de consultas pelo 0800 788 788 no Hospital Geral de Bonsucesso (HGB). A avaliação da central de marcação 0800 indicou uma considerável redução nas filas de marcação de consultas no ambulatório, demonstrando a grande aceitação do serviço pelo público.

Instituir contratos de gestão com os hospitais

A instituição do Protocolo de Desempenho firmado entre a coordenação e os hospitais, em janeiro de 1999, passo preliminar para a instituição de contrato de gestão, teve por finalidade o fomento e a execução de metas na área da assistência hospitalar. Buscou alcançar os seguintes objetivos estratégicos: manter atualizadas as estatísticas de internação (censo hospitalar) e a documentação clínica dos pacientes internados (aprimoramento do sumário de alta nos prontuários); avaliar a prática clínica mediante análise dos óbitos ocorridos no hospital (comissão de análise de óbitos); recuperar o papel do centro educativo e científico do hospital (realização de

sessões anátomo-clínicas); otimizar a ocupação dos leitos cirúrgicos (reduzir em 40% as internações para avaliação pré-operatória).

	Censo hospitalar	Comissão de óbitos	Sessões Anátomo-clínicas	- 40% internações pré-operatórias	Sumário de alta nos prontuários
Andaraí	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Bonsucesso	Sim	Sim	Não	Parcial	Sim
Ipanema	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Lagoa	Sim	Sim	Não	Sim	Parcial
Servidores do Estado	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial
Cardiologia	Sim	Não	Sim	Sim	Parcial
Traumatologia-ortopedia	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Raphael P. Souza	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
C P P II	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial
Philippe Pinel	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Verifica-se que houve alcance significativo das metas propostas, com maior dificuldade nas áreas de melhoria do prontuário e de redução de internações para avaliação pré-operatória, tanto em virtude dos aspectos culturais da prática médica, quanto pela pressão para garantia dos leitos liberados.

Implantar sistema de apuração de custos hospitalares

Foi implantado no Hospital Geral de Bonsucesso o sistema de apuração de custos por processo, que permite conhecer o custo da consulta, paciente-dia, alta, leito-dia, atendimento, exame etc., e se constitui como base para implementar qualquer outro tipo de apuração. Isso possibilitou conhecer a estrutura de custo dos centros de custos por tipo de despesa (pessoal, material de consumo, outras

despesas); e a estrutura de cada tipo de despesa por centro de custo. Dois tipos de relatórios foram obtidos: resumido, no qual a informação refere-se ao total por tipo de centro de custo (final, intermediário especial, intermediário e geral), ou detalhado, em que a informação é discriminada por centro de custo.

Custo Unitário de Internação por Serviço (HGB) / junho 1999

Centro de custo	Total dos custos diretos	Unidades produzidas-pacientes-dia	Custo unitário direto
Enf. ginecologia	23.485,98	261	89,98
Enf. cardiologia	91.275,96	552	165,36
Enf. cirurgia vascular	4.543,64	348	13,06
Enf. clínica cirúrgica	62.257,06	856	72,73
Enf. clínica médica	125.552,64	964	130,24
Enf. nefro transplante	25.337,91	178	142,35
Enf. otorrino	17.826,20	179	99,59
Enf. pediatria geral	82.264,71	863	95,32

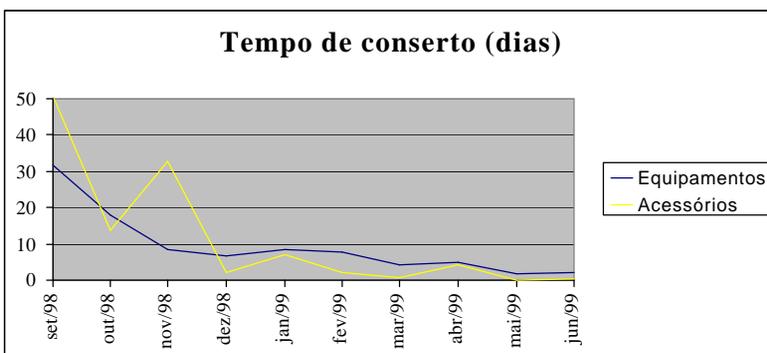
Assegurar a disponibilidade de equipamentos especializados

A ausência de medidas preventivas e de gerência de manutenção de equipamentos e de aparelhos médicos fazia com que muitos deles se encontrassem parados, com defeitos variados, prejudicando o atendimento. Realizou-se o cadastro completo dos equipamentos existentes, passando-se a conhecer a situação dos mesmos: local de instalação; existência ou não de contrato de manutenção etc.

O estabelecimento do cronograma de manutenção preventiva e a possibilidade de conserto imediato, por empresa de engenharia clínica, de uma série de defeitos reduziu drasticamente o índice de equipamentos parados. Para que se tenha uma idéia do que representou a introdução do serviço de engenharia clínica em um hospital, é suficiente mencionar que, no Hospital do Andaraí, os exames de tomografia computadorizada tinham uma inoperância média de 40% (entre abril de 97 e julho de 98), e apresentavam, ao final de 1999, um rendimento de 100%.

Hospital do Andaraí — tempo de conserto dos equipamentos

Setembro de 1998 / Junho de 1999



Implementar a descentralização

Segundo a Lei nº 8.080/90, que regulamenta o SUS, a descentralização é estratégia prioritária, compreendendo a delegação de responsabilidades e atividades aos gestores municipais. Cumprindo essas determinações legais, foi realizada a cessão definitiva para a prefeitura do Rio de Janeiro de 4 maternidades e 17 PAMs do Ministério da Saúde e dos hospitais de Jacarepaguá, Piedade, Andaraí, Ipanema, Lagoa, Raphael de Paula Souza, C. Psiquiátrico Pedro II,

Inst. Phillippe Pinel; cessão da Policlínica Picquet Carneiro para a Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

A descentralização dessas unidades procurou seguir valores éticos tanto com relação ao gestor municipal quanto à população usuária. Os hospitais foram repassados em perfeitas condições de operação, fisicamente recuperados e com equipamentos em plenas condições de funcionamento.

Ministério da Saúde
Núcleo Estadual do Rio de Janeiro

Responsáveis

Ana Tereza da Silva Pereira Camargo e Sérgio Fernandes de Rezende

Equipe em ordem alfabética

Júlio Ribeiro; Luzia L. Arantes; Maria Hortense Marcier; Rosana Kushnir; e Regina R. de Abreu.

Endereço

Rua México, 128, 9º Andar, Centro
20031-142 – Rio de Janeiro, RJ
Fone: (0xx21) 533 0875
Fax: (0xx21) 262 6060
anateresa@cguhp.saude.gov.br
www.cguhp.saude.gov.br

Data do início da implementação da experiência
Agosto de 1998

Experiência

Projeto

Movimentação

*Ministério da Previdência e
Assistência Social
Instituto Nacional do Seguro Social
Gerência-Executiva/AM*

Projeto Movimentação

*Ministério da Previdência e
Assistência Social
Instituto Nacional do Seguro Social
Gerência-Executiva/AM*

Apesar do território de dimensões continentais, no Estado do Amazonas a Previdência Social encontra-se representada em apenas 10 dos 62 Municípios. A ausência do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em mais de 84% dos Municípios amazonenses vinha deixando à margem do processo de atendimento previdenciário um número significativo de potenciais beneficiários e contribuintes da Previdência Social.

Com o objetivo de reverter o quadro e levar o atendimento previdenciário àquela população que, principalmente pela dificuldade de acesso, quase nunca se desloca à sede do Município ou à capital do Estado, em 1996 a Superintendência do INSS no Amazonas criou o projeto Interiorização da Previdência Social, cujos resultados levaram à conclusão de que a iniciativa era realmente viável e necessária, mas precisava ser aperfeiçoada na sua execução, a fim de que, verdadeiramente, se concretizasse a proposta de levar o benefício previdenciário a quem a ele fazia jus.

Surgiu então, em junho de 1998, o Projeto Movimentação, iniciativa que não se limita à orientação, mas efetivamente concede, *in loco*, o benefício ao requerente, graças às parcerias firmadas com

órgãos oficiais instalados no Município e, também, a estação de comunicação via satélite — INMARSAT — que permite a concessão, de forma imediata em qualquer lugar da região, fator de grande relevância no Amazonas, onde a maioria dos Municípios dispõe apenas de precário atendimento de energia elétrica, comunicação de dados e voz.

Situação anterior

O Projeto Movimentação teve início em junho de 1998, a partir da análise criteriosa dos resultados obtidos por uma ação denominada Interiorização da Previdência Social que nos anos de 1996/1997 realizou um grande trabalho de orientação sobre legislação previdenciária em 16 Municípios do Amazonas. O número de concessões nessa primeira experiência foi, no entanto, reduzido em razão da enorme dificuldade sentida por aqueles que tentaram, muitas vezes em vão, reunir a documentação exigida.

Inovação

Parcerias

Após a constatação de que o pequeno número de concessões estava diretamente ligado à dificuldade da comprovação do direito, o Projeto Movimentação partiu em busca de parcerias com órgãos públicos estaduais, federais e municipais, com a finalidade de facilitar o acesso do interessado à massa documental existente nos arquivos de entidades como Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Fundação Nacional do Índio (FUNAI), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Prefeitura Municipal, Fundação Nacional de Saúde (FNS), Delegacia do Trabalho, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, colônia de pescadores, cartório, unidade de saúde, Secretaria Municipal de Saúde e igrejas.

O número de parceiros que na primeira ação foi de apenas 8, foi crescendo a cada viagem, resultado de novas adesões que se concretizavam à medida em que as entidades percebiam a importância do projeto para a comunidade.

Além do quantitativo, cresceu também a participação dos parceiros que hoje se concretiza em 3 etapas. Na primeira etapa o servidor designado pelo órgão parceiro recebe, em Manaus, um treinamento específico sobre as atividades desenvolvidas no projeto. A segunda é o atendimento à população na própria localidade, em conjunto com os servidores do INSS. A terceira e última etapa envolve a continuidade dos trabalhos iniciados pela equipe do INSS de forma a consolidar a presença do órgão no Município.

Parceria oficial

Estudos estão sendo realizados no sentido de, até o final do ano, tornar oficiais as parcerias com o governo do Estado, prefeituras e outras entidades públicas que hoje são parceiros espontâneos. A idéia é realizar ações conjuntas com outras entidades que promovam trabalho semelhante, de modo que a parceria seja mais global e atinja de maneira uniforme todos os Municípios, indistintamente. Outra vantagem advinda desse tipo de parceria será uma considerável redução de custos com deslocamento de servidores e equipamentos, uma vez que as despesas com transporte poderão ser compartilhadas e, em alguns casos, até mesmo eliminadas.

Tecnologia

A precariedade no sistema de telecomunicações no interior do Estado do Amazonas levou o INSS a solicitar à Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social (DATAPREV), uma solução que oferecesse um elevado grau de confiabilidade e disponibilidade nas telecomunicações, independente das facilidades de comunicação oferecidas no Município onde estivesse sendo realizada a ação.

Em uma iniciativa pioneira na área governamental, o INSS optou por uma solução denominada Estação Portátil de Comunicação Via Satélite (INMARSAT), equipamento portátil, que proporciona um serviço internacional de comunicação de dados e voz via satélite.

O INMARSAT possui um sistema de bateria próprio e quando acoplado a um microcomputador ou *notebook*, constitui-se em uma Unidade Móvel de Atendimento, capaz de ser transportada para qualquer local, por mais remoto que seja, mesmo que se encontre desprovido de serviço de eletricidade, comunicação de dados ou voz.

PREVMóvel

Com a chegada do PREVMóvel, em janeiro de 2000, o Projeto Movimentação passou então a ser realizado de forma melhor estruturada sem, por exemplo, os atropelos para transporte dos equipamentos. Lamentavelmente a Unidade Móvel da Previdência, no caso do Amazonas, tem condições de deslocar-se apenas para 10 Municípios ligados por estrada, o que torna imperiosa a continuidade do Projeto Movimentação para atendimento dos demais 52 Municípios.

Atividades desenvolvidas

Ao contrário da experiência anterior, no Projeto Movimentação, os servidores não se limitam a ouvir o segurado e lamentar a inexistência da documentação exigida para a concessão do benefício pretendido.

O servidor que participa da ação tem a obrigação de auxiliar o requerente na busca da documentação junto aos parceiros. E mais, além de habilitar e conceder benefícios, o servidor também orienta a comunidade, uma vez que a falta de informação é a causa do indeferimento de até 80% dos pedidos de aposentadoria oriundos dos Municípios.

Para esse trabalho de informação e orientação, o projeto conta com um técnico em comunicação social para as atividades de divulgação e uma assistente social para a socialização das informações previdenciárias na área do direito previdenciário e da cidadania.

Paralelo a esse trabalho, durante a permanência da equipe no Município, o Projeto Movimentação realiza treinamento sobre

legislação previdenciária, dirigido aos segmentos do comércio, indústria, escritórios de contabilidade, órgãos públicos e à comunidade em geral.

O treinamento, com carga horária de 20 horas/aula, é absolutamente gratuito e tem como finalidade orientar os participantes sobre a correta aplicação das normas de arrecadação, fiscalização e cobrança das contribuições sociais. A média é de 25 participantes por Município.

A equipe de servidores responsável pela execução do projeto é formada por um médico perito, uma assistente social, técnicos das linhas de seguro social, arrecadação, comunicação social, além de um funcionário da DATAPREV.

Transparência e responsabilização

Todas as ações desenvolvidas pelo Projeto Movimentação são amplamente divulgadas nos meios de comunicação que o Município visitado dispõe (rádio, TV, jornal ou sistema de alto-falante — voz fixa ou volante). Assim, toda a comunidade é informada e pode também participar colaborando no desenvolvimento das atividades.

Para cada uma das viagens, é escolhido um coordenador de equipe que se responsabiliza por dar prosseguimento ao serviço de alimentação do sistema no retorno a Manaus, de forma que os benefícios concedidos possam ser efetivamente pagos, no máximo, até 40 dias da data da concessão.

As pessoas que, por algum motivo, não tiveram seus pleitos deferidos recebem orientação da própria equipe ou dos parceiros — agora já habilitados a proceder à orientação, uma vez que integraram a equipe do INSS durante a ação, muitas vezes até compartilhando o mesmo espaço escolhido para a realização do evento, como forma de evitar o deslocamento dos idosos que pleiteiam o benefício previdenciário ou assistencial.

Na solenidade de encerramento das atividades do Projeto Movimentação, é firmado um Convênio de Cooperação entre INSS,

prefeituras, sindicatos e entidades representativas do Município, com a finalidade de que procedam a inscrição de contribuintes individuais, serviço anteriormente realizado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

Obstáculos

O maior obstáculo enfrentado para a execução do Projeto Movimentação no interior do Amazonas é a dificuldade de acesso e meios de locomoção. Há também a falta de uma estrutura organizacional. O ideal seria que se seguisse o exemplo do PREVMóvel.

Em sua primeira viagem, por exemplo, o projeto visitou os Municípios de Jutai (a 740 km de Manaus) e Tonantins (a 867 km de Manaus), superando esses obstáculos, em uma maratona que totalizou, somente de ida, 4 horas em avião de porte médio (15 lugares), mais 2 horas em avião monomotor (4 lugares), mais 4 horas de voadeira (deslizador) e 24 horas de barco regional.

O resultado positivo compensou o sacrifício. Em Jutai, em apenas 5 dias, foram concedidos 241 benefícios, de um total de 341 requeridos. Em Tonantins, o número de processos concluídos em 3 dias foi 131. No primeiro Município, apenas 1,4% da população (282 pessoas) recebia benefícios do INSS. No segundo, apenas 1,4% do Município (242 pessoas) era beneficiário da Previdência Social. Esses números refletem claramente a necessidade de maior aproximação entre a Previdência Social e a população interiorana do Amazonas.

Recursos utilizados

Financeiros

Para a execução do Projeto Movimentação é necessária a alocação de recursos para despesas com deslocamento de servidores (diárias e passagens). Atendendo, em média, 44 Municípios/ano, o Projeto Movimentação tem um custo em torno de R\$ 300.000,00/

ano, revelando uma relação custo/benefício significativa em favor do resgate da dívida social, bem ao tempo em que a Previdência melhora sua imagem junto à sociedade brasileira.

Humanos

Servidores das Linhas de Benefício, Arrecadação e Fiscalização, Serviços Gerais, Comunicação Social e DATAPREV.

Materiais

O INSS se responsabiliza apenas pelo fornecimento dos impressos padronizados, o material de consumo é fornecido pelos parceiros. Os equipamentos de informática são fornecidos pela DATAPREV.

Situação atual

A partir de julho/98, o projeto Interiorização da Previdência Social ressurgiu com nova denominação (Movimentação) e com uma nova roupagem, envolvendo objetivos mais abrangentes, nova metodologia e preenchendo totalmente as lacunas até então existentes.

Em síntese, as grandes conquistas foram:

- nova metodologia de trabalho — o servidor auxilia o cliente na busca dos documentos;
- estabelecimento de parcerias — a abertura dos arquivos dos parceiros permite a localização dos documentos que podem provar a atividade do trabalhador;
- utilização do INMARSAT — permite a concessão *in loco* com resposta imediata, sem que o interessado precise ficar aguardando a resposta da capital, como ocorria na fase anterior;
- convênios — mesmo após a saída da equipe, a população tem nos órgãos conveniados um referencial que funciona como elo entre a Previdência e a comunidade;

- utilização do PREVMóvel nas ações desenvolvidas nos 10 Municípios ligados por estrada; e
- utilização do PREVBarco — projeto em fase de conclusão com início previsto para o 1^a semestre do próximo ano.

Resultados

De 07/98 a 07/2000 o Projeto Movimentação realizou 96 ações, atingindo 100% dos Municípios do interior amazonense, concedendo, em média, 109 benefícios por evento.

Segundo o acompanhamento dos indicadores do projeto, a concessão dos 10.464 benefícios nesse período representou uma transferência de recursos para as economias municipais da ordem de R\$ 16.459,00/mês. Com esses benefícios, a taxa média da população beneficiária dos Municípios visitados passou de 3,5% para 6% e a injeção dos recursos pagos em razão dessas concessões, provocou melhoria na renda familiar, aumentando a circulação de mercadorias nos Municípios, influenciando tanto na geração e manutenção de empregos, como no crescimento da receita pública.

Diante do que foi exposto acima, é possível concluir que o Projeto Movimentação é uma alternativa indispensável à garantia do direito do cidadão interiorano, aquele caboclo morador dos Municípios perdidos na imensidão do Amazonas, em localidades verdadeiramente distantes, até então, nunca alcançadas pela instituição.

O Projeto Movimentação é a concretização da nossa proposta de levar a Previdência Social onde o Brasil mais precisa!

Ministério da Previdência e Assistência Social
Instituto Nacional do Seguro Social
Gerência-Executiva/AM

Responsável

Maria do Carmo Pereira de Castro

Equipe em ordem alfabética

Milton Ferreira da Silva; Murilo José Braga Barbosa; e Suely Oliveira Fernandes.

Endereço

Av. Sete de Setembro, 280, Centro
69005-140 – Manaus, AM
Fone: (0xx92) 621 7018 / 621 7126
Fax: (0xx92) 621 7103
maria.castro@am.previdenciasocial.gov.br

Data do início da implementação da experiência

1ª Etapa: 22/07/96 (Interiorização da Previdência Social)

2ª Etapa: 07/06/98 (Movimentação)

3ª Etapa: 24/01/00 (Movimentação/PREVMóvel)

4ª Etapa: (Movimentação/PREVBarco) — projeto em fase de conclusão com início previsto para o 1º semestre do ano 2001.

Experiência

Banco Federativo

*Ministério do Desenvolvimento,
Indústria e Comércio Exterior
Banco Nacional de Desenvolvimento
Econômico e Social
Secretaria para Assuntos Fiscais*

Banco Federativo

*Ministério do Desenvolvimento,
Indústria e Comércio Exterior
Banco Nacional de Desenvolvimento
Econômico e Social
Secretaria para Assuntos Fiscais*

A partir da Constituinte de 1988 foi acentuada a tendência de transferir atribuições do governo federal para Estados e Municípios. Essa transferência de competências e de funções faz parte de um processo por demais complexo, considerando a multiplicidade do número dos novos atores e das novas instâncias decisórias em um país com mais de 5.507 prefeituras. Agrava esse quadro, o fato de os Estados e Municípios serem profundamente desiguais entre si, no que diz respeito às suas capacidades econômica, fiscal e administrativa.

É um enorme desafio redesenhar de forma eficiente um modelo de gestão previamente configurado como fortemente centralizado. Para auxiliar nesse processo de gestão pública mais participativa e eficiente, surgiu a idéia de utilizar a *Internet* como um veículo para disseminação das mais variadas informações acerca das atividades do setor público.

Descrição do projeto inovador

A emergência de novas tecnologias de informação e de comunicação, em particular a *Internet*, tem sido objeto de grande atenção

por parte dos governantes de distintos países pelo potencial de afetar o processo de tomada de decisões. No bojo desse debate surge a idéia do e-governo. Acredita-se que a utilização da *Internet* e de *web sites* governamentais para prestação de serviços públicos *on-line* e para disponibilização das mais variadas informações acerca das atividades públicas, representa um caminho para melhorar a eficácia e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, bem como do processo democrático. Por meio desses expedientes, julga-se ser possível atender demandas mais específicas da população e que a mesma possa ter uma participação mais efetiva na gestão pública, tanto definindo prioridades quanto fiscalizando e controlando as ações do governo. Em paralelo, acredita-se que a divulgação de experiências bem-sucedidas de gestão intensifiquem o aumento da eficiência na máquina pública.

Nesse contexto, a Secretaria para Assuntos Fiscais do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) idealizou e mantém no Banco Federativo, um *site* que, desde 1998, reúne e dissemina informações sobre finanças públicas, federalismo fiscal e administração governamental. O objetivo do *site* é se tornar um ponto de encontro virtual para intercâmbio e difusão de informações relativas a gestão e finanças públicas, contribuindo para o fortalecimento da nossa Federação e estimulando a cooperação entre seus membros. Sua proposta é eminentemente técnica e o público-alvo, apesar de restrito, é altamente qualificado.

A organização do Banco Federativo faz parte de um conjunto de atividades do BNDES, sob orientação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que tem como objetivo a divulgação de informações sobre as finanças públicas, visando estimular ações para a redução do déficit público e o fortalecimento da Federação brasileira.

As dificuldades no trato da gestão pública são acentuadas, especialmente, nos Municípios mais distantes dos grandes centros metropolitanos. Desse modo, o Banco Federativo pretende se tornar um centro de referência, visando, além de apresentar dados e informações

que auxiliem os tomadores de decisão, um diálogo direto com as prefeituras e órgãos públicos.

No site pode-se encontrar

- Bibliotecas virtuais — seções especiais nas quais se concentram materiais sobre um tema específico, que pode ser rapidamente consultado. O objetivo é fornecer subsídios para o debate sobre matérias de grande relevância e atualidade para a Federação brasileira, tais como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a Reforma Tributária e a Reforma da Previdência. A biblioteca virtual da LRF se destaca por farta documentação jurídica, podendo encontrar inclusive peças similares de outros países;

- Fórum de debates — autoridades, técnicos governamentais e interessados em geral podem participar do fórum, acessado por meio de senhas. Visa à troca de informações e experiências, bem como ao envio de sugestões para discussões de pontos da agenda atual do setor público;

- Estudos — compreende relatórios, pesquisas e artigos de especialistas nacionais e internacionais relacionados a temas como tributação e reforma tributária, responsabilidade fiscal, reforma previdenciária, reforma administrativa, crédito local, orçamento, déficit e endividamento;

- Informes SF — notas elaboradas sobre temas diversos, entre os quais destacam-se a LRF, Comércio Eletrônico, Reforma Tributária e Federalismo Fiscal;

- Estatísticas — inclui grande banco de dados de finanças públicas, destacando-se o acompanhamento mensal pelo (BNDES) da arrecadação tributária direta, das transferências e dos recursos disponíveis das 3 esferas de governo, consolidadas em séries históricas denominadas Termômetros Fiscais. As mesmas informações também estão disponíveis por unidade federada;

- Análises teóricas e experiências — encontram-se à disposição do visitante um conjunto de análises técnicas (teóricas e empíricas),

e o resultado de consultorias contratadas pelo BNDES para melhoria da gestão pública. Sob o tema LRF pode-se dar *download* dos seguintes manuais: “125 Dicas — Idéias para Ação Municipal” elaborado pelo Instituto Pólis; “Manual de Orientação para a Melhoria da Receita Municipal Própria” realizado pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e o “Guia de Orientação para os Municípios” do Amir Khair;

- Notícias — seleção de notícias, entrevistas e artigos publicados em jornais e revistas sobre os assuntos enfocados no *site*;
- *Links* — vasta lista de endereços eletrônicos relacionados às finanças públicas e federalismo fiscal. Há *links* para prefeituras e órgãos municipais e estaduais, para informações governamentais da área econômica, para instituições oficiais de crédito, para informações e estudos nacionais, para informações sobre os programas de financiamentos, entre outros; e
- E-governo — relato de inúmeras experiências de interação entre o gestor público e o cidadão no mundo, com ênfase no que existe no Brasil sobre o assunto.

Para alguma das seções listadas acima, existem botões de “procura rápida”, “procura detalhada” e “classificação temática”, de forma a auxiliar o usuário a encontrar uma informação específica. Existe também a “pesquisa genérica” e a “busca por palavra”, que permitem a localização de uma expressão por todo o *site* do Banco Federativo.

O *site* também possui seções em inglês e em espanhol, permitindo o acesso por parte de órgãos internacionais, disseminando a prática da eficiência da gestão pública internacionalmente.

O Banco Federativo também serve como meio de divulgação de programas de crédito do BNDES cujo público-alvo seja a administração pública, mais especificamente governos municipais e estaduais. Exemplo importante é o destaque dado, nas páginas do *site*, ao Programa de Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais Básicos (PMAT), que é uma linha de financiamento

do BNDES para apoiar projetos de investimentos na melhoria da administração tributária e da qualidade do gasto público, especialmente voltada para os Municípios.

O *site* tem-se constituído em um dos principais veículos de divulgação da LRF. Na fase atual de implantação da Lei Complementar, uma série de eventos (“jornadas”) tem ocorrido e o Banco Federativo, por meio da biblioteca virtual da LRF, tem se encarregado de divulgar a maioria dos eventos.

Obstáculos encontrados

Em primeiro lugar enfrentou-se um conjunto de problemas técnicos na construção do próprio *site*. Por exemplo: como manter um excelente padrão visual e uma lógica de navegação de fácil assimilação? Como transmitir, via *Internet*, a fala do Presidente da República quando da sanção da LRF?

Além das questões tecnológicas, a maior preocupação é estar sempre atualizado em torno dos temas que possam levar a uma maior eficiência na gestão pública.

Recursos utilizados

No *site* do BNDES encontra-se a página do Banco Federativo. A equipe da Secretaria de Assuntos Fiscais, bem como integrantes do Departamento de Sistemas do BNDES, estão direta e constantemente envolvidos com o Banco Federativo. Criou-se um banco de dados, com mais de 1.000 participantes, que são permanentemente informados, via *e-mail*, dos textos incluídos recentemente.

Relato da situação atual

O número de visitas ao Banco Federativo já atesta o sucesso alcançado — cerca de 75.250 vezes, desde sua criação até 15 de agosto. A possibilidade de acessar textos, a distância de um clique

com *mouse*, inegavelmente, é uma forma econômica de disseminar informações. Os dados de junho mostram um número expressivo de *downloads* (39.112). Uma análise dos arquivos mais procurados revela, como era de se esperar, uma elevada concentração de interesse no tema LRF. O Guia de Orientação para os Municípios de Amir Khair foi o arquivo mais procurado (5.105 *downloads*) seguido do texto legal da Lei Complementar nº 101 — LRF (2.458 *downloads*).

No entanto, como é ainda nova a idéia do e-governo como instrumento para a construção de uma democracia de maior qualidade, com participação efetiva do cidadão e transparência da gestão pública, imagina-se que a página do Banco Federativo tenha um futuro ainda mais promissor.

Acredita-se que *sites* como o do Banco Federativo contribuam para uma utilização generalizada da *Internet* nas esferas federais, estaduais e municipais e estimulem à gestão participativa.

Os próximos projetos ligados ao *site* envolvem a construção de uma página, cujo nome provisório é Banco Latino-Americano. A finalidade do projeto é organizar, em um mesmo espaço, informações sobre finanças públicas e metodologias contábeis de todos os países da América Latina. Esse esforço, em conjunto com a Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), é visto como de extrema importância, principalmente em vista do lançamento do Novo Manual de Estatísticas Financeiras Governamentais, do Fundo Monetário Internacional (FMI), o qual forçará esses países a revisão de métodos e conceitos.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Secretaria para Assuntos Fiscais

Responsável

José Roberto Rodrigues Afonso

Equipe em ordem alfabética

Andrea Campos Gomes Fernandes; Beatriz Pereira de Azevedo Gomes; Beny Palatnik; Cesar Augusto Braga de Oliveira; Marcia Santos Madureira Masello; Eric da Silva Praxedes; Fernando da Costa Garcia; Fernando Vivacqua de Miranda Carvalho; Geni Sihman; Idva Lane Gonzalez da Sant' Anna; Lia Maria de Gomensoro Polachini Lopes; Maria Isabel de Toledo Andrade; Ricardo Weiss; Sergio Guimarães Ferreira; e Sheila Najberg.

Endereço

Av. República do Chile, 100, Sala 1201
20139-900 – Rio de Janeiro, RJ
Fone: (0xx21) 277 7589
Fax: (0xx21) 533 1588
sfiscal@bndes.gov.br
www.federativo.bndes.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Abril de 1998

Experiência
Ouvidoria-Geral da
Previdência Social

Ministério da Previdência e Assistência Social
Ouvidoria-Geral da Previdência Social

Ouvidoria-Geral da Previdência Social

*Ministério da Previdência e
Assistência Social
Ouvidoria-Geral da Previdência Social*

A Previdência Social

pública brasileira há muito era o retrato de tudo que representa para o cidadão a burocracia, com seus processos e estruturas complexas, ineficiência, desrespeito e descaso com direitos, inoperância e lentidão do atendimento.

Nesse sentido, a estrutura responsável pela operacionalização do atendimento ao público no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia federal vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), não desempenhava sua missão com o nível de qualidade compatível com sua relevância social e econômica. Essa é a realidade que se projetou alterar com a implantação de inúmeros instrumentos de melhoria, dentre eles o atendimento prioritário e com qualidade por meio da Ouvidoria-Geral, que busca, dentro da organização, a solução do problema concreto apresentado pelo solicitante.

Descrição do projeto inovador

Objetivos institucionais

Criada como instrumento de melhoria da qualidade dos serviços previdenciários geridos pelo MPAS, em especial das agências da Previdência Social integrantes da estrutura operacional do INSS, a Ouvidoria-Geral da Previdência Social traduz a nova concepção de governo que visualiza o cidadão como cliente prioritário, atendendo seus anseios de alterar condutas inadequadas, promover mudanças, tanto gerenciais como procedimentais e simplificar ações desnecessárias.

Assim, estão alinhavadas a seguir as incumbências da Ouvidoria-Geral, expressas no documento que regulamentou sua atuação sistêmica no âmbito da Previdência Social — Portaria Ministerial nº 5.716, de 06/09/99:

- receber as reclamações, sugestões ou representações relativas à prestação de serviços afetos à Previdência Social e adotar os procedimentos adequados;
- receber denúncias de práticas de irregularidades e de atos de improbidade administrativa por parte de seus agentes, encaminhando os casos para apuração;
- dar conhecimento aos órgãos de direção superior da Previdência Social sobre reclamações a respeito das deficiências em suas respectivas áreas;
- realizar, por iniciativa própria, inspeções e auditorias operacionais preparatórias, com a finalidade de apurar a procedência de reclamações ou denúncias que lhe forem dirigidas; e
- funcionar como instrumento de melhoria da qualidade dos serviços.

Resultados visados

- Redução do tempo de solução dos processos;
- Coleta e interpretação adequada das necessidades e anseios dos usuários para a rápida implementação das propostas de melhoria de atendimento sugeridas pela sociedade;
- Eficácia na apuração das denúncias de fraudes, irregularidades e sonegação de contribuições previdenciárias;
- Utilização estratégica e gerencial pela direção da instituição das informações coletadas de forma permanente pela Ouvidoria-Geral para subsidiar, apoiar, complementar, facilitar e nortear o processo decisório de mudanças; e
- Responder ao cliente reclamante dando-lhe ciência sobre as providências adotadas, assim como da solução do caso em definitivo.

O que é considerado inovador

A criação, no seio da Previdência Social pública brasileira, do tão esperado mecanismo que veio possibilitar o efetivo controle social da qualidade dos serviços: imprimir transparência aos processos internos, resgatar a credibilidade e a imagem da instituição por meio do respeito às demandas da sociedade, possibilitando a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão, visto agora como cliente prioritário.

Concepção da experiência

Havia a possibilidade legal de criação desse novo serviço desde 1991, com indicação expressa na Lei nº 8.213/91, artigo 6º. Contudo, somente em 1998, com início do Programa de Melhoria do Atendimento, implantado na esfera previdenciária pública pelo MPAS, o titular da pasta, Ministro Waldeck Ornélas, decidiu efetivar a sua estruturação. As etapas de implementação ocorreram da seguinte forma: alteração da Lei nº 8.213/91, escolha da Ouvidora-Geral, treinamento dos atendentes da central 0800, processo de seleção da

equipe de analistas internos, desenvolvimento do Sistema de Informações, definição de fluxos e processos internos, divulgação ao público externo e interno. Início dos trabalhos em 20/08/98.

Clientela visada

- 19 milhões de beneficiários diretos, sem considerar dependentes e pensionistas;
- 30 milhões de contribuintes individuais;
- 45 mil servidores (MPAS/INSS) Áreas Solucionadoras; e
- 1.046 Agências da Previdência Social — Rede Operacional.

Participação do quadro técnico-administrativo

Equipe interna

A equipe de funcionários em exercício na Ouvidoria-Geral foi escolhida após ser submetida a entrevista para identificação da capacitação técnica. Outro fator prioritário para compor o perfil profissional dos integrantes da equipe interna é o comprometimento com a filosofia de trabalho da Ouvidoria-Geral: foco no cliente-cidadão.

Interação com servidores e demais integrantes do MPAS/INSS

A disseminação no âmbito do MPAS e INSS da idéia de que o canal da Ouvidoria-Geral da Previdência Social representa um instrumento gratuito, acessível a qualquer cidadão interessado, e que, como um projeto que visa elevar a qualidade e eficiência dos serviços previdenciários, deve merecer absoluta prioridade no âmbito interno.

Participação e interação com a clientela

Os milhares de “clientes-reclamantes-denunciante” da Ouvidoria-Geral contribuem de forma fundamental no processo decisório

em curso nas esferas operacional e estratégica da Previdência Social, por meio do municiamento de informações que dizem respeito a disfunções, erros, fraudes e ineficiências operacionais da estrutura administrativa, estimulando a participação do usuário na avaliação da qualidade dos serviços.

Mecanismos de transparência

A possibilidade de o indivíduo ter um canal institucional para reclamar, denunciar e sugerir, repassando, assim, seus anseios ao poder público, e a certeza da resposta da Ouvidoria que promoverá ações internas no sentido de defendê-lo, representa um forte instrumento de transparência dos serviços públicos.

Outro aspecto relevante, que reforça o sentido da transparência, é que o cidadão comum tem sua demanda revestida de credibilidade pela ação da Ouvidoria como seu legítimo “procurador-institucional”, conferindo *status* oficial aos seus anseios.

Responsabilização das áreas solucionadoras — controle da qualidade de respostas e soluções

Repasse sistemático das reclamações, sugestões e denúncias às áreas solucionadoras, para análise e produção de respostas aos casos concretos, mantendo rigoroso controle do tempo e qualidade das soluções por elas apresentadas.

Adequação do projeto: resultados desejáveis

Desenvolvimento gerencial — planejamento

Os estudos e análises produzidos pela equipe da Ouvidoria-Geral funcionam como balizadores gerenciais para o processo decisório, subsidiando o adequado planejamento das ações táticas e operacionais. As informações externas sobre a qualidade do atendimento complementam o diagnóstico interno baseado nos

indicadores de resultados, fornecendo ao gestor uma visão fidedigna do grau de efetividade alcançado por sua unidade.

Obstáculos encontrados

Corporativismo dos servidores

Falta de comprometimento com a melhoria da qualidade do atendimento. Havia a percepção, por parte dos servidores, de que não se poderia conceder tratamento prioritário às reclamações, denúncias e sugestões dos usuários, repassados a estes pela Ouvidoria-Geral, sendo necessário um trabalho de conscientização dos servidores para o pronto atendimento às nossas solicitações. Nesse sentido, houve inicialmente pouco respaldo no âmbito operacional, dificultando a alavancagem dos resultados apresentados pelo projeto e colocando em risco o nível de credibilidade do novo órgão.

Alta direção do INSS

Percepção inicial de que um órgão da natureza da Ouvidoria-Geral pudesse ser nocivo à imagem e credibilidade da instituição.

Essa postura foi atribuída ao fato de que o órgão nasceu para coletar e traduzir os anseios e necessidades da sociedade em relação aos serviços oferecidos pela Previdência Social, principalmente trazendo à tona o nível de deficiências das diversas Unidades Administrativas da Instituição.

Outro fator que gerou resistências estruturais foi a decisão de se vincular diretamente a Ouvidoria-Geral ao MPAS, órgão que estaria, em tese, distante dos problemas internos da autarquia federal (INSS).

Soluções para neutralizar os obstáculos

Implementação de núcleos da Ouvidoria-Geral no âmbito da instituição buscando estruturar rede de atendimento operacional, garantindo interlocutores comprometidos com a filosofia essencial do trabalho desenvolvido: maximizar a qualidade da prestação do serviço no menor espaço de tempo.

Disseminação de conceitos e paradigmas junto aos gestores e servidores buscando:

- defender a legitimidade da proposta da Ouvidoria-Geral, por meio do repasse da insatisfação originária da sociedade, na condição de usuária e cliente prioritária do Sistema Previdenciário;
- provar a utilidade estratégica das informações coletadas e dos estudos e análises produzidos pela equipe da Ouvidoria-Geral; e
- quebrar resistências burocráticas e corporativas mediante mudança da percepção interna do servidor em relação ao papel e missão da Ouvidoria, sempre destacando sua função essencial de estabelecer parceria transparente e agregadora com a sociedade.

Recursos utilizados

Financeiros

Durante os primeiros 15 meses de funcionamento da Ouvidoria (ago/98 a dez/99) não havia dotação orçamentária própria, viabilizando-se o funcionamento mediante cessão de recursos materiais e humanos de outras unidades integrantes do MPAS.

O orçamento previsto para o exercício de 2000 monta a R\$ 400.000,00 para aplicação em funcionamento e ampliação de sua rede estrutural.

Humanos

O quadro atual de funcionários em exercício na Ouvidoria-Geral da Previdência Social inclui servidores (MPAS e INSS), colaboradores, contratados e estagiários, totalizando cerca de 55 pessoas.

Adequação dos custos — incremento de receitas e inibição de fraudes

Relação custo/benefício do projeto amplamente favorável

1) Evasão fiscal: tendo em vista o considerável número de denúncias registradas na Ouvidoria, relativas a empresas que incorrem em sonegação de contribuições previdenciárias, foram desenvolvidos mecanismos no sistema da Ouvidoria que permitem o cômputo e análise dos valores arrecadados em razão da apuração de tais denúncias. O total parcial apurado até julho/2000 alcança R\$ 50 milhões de reais. Dados do INSS indicam a procedência de aproximadamente 100% das denúncias relativas à apropriação indébita e sonegação de contribuições previdenciárias.

2) Suspensão de pagamentos indevidos de benefícios: inúmeros benefícios contendo algum tipo de fraude já foram suspensos como resultado da apuração de denúncias apresentadas na Ouvidoria-Geral. Vários estudos estão sendo realizados a esse respeito, com foco nas suas características básicas, no perfil de atuação e na concentração geográfica dessas ocorrências, visando implementar novas medidas saneadoras das fraudes mediante utilização de informações e estudos repassados pela Ouvidoria aos setores competentes do INSS.

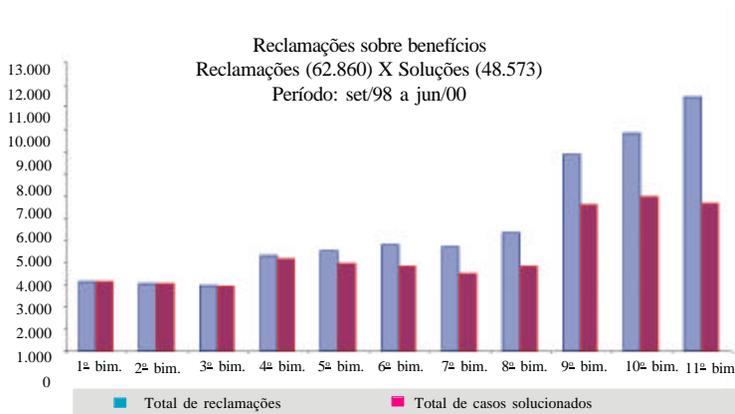
Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas

A Ouvidoria participa do controle de qualidade das ações do INSS, assim como de seus efeitos. O controle técnico-operacional dos resultados alcançados pelas Áreas Solucionadoras do INSS, no tratamento das demandas da Ouvidoria-Geral, é exercido pela própria Ouvidoria que, para consolidar os resultados globais das unidades, repassa relatórios de seus indicadores próprios à Coordenação de Controladoria do INSS para compor o *ranking* geral de qualidade da referida autarquia.

O controle social propriamente dito, que vem complementar a mensuração da eficácia dos processos internos, é exercido pela sociedade que, por meio da Ouvidoria, registra sua visão da instituição. Essas informações externas, que não são computadas pelos indicadores técnicos de produção, nos permitem visualizar parâmetros não percebidos pelos controles internos (mau atendimento, informações incorretas etc.).

Resultados quantitativos concretamente mensurados

Gráficos de resolutividade



Eficácia operacional — resolutividade

Antes da ação da Ouvidoria	Depois da ação da Ouvidoria
Pilhas de processos aguardando solução nas Agências da Previdência Social.	Mutirões em várias regiões do país, especialmente RJ e SP, para desrepreamento dos estoques antigos. 45 mil processos de benefícios agilizados, com redução do tempo de concessão.
Agências que só prestavam atendimento mediante distribuição de fichas (30 por dia) ou com horários de atendimento reduzidos.	Portaria ministerial de fevereiro/2000, estabelecendo 8 horas diárias de atendimento ao público no eixo RJ e SP, e definição de horário ampliado nos demais Estados, proibindo a utilização de senhas ou fichas para delimitar o número de atendimentos.
Controle bancário — poucos bancos ofereciam cartão magnético universal, assim como não era possível recebimento em conta-corrente.	Quase todos os bancos operam os pagamentos de benefícios previdenciários com cartão magnético universal e já existe a possibilidade de recebimento em conta-corrente.
Certidão Negativa de Débito (CND) só era possível obter diretamente nas agências da Previdência Social.	CND disponível na <i>Internet</i> .
Canais de acesso insuficientes para registro de denúncias.	Criação de novos canais de acesso para denúncias em área isenta e capacitada para controlar e postular apuração eficaz.
Registro de reclamações de forma fragmentada em nível nacional.	Processo consolidado de registro de reclamações, sugestões e denúncias, cerca de 100.000 casos, permitindo análise, encaminhamento e solução de forma ordenada, ensejando visão consolidada das deficiências estruturais.
Filas enormes para atendimento.	Possibilidade de atendimento com hora marcada.

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho ou na qualidade dos serviços prestados

Para a sociedade (interesse coletivo)

A atuação da Ouvidoria-Geral possibilita o efetivo controle social da qualidade dos serviços de natureza pública, incluindo a participação do cidadão comum que não tem vínculo direto com a Previdência Social, exercendo um direito difuso de postular, ensejando a valorização e o fortalecimento dos valores ligados à cidadania.

Para os usuários-clientes

Maior transparência dos processos internos, mediante o acompanhamento do fluxo de atendimento, permitindo-lhe interagir na rápida solução de seus processos, gerando imediata credibilidade, em especial, pela ação da Ouvidoria como seu legítimo “procurador-institucional”, reforçando seu poder de pressão para melhoria da qualidade.

Para a Previdência Social

Promoção de mudanças a partir das necessidades e anseios da sociedade, gerando melhoria da imagem institucional, resgatando a credibilidade e fortificando a identidade institucional.

Valorização do servidor (elogios)

Um fator que tem fomentado a valorização tem sido o repasse ao próprio servidor dos elogios nominais que lhe são atribuídos pelos usuários atendidos nas unidades do INSS, fator de reconhecimento do nível de excelência do seu trabalho. Outro aspecto relevante em relação aos elogios registrados, mais de 1.000 no período de 15 meses, é que pela análise apurada da quantidade e do nível de concentração em determinados serviços ou unidades administrativas pode ser identificado o grau de acerto das políticas e ações recentemente implementadas pela Previdência Social.

Ministério da Previdência e Assistência Social
Ouvidoria-Geral da Previdência Social

Responsável

Neiva Renck Maciel

Equipe em ordem alfabética

Evandro Diniz Cotta; Josita Lopes; e Nanci Maria Bähr.

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Sala 179, Ala A, 1º Andar, Anexo
70059-900 – Brasília, DF

Fones: (0xx61) 317 5525 / 317 5562

Fax: (0xx61) 317 5740 / 317 5110

neiva.maciел@df.previdenciasocial.gov.br

Data do início da implementação da experiência

20/08/98 — Criação da Ouvidoria-Geral como instrumento integrante do Programa de Melhoria da Qualidade dos Serviços Previdenciários, gerido pelo MPAS, a partir da alteração da Lei nº 8.213/91.

Experiência
Programa de
Readaptação ao
Trabalho
PRT

*Ministério da Fazenda
Caixa Econômica Federal*

Programa de Readaptação ao Trabalho PRT

*Ministério da Fazenda
Caixa Econômica Federal*

Em 1995, a Caixa Econômica Federal adotou um novo modelo de gestão por resultados, baseado na implementação de estrutura com conformação mais horizontalizada. O modelo de hierarquia formal existente foi transformado e adotados os princípios da descentralização, da atribuição de responsabilidade e do controle por resultados. Nesse contexto, também a gestão de pessoas deixou de ser responsabilidade unicamente de uma área específica e passou a ser atribuição do gerente de cada unidade.

Toda essa reestruturação resultou em um aumento dos níveis de estresse e inaptações individuais às novas situações de trabalho e às novas equipes.

Várias medidas foram tomadas na empresa para sinalizar aos gerentes que eles são os gestores das pessoas em sua unidade de trabalho, entre elas: Programas de Desenvolvimento Gerencial e a criação de instrumentos de controle na área de pessoal (orçamento de pessoal por unidade, treinamentos, deslocamentos, gestão da frequência e outros afastamentos). Dessa forma, o absentéismo, por qualquer causa, ficou mais evidenciado, e os gerentes clamaram por instrumentos de gestão com esse foco. Além disso, não havia

preparo nem cultura gerencial para lidar de forma adequada com empregados, problemas de saúde ou inadaptação ao trabalho.

A essa altura, a Unidade de Saúde e Bem-Estar não possuía instrumentos eficazes para controle e acompanhamento do absenteísmo por doença e acidente do trabalho, e a relação com o INSS era precária nesse sentido.

Descrição do projeto inovador

O programa tem como objetivo principal oferecer suporte técnico e administrativo aos gerentes, no que se refere ao restabelecimento e melhor aproveitamento da capacidade laborativa dos empregados, bem como fornecer acompanhamento e apoio especializado aos empregados participantes.

De forma específica, o programa pretende:

- prestar consultoria técnica e administrativa aos gestores da unidade no processo de reabilitação do empregado, incluindo capacitação e instrumentação operacional;
- avaliar a situação da saúde atual do empregado participante, encaminhar para tratamento e acompanhá-lo, visando a recuperação de sua saúde biopsicossocial;
- recuperar a capacidade laborativa do empregado no que se refere aos aspectos de integração às atividades, ao processo de trabalho e à equipe da unidade;
- acompanhar o empregado participante do programa no processo de reintegração à equipe e/ou atividades laborativas, em conjunto com o gerente da unidade; e
- estabelecer relação de parceria com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) na reabilitação dos empregados afastados por motivo de doença, fornecendo-lhes informações técnicas individualizadas sobre o processo de reabilitação executado pela CAIXA, possibilitando-lhe decidir sobre o encaminhamento do empregado com maior rapidez e acuidade.

Como principais resultados esperados, foram estabelecidos os seguintes:

- reduzir o índice de absenteísmo por acidente de trabalho em 25% no primeiro ano de atuação do programa;
- reduzir o tempo médio de afastamento por empregado em pelo menos 30%;
- obter um quadro avaliativo, com visão multidisciplinar, de cada empregado afastado, de forma a subsidiar a orientação de tratamento e as providências administrativas; e
- aumentar o conforto e o bem-estar dos empregados em processo de readaptação.

Premissas básicas do programa consideradas inovadoras

- Controle da empresa sobre o processo de readaptação do empregado ao trabalho;
- Adequação do processo de readaptação profissional à realidade da CAIXA;
- Participação ativa do empregado durante todo o processo de readaptação, em especial na elaboração do instrumento de avaliação e *feedback*;
- Revitalização da relação empresa x empregado;
- Construção de uma visão multidisciplinar sobre a situação do empregado, possibilitando ações com resultados mais eficazes e duradouros;
- Parceria técnico-operacional entre instituições públicas (CAIXA/INSS);
- Busca da eficiência na gestão de recursos técnicos e financeiros na área de saúde; e
- Co-responsabilidade do gerente e equipe no processo de readaptação do empregado.

Concepção da experiência e etapas da implementação

Há muito tempo a CAIXA tem dado assistência aos empregados afastados do trabalho por motivo de saúde, porém com estratégias e metodologias diferentes em cada região. Em 1995, um grupo de profissionais oriundos de várias regiões administrativas do país propôs um programa que começou a ser implementado em dezembro de 1998, com base nas experiências do Programa de Assistência ao Empregado (PAE), utilizado em muitas instituições públicas e privadas, em outros países e em algumas empresas de nível mundial atuantes no Brasil, bem como na própria experiência da CAIXA.

Participam do PRT os empregados: afastados por acidente de trabalho; para tratamento de saúde; que apresentem dificuldades de integração à equipe e/ou às atividades laborativas; e que necessitem de troca de função/posto de trabalho, como forma de prevenção dos riscos relacionados ao trabalho.

Para facilitar a operacionalização da atividade e integrar ao programa as providências de reabilitação profissional previstas na legislação de saúde do trabalhador e seguridade social, foi firmado um Convênio de Cooperação Técnica e Operacional com o INSS, no qual algumas atribuições das suas Unidades Especializadas de Reabilitação Profissional (UERP) são formalmente delegadas à CAIXA que, dessa forma, assume várias obrigações técnicas, operacionais e financeiras quanto à reabilitação do empregado.

A inscrição no programa pode ser solicitada pelo gerente da unidade de lotação do empregado, ou pela Unidade de Saúde e Bem-Estar nas situações em que o empregado encontra-se afastado por motivo de saúde. Antes de tomar a decisão de solicitar a inscrição do empregado, o gerente deverá ter esgotado todas as possibilidades ao seu alcance, no sentido de recuperar o empregado para a sua atividade. A solicitação da inscrição é formalizada em documento padronizado, assinada pelo gerente e empregado envolvido e encaminhada para a Unidade de Saúde e Bem-Estar.

Em seguida, a solicitação de inscrição é analisada por uma equipe multidisciplinar, composta de médicos, psicólogos, assistentes sociais e, em alguns casos, dentistas, para avaliar a pertinência da inscrição. Se esta for aceita, o empregado é submetido a uma entrevista com o médico e o psicólogo, para o levantamento das condições pessoais, familiares e profissionais que ajudem a identificar as causas da situação atual.

Após essa triagem, se foi detectado um problema de saúde interferindo em seu desempenho, dá-se início à fase de Atenção à Saúde, em que o empregado é acompanhado na realização do tratamento indicado, até que readquira condições laborativas suficientes para iniciar a segunda fase — Potencialização Laborativa. Sempre que necessário, a família do empregado é envolvida em seu tratamento. Grupos de Atenção, reunindo pessoas com o mesmo quadro — dependência química e distúrbios osteomusculares, por exemplo — são criados para discussão e desenvolvimento de soluções vivenciais e práticas para cada participante, coordenados por profissional especialista em cada quadro.

Na fase Potencialização Laborativa, após uma avaliação criteriosa da capacidade laborativa do empregado e identificação de suas limitações no exercício das tarefas, é realizado um contrato entre a gerência da unidade, a equipe do programa e o empregado envolvido, acerca das atividades a serem desenvolvidas e as condições de sua realização, incluindo os indicadores de *performance* para avaliação do desempenho do empregado, para prover o *feedback* necessário ao desenvolvimento. O gestor da unidade indica um orientador do estágio, que recebe treinamento específico para ser o mentor desse empregado durante essa fase, que pode durar até 6 meses. Quando esse empregado está retornando de um afastamento, esse contrato de readaptação e os relatórios mensais de acompanhamento são enviados à UERP/INSS, em obediência ao convênio, para homologação e acompanhamento.

Principais obstáculos encontrados

- Medo e insegurança do empregado inscrito no programa, em relação à receptividade, falta de apoio e colaboração por parte da equipe;

- Falta de conhecimento necessário para realização das atividades, após período prolongado de afastamento, devido às mudanças ocorridas na empresa;

- Dificuldade do gerente e da equipe em aceitar e lidar com o empregado portador de limitações físicas ou psicológicas;

- Diversidade operacional nas diversas regionais do INSS, gerando a necessidade de negociações particularizadas; e

- Oposição generalizada dos Sindicatos dos Bancários ao programa, solicitando ao Ministério Público e às Delegacias Regionais do Trabalho processos investigatórios.

Em relação aos dificultadores acima apontados, foram tomadas, entre outras, as seguintes medidas:

- divulgação de informação maciça por meios internos de comunicação de livre e fácil acesso;

- preparação da equipe gerencial das unidades, por meio de treinamentos específicos;

- comunicação interna dirigida ao corpo gerencial de toda a empresa, assinada pela Diretoria Colegiada, reconhecendo a importância estratégica do programa para a gestão de Recursos Humanos, e dando autonomia à equipe do PRT para definir a lotação mais adequada para o empregado, independente de dotação orçamentária na unidade;

- apresentação do programa ao Ministério Público e Delegacias Regionais do Trabalho, esclarecendo seus objetivos e vantagens para as partes envolvidas, nas filiais onde houve esse interesse por parte desses órgãos; e

- discussão do programa com representantes dos Sindicatos dos Bancários, esclarecendo todas as dúvidas, incluindo franquia de participação de um médico do trabalho do sindicato em atividades do programa, como profissional observador.

Recursos utilizados

Para realização do PRT foram formadas equipes multidisciplinares constituídas por médicos, psicólogos, assistentes sociais e dentistas, todos do quadro de profissionais da CAIXA ou, complementarmente, credenciados no mercado especialmente para essa atividade. A infra-estrutura física é a anteriormente existente nas Unidade de Saúde e Bem-Estar da CAIXA — 15 em todo o Brasil, com atuação regional. Todo o diagnóstico clínico necessário é realizado pela rede credenciada do Programa de Assistência Médica Supletiva (PAMS) da CAIXA, que é um plano de saúde de autogestão.

Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas

Após 18 meses de aplicação do programa (12/1998 a 06/2000), os resultados são mais expressivos do que foram previstos. Os indicadores a seguir mostram alguns desses resultados.

Foram inscritos no programa 1.820 empregados estando, em julho de 2000, 826 na fase de Atenção à Saúde, 379 em Potencialização Laborativa e 615 desligados do programa, entre aposentados, readaptados e outros casos.

Redução do número de dias perdidos com afastamentos por acidente do trabalho, decorrente de reorientação de tratamento e avaliação da capacidade laborativa: em dezembro de 1998, estiveram afastados durante o mês 1.150 empregados, número que veio caindo gradativamente, até que em junho de 2000, estiveram afastados 578, havendo uma redução de 49,73%; essa diminuição proporcionou uma economia com a redução dos custos com salários pagos a empregados afastados no valor de R\$ 2.516.800,00.

Aumento dos casos de aposentadoria por motivo de doença, diminuindo o constrangimento e resolvendo pendências antigas de

empregados com afastamentos muito longos por todo o tipo de doenças crônicas incapacitantes: em 1998, dos 997 contratos de trabalhos extintos, 64 (6,42%) foram por motivo de doença. Em 1999, dos 1.364 contratos extintos, 259 (18,98%) foram por doença; considerando que a tramitação do processo de aposentadoria dentro do programa foi antecipada em 10 meses (caindo de 23 para 13 meses, em média), a CAIXA deixou de pagar em complementação salarial a quantia de R\$ 8.288.000,00 em 18 meses de funcionamento do programa.

A execução do programa importou em um investimento médio de R\$ 833,44 por participante; considerando as 1.820 participações no período, o custo total foi de R\$ 1.516.860,00.

Considerando os valores economizados com salários de empregados afastados (R\$ 2.516.800,00) e com a antecipação de aposentadoria (R\$ 8.288.000,00 em complementação salarial não paga), temos uma economia de R\$ 10.804.800,00 que, contraposta com o investimento direto no programa (R\$ 1.516.860,00), resulta em uma economia, somente com esses dois itens, de R\$ 9.287.940,00. Isso quer dizer que, para cada R\$1,00 investido, houve um retorno de R\$ 6,12, em 18 meses.

Em relação ao custo da assistência médica aos empregados afastados, foi registrada a média de redução de 86,83%, com amostragem aleatória, considerando o valor utilizado em um ano antes da entrada no programa, e em um ano depois.

Em depoimentos prestados à equipe do programa e aos gestores das unidades, os participantes do PRT têm dito que sua participação no programa foi determinante para seu retorno ao trabalho, e que sua auto-estima, tanto pessoal quanto profissional, após o retorno, é maior que quando estava afastado.

Ministério da Fazenda
Caixa Econômica Federal

Responsável

Marcelo Folchetti

Equipe em ordem alfabética

Antonia Alencar de Carvalho; Helena Tavares; Izildinha Esmeraldo de Oliveira; e Paulo César Garcia.

Endereço

SBS, Quadra 04, Lotes 3/4, 15º Andar,
70092-900 – Brasília, DF
Fone: (0xx61) 414 9098
Fax: (0xx61) 414 9789
gebem@caixa.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Dezembro de 1998

Experiência

Efetividade no estorno
de medicamentos:
otimização de uma
sistemática para a
aplicação correta
do dinheiro público
e maior segurança
aos pacientes

Ministério da Educação

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Efetividade no estorno de medicamentos

*Ministério da Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Hospital de Clínicas de Porto Alegre*

A sistemática tradicional de dispensação de medicamentos para leitos hospitalares utiliza doses fracionadas e individualizadas. Sem considerar essa prática, a indústria farmacêutica disponibiliza os medicamentos “a granel” ou por meio de *blisters*, o que não permite a separação unitária. Tal possibilidade permitiria manter todos os dados de informação para uma dispensação segura mantendo, por exemplo, o nome do princípio ativo, dose, lote, data de validade etc.

Na situação anterior à inovação, as formas farmacêuticas sólidas (comprimidos, por exemplo) eram enviadas às unidades de internação em pequenos sacos de papel, abertos e permeáveis, identificados manualmente. Essa sistemática apresentava desvantagens tais como:

- risco de contaminação pela manipulação excessiva;
- diminuição do prazo de validade pela exposição a fatores externos;
- falha no controle de qualidade por ausência do lote; e
- descarte do medicamento após devolução à farmácia, face a falta de identificação.

Considerando essas desvantagens e, principalmente, a falta de segurança oferecida aos pacientes, além da perda excessiva com o descarte do estorno, estudou-se uma nova sistemática.

Descrição do projeto inovador

Objetivos

- Melhorar a qualidade do sistema de dispensação e ministração por meio da correta identificação dos medicamentos prescritos, apresentados na forma farmacêutica sólida; e
- Reduzir o custo com o consumo mensal de medicamentos por meio do reaproveitamento do estorno.

Para perseguir esses objetivos, identificou-se a necessidade de individualizar os medicamentos. Para tal, uma busca de alternativas apontou o investimento na aquisição de uma máquina individualizadora, com sistema automático e computadorizado capaz de fracionar 72 doses por minuto. O investimento com a importação do equipamento foi de R\$ 32.811,44. A meta de redução do custo, com a aquisição de medicamentos a partir do uso da máquina na individualização, era de 30% e o investimento teria retorno em um mês e meio. Paralelamente a esse investimento, iniciou-se uma busca ativa dos medicamentos não utilizados pelos pacientes nas unidades de internação, em razão de modificações nas terapêuticas por alterações das prescrições, alta de pacientes, alteração no estado de risco, mudança de clínica e óbitos.

A expectativa da inovação estava voltada para assegurar a correta dispensação de medicamento aos pacientes, dando mais segurança a equipe de enfermagem, responsável pela ministração dos medicamentos, além de redução de custos. Mais qualidade assistencial com menor quantidade de recursos públicos.

O que é considerado inovador?

A individualização dos medicamentos em embalagens adequadas mantendo a integridade dos medicamentos e dos seus

dados informativos. A estruturação de uma nova sistemática permitiu a rastreabilidade para eventuais correções no decorrer do processo.

Concepção da experiência

A concepção da experiência foi de toda equipe que buscou a melhor alternativa para alcançar os objetivos estabelecidos.

Clientela visada

- Público interno: funcionários do serviço de farmácia, médicos e enfermeiras das Unidades de Internação; e
- Público externo: pacientes.

Participação dos quadros técnico-administrativos.

Com essa sistemática tem-se a integração total entre os quadros administrativos na busca da otimização dos recursos econômicos e do corpo técnico responsável pelas condutas corretas na prescrição e ministração de remédios aos pacientes internados.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

A busca ativa e o ato de abrir a embalagem na presença dos pacientes são mecanismos de responsabilização objetiva e de transparência, oferecendo aos mesmos e/ou acompanhantes o conhecimento do medicamento efetivamente utilizado.

Obstáculos encontrados

Na seqüência de providências para a solução do problema, instituiu-se uma etapa intermediária antes da chegada do equipamento, que se constitui em um processo manual de individualização. Esse trabalho, desempenhado em média por 5 funcionários, dispndia de 10 a 12 horas diárias, em uma rotina de separar os medicamentos, distribuí-los em tiras plásticas para posteriormente selar e etiquetar. O trabalho manual exaustivo para atingir a meta de individualizar

100% dos medicamentos não evitava a manipulação excessiva, exposição à luz e umidade. A busca por um equipamento foi a solução adequada que encontrou obstáculos na demora do processo de importação.

Recursos utilizados

Atualmente a farmácia conta com uma Central de Individualização de Medicamentos envolvendo 2 funcionários permanentes no setor, disponibilizados do quadro preexistente.

A atividade de estorno dos medicamentos é executada por 2 funcionários e 2 estagiários do curso de farmácia, que são responsáveis tanto pela busca ativa como pela separação e contabilização dos mesmos.

Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas

Para medirmos os resultados obtidos com a nova prática escolhemos 3 indicadores básicos:

- redução do custo;
- medicamentos devolvidos (estorno); e
- nível de satisfação dos usuários imediatos (enfermagem).

Com relação ao primeiro indicador, observamos uma redução de, em média, 40% do consumo de medicamentos e até 70% em alguns itens isolados, como demonstra o quadro a seguir:

Medicamentos	Quantidade disponível 6 meses antes*	Quantidade disponível 6 meses depois*	Varição
Ácido fólico 15 mg	1.648	960	41,7%
Amoxicilina +clav. 500 mg	1.031	494	52,0%
Acetaminofeno 500 mg	39.347	27.398	30,3%
Captopril 25 mg	8.314	5.204	37,4%
Carbamazepina 200 mg	3.033	1.864	38,5%

* comprimidos

O percentual de estorno é um indicador parcial, pois buscou-se analisar os primeiros 20 itens da curva ABC de medicamentos, que classifica os estoques sob o ponto de vista percentual do consumo em relação ao custo total com medicamentos.

A responsabilidade pela padronização de medicamentos no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é da Comissão de Medicamentos (COMEDI), cuja composição é multidisciplinar e atua em todas as fases de seleção, monitoramento e controle da prescrição de medicamentos. Esse método de trabalho tem o objetivo de garantir o uso seguro e adequado de medicamentos aos pacientes internados. A relação entre a COMEDI e a farmácia é totalmente integrada, sendo inclusive, parte do trabalho desenvolvido dentro da Farmácia de Dispensação. Atualmente, o HCPA possui em sua padronização de medicamentos, em forma farmacêutica oral, na ordem de 171 diferentes tipos.

Demonstrando o nível de satisfação de nossos clientes internos com a nova sistemática, realizou-se uma avaliação do impacto assistencial da individualização automática de medicamentos comparativamente com o processo manual. Para isso, realizou-se um estudo transversal que utilizou como instrumento um questionário

sobre a melhoria da qualidade, vantagens e desvantagens do processo, relacionando-o com o anterior. Os questionários respondidos apontaram uma melhoria da assistência prestada ao paciente, sendo que 89% relataram aumento da segurança, 60% aumento da qualidade e 57% maior praticidade do novo sistema.

Comentários finais

Possibilidades de ampliação da nova sistemática

O resultado do modelo proposto gera um produto seguro e principalmente o seu processo tem rastreabilidade, o que em dispensação de medicamentos é fundamental, pois permite a responsabilização objetiva e correção de suas eventuais falhas.

É desejável e possível ampliar essa sistemática. A expectativa é a de atingir medicamentos como xaropes, pomadas e até mesmo injetáveis. Também a contabilização do estorno é um processo a ser ampliado.

Ministério da Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Responsável

Simone Dalla Pozza Mahmud

Equipe

Josué Schostack e Renato Chagas Ribeiro

Endereço

Rua Ramiro Barcelos, 2350, Largo Eduardo
Zaccaro Faraco – Bairro Bom Fim, Caixa Postal 1247
90035-003 – Porto Alegre, RS
Fone: (0xx55) 316 8000
Fax: (0xx55) 316 8001
hcpa@hcpa.ufrgs.br
www.hcpa.ufrgs.br

Data do início da implementação da experiência

A possibilidade de melhoria foi observada no primeiro semestre de 1997, sendo implementada em agosto de 1999.

Experiência
Implantação da
unidade de
arrecadação e
fiscalização no
TRT – 8ª Região

*Ministério da Previdência e Assistência
Social
INSS — Gerência Estadual no Pará
Tribunal Regional do Trabalho — 8ª Região*

Implantação da unidade de arrecadação e fiscalização no TRT – 8ª Região

Ministério da Previdência e Assistência Social
INSS — Gerência Estadual no Pará
Tribunal Regional do Trabalho
— 8ª Região

A cobrança das contribuições incidentes sobre parcelas decorrentes de sentenças e acordos trabalhistas, até 31/03/1997, vinha sendo efetuada de forma insatisfatória pela Divisão de Arrecadação e Fiscalização, a despeito de haver desenvolvido, em conjunto com a Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social (DATAPREV), um Programa para Cálculo de Contribuições incidentes sobre parcelas decorrentes de acordos e sentenças trabalhistas. Tal programa, embora estivesse sendo utilizado pela Gerência de Arrecadação e Fiscalização, não atingia os resultados esperados, em decorrência de fatores diversos, que a seguir destacaremos:

1) A identificação dos valores devidos era efetuada mediante o encaminhamento, pela Justiça do Trabalho, de cópias de sentenças e acordos homologados por aquela Justiça especializada, procedimento que além de moroso — efetivado via postal — nem sempre possibilitava ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) a cobrança das referidas contribuições, por motivos que iam desde a ausência de uma perfeita identificação da empresa (CGC e endereço completo), ausência ou inconsistências na identificação do responsável

legal, ausência dos cálculos de liquidação de sentença que permitissem ao INSS a identificação das parcelas sobre as quais haveria a incidência de contribuições previdenciárias etc.

2) Dificuldades na localização e comunicação com os contribuintes pelo INSS, feita via postal, o que implicava inclusive em gastos extras com despesas de correios e emissão de Avisos de Recebimento (ARs), valendo ressaltar que muitas vezes não eram os mesmos localizados nos endereços indicados nos processos, face o tempo transcorrido entre a homologação das sentenças e a cobrança dos débitos.

3) Insuficiência no número de servidores e acúmulo de serviço, ficando muitas vezes os processos parados por diversos meses, sem que fosse efetuada uma ação eficaz, apta a realizar a devida cobrança.

Por outro lado, a cobrança administrativa, feita via postal, nem sempre obtinha resultados positivos, visto que as empresas, embora convidadas a efetuar o recolhimento das contribuições devidas, na maioria das vezes assim não procediam, o que implicava na necessidade de encaminhar o processo aos Grupos Fiscais, para fins de constituição do crédito previdenciário, por meio do lançamento fiscal. Uma vez não efetuado o pagamento, somente após a constituição de crédito, o processo poderia ser inscrito na Dívida Ativa e encaminhado para a cobrança judicial. Considerando entretanto, que nem sempre os valores apurados em sentenças individuais eram suficientes para possibilitar a adoção de tais procedimentos, muitas vezes o processo ficava em sobrestado, aguardando novos processos de responsabilidade da mesma empresa, a fim de ensejar a lavratura da Notificação Fiscal de Lançamento, hábil a constituir o crédito previdenciário, o que resultava em sensíveis índices de evasão/sonegação no referido setor.

Outro fator a ser pontuado era o fato de que não havia, à época, por parte dos juízes integrantes do Tribunal Regional do Trabalho (TRT), um conhecimento mais acurado da sistemática utilizada para a cobrança do crédito previdenciário, bem como dos

problemas decorrentes do não recolhimento das contribuições em questão, o que ensejava um não comprometimento, por parte dos mesmos, com os resultados porventura obtidos pelo INSS, no desempenho de suas atividades regimentais.

Descrição do projeto inovador

Objetivos e resultados visados

Identificada a situação, e considerando que a legislação à época, consubstanciada nos artigos 43 e 44 da Lei nº 8.212/91, com a redação dada pela Lei nº 8.620/93, já previa a responsabilidade do juiz no que concerne a determinar o imediato recolhimento das contribuições devidas à Seguridade Social, foi elaborado o projeto para instalação, nas dependências do Tribunal, de uma Unidade de Arrecadação e Fiscalização, visando minimizar a evasão/sonegação das contribuições em questão, mediante a presença física do INSS naquele órgão, possibilitando aos juízes obter, de maneira rápida e eficiente, o cálculo das contribuições previdenciárias incidentes sobre os processos *sub judice*, implicando em uma ação direcionada das Juntas de Conciliação e Julgamento (JCJs), integrantes do TRT, em determinar, por parte das empresas reclamadas, a satisfação de suas obrigações para com o fisco previdenciário, além de uma maior integração entre as empresas e o INSS.

Pretendia-se, de tal forma, evitar a procrastinação ou mesmo a recusa, por parte das empresas reclamadas, em efetuar o recolhimento das contribuições devidas, mediante a ação preventiva dos próprios juízes trabalhistas, tornando ainda fácil ao INSS a obtenção dos dados cadastrais aptos a permitir a constituição do crédito previdenciário, nos casos em que não fosse obtida a satisfação da obrigação legal.

Inovação

O projeto foi inovador no sentido de que visava a própria conscientização do juiz trabalhista de seu papel social, não apenas

no sentido de dirimir os litígios de natureza trabalhista, mas no sentido de permitir ao reclamado, usufruir dos benefícios que lhe são garantidos pela legislação previdenciária, além de contribuir para a diminuição dos índices de evasão/sonegação, tão prejudiciais à saúde financeira do Regime Geral de Previdência Social (RGPS). Visava ainda divulgar a legislação previdenciária entre patrões e empregados, possuindo também natureza coercitiva, no sentido de demonstrar a presença efetiva do órgão no próprio local onde se desenrolavam os principais litígios trabalhistas, além de fornecer àquela clientela específica produtos e serviços dessa autarquia, como inscrição de segurados, cálculo de contribuições em atraso, emissão de CND e cálculo para Regularização de Obras de Construção Civil (DRO). Tal iniciativa buscava ainda aumentar a área de atuação do INSS em um local de grande concentração de empresas e empregados, com um fluxo diário de cerca de 2.000 pessoas.

Concepção da experiência

A idéia para sua implementação surgiu em decorrência de reuniões de trabalho realizadas no gabinete do então Superintendente Estadual desse instituto, Dr. Isan Palmeira Anijar, em que o mesmo solicitava sugestões que possibilitassem o incremento da arrecadação. Efetuada a sugestão, foi imediatamente acatada, ficando responsável pela elaboração do projeto e efetivação dos contatos iniciais junto ao TRT a servidora Angela Holanda Castro.

Etapas de implementação

- Elaboração do projeto, em conformidade com as disposições da Lei nº 8.666 de 21/06/93 e demais diplomas legais aplicáveis à matéria, tendo sido aprovado pela Procuradoria e Superintendente Estadual;
- Estabelecimento de contatos pelo Superintendente Estadual e a servidora Angela Holanda com a então Presidente do TRT,

Dra. Marilda Wanderley, visando sensibilizá-la para o problema enfrentado pelo INSS em obter a satisfação do crédito previdenciário decorrente das contribuições apuradas em acordos e sentenças trabalhistas, bem como acerca da vital importância da participação dos juízes daquela Justiça na consecução dos objetivos dessa instituição;

- aprovação do projeto pela Presidência do TRT, após ouvidos o Ministério Público do Trabalho e a Corregedoria daquele Tribunal;
- aprovação do projeto pelo plenário daquele Tribunal; e
- assinatura do Termo de Cessão Gratuita de Uso de Bem Público e instalação do Posto Avançado.

Clientela visada

O público-alvo eram as empresas objeto de reclamações trabalhistas, cujos processos tramitam no TRT — 8ª Região e subsidiariamente os empregados que recorrem àquela Justiça especializada, bem como advogados e demais pessoas que diariamente comparecem àquele Tribunal.

Mecanismos de transparência, grau de responsabilização

O projeto foi elaborado e implementado dentro das normas legais que regulamentam a matéria, em especial a Lei nº 8.666/93, não implicando em qualquer ônus adicional para essa instituição, exceto aquele decorrente da transferência dos equipamentos e móveis existentes da Divisão de Arrecadação e Fiscalização para a sede do Posto Avançado, bem como a instalação de 2 linhas telefônicas, já incluídas como despesas de rotina dentro do Orçamento Geral dessa gerência. A cessão do bem público foi gratuita e pelo prazo de 5 anos, podendo ser renovada pelo INSS, ao fim do referido prazo. As despesas de vigilância correm por conta do próprio Tribunal, devendo o imóvel cedido ser devolvido, ao final do prazo,

em condições de perfeito estado. Todas as condições que regem o contrato encontram-se perfeitamente disciplinadas no projeto, tendo sido o mesmo publicado no Diário Oficial da União, na forma da legislação aplicável à matéria.

Obstáculos encontrados

Considerando que a cessão de uso do bem público, por parte do Tribunal, somente poderia ser autorizada por decisão do Plenário, houve a necessidade de efetuar sessão plenária para sua aprovação, tendo sido o INSS instado a ali comparecer, para esclarecimentos quanto a possíveis dúvidas acerca de sua viabilidade por parte dos juízes que integram a 2ª instância daquele órgão julgador.

Em decorrência, as servidoras Angela Holanda Castro e Maria da Glória Leão Lima foram designadas a comparecer à sessão plenária, realizada na sala de reunião do Tribunal, onde foram inquiridas acerca do assunto, conseguindo ao final, sensibilizar aquela Corte (à despeito da posição contrária inicial, manifestada por alguns juízes), acerca da conveniência e oportunidade do empreendimento, não apenas para o INSS, mas para a sociedade de um modo geral, tendo em vista, inclusive, o caráter social de que se reveste esta instituição. Até aquela ocasião, entendiam alguns dos membros do Pleno que os juízes e servidores do TRT já possuíam excesso de atribuições, com centenas de julgamentos e processos em tramitação, além do atendimento ao público, realização de audiências e outras atividades próprias da Justiça do Trabalho, não lhes sendo viável exercer atividades que lhes pareciam ser inerentes à competência regimental do INSS. Alegavam ainda que a instalação de um Posto do INSS nas dependências daquele Tribunal implicaria em um maior fluxo de pessoas em suas dependências, o que poderia acarretar problemas com a segurança.

No intuito de obter a adesão ao projeto, as servidoras discorreram sobre os problemas enfrentados pelo INSS no controle da fraude, evasão e sonegação, e como tais fatores afetam o comportamento da

receita previdenciária, responsável pelo pagamento de milhões de aposentados e pensionistas, fazendo ver que as parcelas decorrentes de sentenças e acordos trabalhistas já transitados em julgado, além de possuírem um substancial valor, são débitos dos quais não cabe recurso, vez que apurados em decorrência de processo judicial definitivamente julgado. Insistiram na importância do papel desempenhado pelo INSS junto à população brasileira, mormente os mais carentes, que têm no Seguro Social o instrumento que lhes garante a proteção na velhice, doença e invalidez, garantindo aos dependentes, em caso de morte do segurado, o pagamento de pensão, fazendo ver aos dignos julgadores a importância em se tornarem co-partícipes do referido processo, considerando a relevância do papel por eles desempenhado no seio da sociedade.

Recursos utilizados — INSS

- Recursos humanos: 2 agentes administrativos
- Recursos materiais (permanentes): 2 mesas para servidor; 2 cadeiras para servidor; 1 máquina de calcular elétrica; 1 aparelho de ar condicionado; 1 mesa para microcomputador; 1 mesa para impressora; 1 arquivo de aço; 2 linhas telefônicas; 1 computador 486; 1 impressora.

Relato da situação atual

A implantação do Posto Avançado do INSS no edifício sede do TRT 8ª Região foi responsável por uma importante mudança no seio da comunidade, bastante difícil de ser obtida, que se traduz em uma mudança comportamental. Instalou-se, no meio do empresariado e dos advogados que militam naquele Tribunal o conhecimento quanto à necessidade e obrigatoriedade de promover o recolhimento das contribuições previdenciárias, sob pena de se verem coercitivamente obrigados a assim proceder. Tal fato deveu-se principalmente à alteração ocorrida no procedimento dos juízes trabalhistas, que vêm determinando sistematicamente que as partes cumpram suas

obrigações previdenciárias, movidos por uma maior integração entre aquele Tribunal e essa autarquia, bem como à presença física do INSS na sede do referido Tribunal, funcionando não apenas como elemento facilitador dos referidos recolhimentos, mas também como elemento de pressão junto ao empresariado, espelhando seu caráter coercitivo, imprescindível ao cumprimento da legislação.

Aspecto que merece destaque é o fato de que o posto foi autorizado a funcionar, inicialmente, somente para proceder cálculos incidentes sobre parcelas decorrentes de processos trabalhistas, mas evoluiu em sua atuação, e hoje vem desempenhando outras atividades, como inscrição de contribuintes individuais, emissão de CNDs, cálculo de regularização de obras de construção civil, além do fornecimento de informações diversas relativas à legislação previdenciária e treinamento dos servidores do próprio Tribunal, visando habilitá-los a proceder os cálculos das contribuições previdenciárias. Em decorrência, verificou-se substancial aumento da arrecadação setorial, conforme abaixo demonstramos:

Evolução da arrecadação: unidade avançada do TRT — 8ª região

Período	Valor da arrecadação (reais)
jan a dez 1996	133.198,01
abr a dez 1997	827.303,65
jan a dez 1998	2.555.868,35
jan a dez 1999	4.939.624,40
jan a abr 2000	2.859.769,17

É conveniente ainda destacar que a arrecadação realizada pelo Posto Avançado do INSS é superior inclusive àquela realizada por alguns Postos de Arrecadação instalados no interior do Estado, como se verifica na análise do quadro a seguir:

Comparativo da arrecadação — período 1 a 12/1999

Posto/unidade	Nos Municípios jurisdicionados	Arrecadação/ 1999 (reais)
Unidade TRT	-	4.939.624,40
Capanema	13	3.463.829,66
Altamira	9	2.164.335,44
Bragança	6	1.802.634,41

Vale ressaltar que, com o advento da Emenda Constitucional 20/98, que acrescentou o parágrafo 3º ao art.114 da Constituição Federal (CF), conferindo aos juízes trabalhistas competência para executar, de ofício, as contribuições sociais previstas no inciso I a II do art.195, da CF, e seus acréscimos legais, houve inicialmente intenção de desativar o posto. O Tribunal, entretanto, solicitou a permanência do mesmo, por considerar de fundamental importância a presença do INSS naquela casa, como elemento facilitador e disseminador da legislação previdenciária, além da importante ajuda na efetivação dos cálculos previdenciários, cuja sistemática ainda não foi totalmente absorvida pelos calculistas das Juntas, em decorrência inclusive da especialização e constantes alterações sofridas pela legislação previdenciária. Tal fato, que por si só já seria suficiente para demonstrar o sucesso da empreitada, é motivo de satisfação para a administração local do INSS, que vê em iniciativas como essa alternativas viáveis para o aumento da arrecadação e, principalmente, da conscientização da população quanto ao papel da Previdência Social Pública no seio da sociedade brasileira.

Ministério da Previdência e Assistência Social
INSS — Gerência Estadual no Pará
Tribunal Regional do Trabalho — 8ª Região

Responsável

Angela Holanda Castro

Equipe em ordem alfabética

Alice Najla da Silva Vieira; Cícero Rodrigues de Freitas; Clélia Andrade; Georgenor de S. Franco Filho; Haroldo da Gama Alves; Iolanda Matos Cardoso; Isan Palmeira Anijar; Ivanildo Jorge Falcão de Menezes; José Otávio de Andrade; Maria da Glória Leão Lima; Maria Telma Antunes Vieira; Marilda Wanderley; Roberto Carlos S. Oliveira; Rolf Ericksen; Rosita Cidrin Nassar; e Vicente Malheiros da Fonseca.

Endereço

Av Nazaré, 79, Bairro de Nazaré
66035-170 – Belém, PA
Fone: (0xx91) 216 5751 / 9984 4548
Fax: (0xx91) 216 5157
angelaholanda@hotmail.com

Data do início da implementação da experiência

Março de 1997

Experiência
Projeto de
racionalização
e modernização
do sistema
normativo do
Banco do
Nordeste

*Ministério da Fazenda
Banco do Nordeste do Brasil S/A*

Projeto de racionalização e modernização do sistema normativo do Banco do Nordeste

*Ministério da Fazenda
Banco do Nordeste do Brasil S/A*

O sistema normativo do Banco do Nordeste até então vigente era caótico e burocratizado, não era sistematizado e sua gestão não obedecia a disciplinamento de elaboração e divulgação, além de as tarefas a ele inerentes serem totalmente manuais, sem nenhum grau de informatização.

Cada área do banco definia suas próprias normas individualmente, com independência em relação as outras, o que gerava uma plêiade de normativos que se sobrepunham e, em certo grau, até se contradiziam. A elaboração e a divulgação das normas eram feitas manualmente, ou seja, utilizando-se de máquinas de escrever, com impressão em papel dos originais, reprodução por xerox e envio às agências por malote.

As agências recebiam as normas com um atraso médio de 2 semanas, ensejando que os projetos de investimento quando davam entrada na agência tinham de ser devolvidos porque já não se enquadravam nas normas que haviam chegado com atraso, prejudicando o atendimento ao cliente e gerando atritos injustificáveis com os parceiros elaboradores de projetos.

A manutenção dos manuais devidamente atualizados era penosa e sem segurança, pois dependia da chegada das novas normas por malote e dos esforços de uma pessoa que era a encarregada, em cada unidade, de fazer as substituições de páginas em cada manual.

As normas não eram totalmente manualizadas, existindo uma coleção de normas transitórias na figura de circulares e avisos-circulares que alteravam, suspendiam e até revogavam dispositivos dos manuais, e chegando-se ao cúmulo de se tornarem permanentes, em função de as áreas não procederem à manualização dos seus dispositivos.

Utilizavam-se, ainda, instrumentos inadequados e sem função normativa institucional para divulgar normas e procedimentos obrigatórios, como o Diário Informativo e a Agenda Administrativa, que são um instrumento de comunicação diária com os gestores e equipes, mas nunca com a função de divulgar e baixar instruções normativas.

Por outro lado, as normas tinham um caráter autoritário que inibia a ação gerencial e tolhia o empresariamento, e que, ao fazê-lo, ensejava uma atuação gerencial rebaixada. Com efeito, as normas possuíam um ranço de presunção ao ponto de estabelecer padrões rígidos que nada tinham a ver com a questão normativa em si, de enquadramento das operações de crédito, mas tinham o talante de querer impor aos profissionais como exercer suas profissões, como, por exemplo, no caso das inúmeras especificações de ordem meramente técnica que tinham sido elevadas à condição de normas.

Existiam 13 manuais diferentes na origem, mas que dispunham sobre o mesmo assunto, ou seja, as operações do banco.

Descrição do projeto inovador

Objetivos a que se propôs: resultados visados

O projeto baseou-se em 5 princípios básicos, que nortearam o trabalho de racionalização e modernização do sistema normativo, a saber:

a) racionalizar significa organizar espacialmente, tornando mais eficiente e didático;

b) adotar o método da repetição, visando evitar a ambigüidade, gerando uma linguagem simples e direta;

c) não fazer remissões, exceto se para dentro do mesmo normativo;

d) todas as disposições sobre uma matéria devem ser encontradas em um só lugar; e

e) uma norma só deve ser divulgada se puder ser imediatamente aplicada, ou seja, que a divulgação só ocorra quando os sistemas operacionais e outros controles estiverem adaptados às novas disposições.

Orientando-se por esses princípios, o projeto propôs-se a atingir os seguintes objetivos:

a) desburocratizar o sistema normativo para conseguir agilidade e tempestividade no atendimento ao cliente;

b) sistematizar o acervo normativo do banco;

c) informatizar as tarefas de elaboração e divulgação dos normativos;

d) extinguir os manuais até então existentes, eliminando a sobreposição e contradição que havia nas normas e substituindo-os por instrumentos enxutos, racionais e informatizados, de fácil e rápida consulta;

e) retirar o caráter autoritário das normas, transformando-as em instrumentos flexíveis de orientação da atuação gerencial;

f) tornar racional e interativa a consulta e a leitura das normas; e

g) restringir o espectro normativo exclusivamente aos assuntos que digam respeito ao risco e condições das operações de crédito, despojando as normas das disposições de ordem técnica e científica que dizem respeito apenas à elaboração de projetos de investimento.

O que é considerado inovador?

As inovações são as seguintes:

a) a elaboração dos textos passou a ser feita em editores de texto modernos e com os recursos necessários à melhor produção gráfica;

b) foi criada a base de dados que armazena não apenas as normas em vigor, mas as normas alteradas em todas as suas versões e as normas revogadas;

c) divulgação dos normativos *on-line* pela *Intranet* do banco, com interface amigável;

d) extinção de normas transitórias (circulares e avisos-circulares);

e) vedação da utilização de instrumentos e veículos inadequados, como o Diário Informativo e a Agenda Administrativa, para a divulgação de conteúdos normativos;

f) a partir da base de dados, criação de mecanismos de consulta e aprendizado, a saber:

- mecanismos de pesquisa na base de dados tanto por palavra-chave como por assunto;

- possibilidade de pesquisa, das normas revogadas e de versões anteriores das normas em vigor, para verificação dos procedimentos adotados; e

- mecanismo de envio eletrônico de sugestões por parte dos usuários, para o aperfeiçoamento contínuo dos normativos e visando à elaboração compartilhada dos normativos;

g) criação de apenas 3 manuais, em substituição aos 13 anteriormente existentes;

h) instituição de plantão eletrônico para o recebimento e resposta de consultas sobre conteúdos normativos, pelo qual a consulta é enviada por correio eletrônico para um endereço coletivo, havendo técnicos e consultores, em sistema de rodízio, permanentemente à disposição dos consulentes para responder às consultas no mesmo dia ou, na maioria das vezes, na mesma hora;

i) criação de ferramenta contendo coleção das perguntas mais frequentes quanto à interpretação normativa, e respectivas respostas, de modo que as dúvidas mais recorrentes nas unidades operadoras podem ser imediatamente dirimidas pela consulta a tal facilidade, evitando-se gastos com ligações telefônicas, elaboração de consultas escritas, envio de mensagens eletrônicas etc.; e

j) criação de sistema informatizado para a elaboração dos instrumentos de crédito (cédulas e notas de crédito, contratos e escrituras), com funções interativas, pelas quais o usuário tão somente responde a perguntas que lhe são feitas pelo sistema sobre o cliente e a proposta e, a partir das respostas, o sistema monta o instrumento de crédito, sendo a grande maioria dos dados importada dos demais sistemas interligados.

Concepção da experiência e as etapas da implementação

O projeto de racionalização e modernização do sistema normativo surgiu no âmbito do próprio banco, na equipe criada para proceder ao redesenho do processo de concessão de crédito do Banco do Nordeste. As normas não podiam ficar ao largo do redesenho empresarial, tendo de se transformar, em decorrência da transformação das próprias estruturas do banco e dos seus processos, em ferramentas que permitissem às equipes levar adiante as novas tarefas, impostas pelo momento e pelas mudanças.

As inovações foram implementadas conforme as seguintes etapas:

a) levantamento de todas as normas existentes em vigor, originárias das antigas áreas, manualizadas e transitórias (circulares e avisos-circulares);

b) estudo para realização de diagnósticos sobre o conteúdo dessas normas, para identificar os casos de sobreposição, repetição, contradição e até negação recíproca;

c) extinção dos 13 manuais até então existentes;

d) catalogação das normas esparsas (circulares e avisos-circulares) e dos conteúdos normativos divulgados em instrumentos e veículos inadequados, visando à sua consolidação e manualização e, feito isso, à sua extinção;

e) concepção e criação dos 3 manuais que viriam substituir os manuais extintos, a saber:

- Manual Básico-Operações de Crédito: contém as regras das políticas e diretrizes operacionais do Banco do Nordeste e as normas de enquadramento dos programas de crédito por ele operados;

- Manual Auxiliar-Operações de Crédito: repositório dos aspectos legais, estratégicos e táticos de atuação do banco, cujo conhecimento é pressuposto para a atuação gerencial; e

- Manual de Procedimentos-Operações de Crédito: descrição das rotinas operacionais do banco, que não têm, pela sua natureza, como ser informatizadas, tendo de ser desempenhadas pelo ser humano, a exemplo, da entrevista com o cliente, a análise de projetos, a avaliação de risco etc.;

f) criação das bases de dados do acervo normativo, inclusive a digitalização das normas antigas, para composição do acervo histórico e base para consultas;

g) criação de *sites* próprios na *Intranet* do banco, onde o usuário das normas possui:

- inteiro teor dos manuais em vigor, permanentemente atualizados;

- ferramentas de consulta por palavra-chave e por assunto;

- criação de índice temático para consulta instantânea sobre determinado assunto, permitindo ao usuário da norma, mediante uso de *link*, ter acesso direto ao dispositivo normativo de seu interesse;

- coleção de perguntas freqüentes e respectivas respostas;

- as atualizações do dia, capeadas por comando de atualização normativa, onde se contém breve descrição da movimentação de normas do dia, dando ao usuário o ensejo de verificar imediatamente e

on-line aquelas alterações que digam respeito diretamente às suas atribuições;

- ferramenta que contém a coleção de todas as atualizações diárias feitas às normas, organizadas por data, de modo que o funcionário ausente por motivos de férias etc., terá, ao voltar ao trabalho, total condição de se pôr novamente em dia com o sistema normativo;

- ferramenta para o envio, diretamente à equipe responsável, das sugestões de aperfeiçoamento contínuo das normas;

- ferramenta para consulta eletrônica ao corpo de consultores e técnicos sobre a interpretação de normativos, com garantia de resposta no mesmo dia; e

- descrição da natureza e do conteúdo dos novos manuais, inclusive com discriminação das matérias que contêm e de como são neles organizadas;

h) criação de sistema específico para a elaboração de instrumentos de formalização do crédito, com funções interativas, pelo qual os instrumentos são montados a partir de perguntas feitas pelo sistema sobre o cliente e a operação, e respondidas pelo usuário, permitindo rapidez na execução dessa tarefa, segurança quanto ao aspecto jurídico das contratações e maior satisfação para o cliente.

Clientela visada

O projeto visou os componentes das equipes das agências e das centrais de análise de crédito, mas primordialmente o agente produtivo, nosso cliente.

Participação dos quadros técnico-administrativos

O projeto contou com a participação de técnicos do banco até então envolvidos nas tarefas de elaboração de normas.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

O sistema normativo reveste-se, atualmente, do caráter de total transparência, haja vista que o seu produto está permanentemente à disposição dos usuários, *on-line*, permitindo consultas diretas e sobre diversos aspectos (o texto propriamente dito, por palavra-chave, por assunto etc.).

As normas hoje divulgadas são absolutamente fiéis às fontes que lhes deram origem, ou seja, a legislação, as regras dos fornecedores de recursos, os ditames do Banco Central do Brasil, e as decisões da Diretoria do banco.

A autorização de divulgação é feita dentro do sistema, mediante o uso de senha que dá ao seu detentor a autoridade e poder de autorizar a divulgação do normativo alimentado ao sistema, assumindo as respectivas responsabilidades.

Isso permite que se tenha total *accountability*, no que respeita à origem de normas divulgadas e às razões da tomada de decisão sobre a sua divulgação ou não.

Outras informações que demonstram a adequação do projeto aos critérios

1) O respectivo *site* é um dos mais visitados na *Intranet* do banco, com cerca de 65.000 acessos anuais;

2) O nível decrescente das consultas, denotando que os usuários vêm apreendendo cada vez mais facilmente os conceitos normativos.

Obstáculos encontrados

O obstáculo encontrado referiu-se à definição, dentre as opções existentes no mercado, da melhor solução de *software*, assim como à necessidade da implementação de meios e recursos de *hardware*. No entanto, a decisão vigorosa da empresa, no sentido da sua total

informatização, ensejou que fosse fácil a transposição desse obstáculo, com a aquisição de todo o equipamento e programas necessários.

Recursos utilizados

O projeto utilizou-se de uma equipe composta por 6 técnicos em tempo integral, além de consultores localizados nas diversas unidades do banco.

Os recursos materiais e financeiros não foram especificamente destacados para o projeto, tendo este utilizado os recursos da espécie já à disposição das antigas áreas.

Adequação dos custos: mensuração e redução

Com a implementação do projeto, os custos inerentes à impressão de normas foram substancialmente reduzidos, pois foram dispensadas as coleções de exemplares de manuais e coleções de circulares e avisos-circulares.

A redução dos custos com comunicações, principalmente ligações telefônicas interurbanas, também foi substancial, em função da quantidade decrescente de consultas.

A redução de custos administrativos e de pessoal foi sobremodo significativa, porque o trabalho antes exercido por equipes de normas distribuídas nas diversas áreas antigas, hoje é exercido por uma só equipe.

Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas

Quantitativos

- Redução de custos com recursos materiais e humanos, relativos à elaboração, reprodução, controle e divulgação das normas;
- Redução dos quantitativos de pessoal utilizados para a tarefa normativa, que antes totalizavam 39 pessoas, distribuídas nas diversas

áreas, ao custo mensal de cerca de R\$117.000,00, sendo hoje utilizada uma só equipe de 5 pessoas, ao custo mensal de cerca de R\$ 15.000,00 — ressalte-se que boa parte desse pessoal liberado está hoje atendendo ao cliente nas agências;

- Redução de custos com impressão das normas (papel, tinta e impressoras);

- Os antigos 13 manuais representavam cerca de 3.500 folhas, o que, multiplicado por 175 agências, totaliza 612.500 folhas, tendo-se a quantidade de folhas reduzida, com os 3 novos manuais, para cerca de 600 folhas, ou seja, 105.000 folhas nas 175 unidades;

- Extinção de cerca de 400 circulares e avisos-circulares;

- Retirada dos manuais de dispositivos que, na verdade, constituem recomendações de ordem meramente técnica;

- Eliminação de cerca de 250 folhas de disposições normativas divulgadas em veículos inadequados com o Diário Informativo e a Agenda Administrativa;

- Melhor atendimento no recebimento das alterações normativas pelos 561 parceiros elaboradores de projetos, que as recebem mediante caixa postal eletrônica via RENPAC, com o que se evita a devolução do projeto e, portanto, o correto, melhor e tempestivo atendimento ao cliente;

- Redução de tempo entre a divulgação e o recebimento da norma pelos seus usuários, pois o sistema passou a ser *on-line* — antes chegava por malote às agências com atraso médio de 2 semanas;

- Redução de tempo na elaboração de instrumentos de crédito, de 2 horas para em média 15 minutos; e

- Redução de custos com comunicação telefônica, que hoje é feita por correio eletrônico.

Qualitativos

- Maior rapidez no processo de elaboração, divulgação e consulta das agências;

- Certeza, para o usuário, de que as normas estão absolutamente atualizadas, ou seja, todo e qualquer texto existente nos

manuais está em pleno vigor, reduzindo a zero a probabilidade de realização de negócios com clientes, em qualquer dia, com base em instrução não mais vigente;

- Tranquilidade, para o usuário, na medida em que ele sabe que todas as normas sobre um determinado assunto estão consolidadas em um só lugar; e

- Eliminação da possibilidade de os projetos de investimentos serem devolvidos em função de terem sido elaborados consoante normas que, no dia da entrega à agência, já tinham sido revogadas, ensejando, assim, um atendimento mais ágil e efetivo aos agentes produtivos — clientes do banco.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

Disponibilização de instrumento para que os usuários das normas dêem sugestões para melhorias do sistema normativo. A quantidade de sugestões oferecidas que, no início da implantação, se dava em média de 3 por mês reduziram-se a zero desde os últimos 4 anos.

Das consultas formuladas por alguns usuários para solução de dúvidas sobre assuntos normativos, estima-se que as respostas para, pelo menos, 95% delas, já estão plenamente explicitadas no texto normativo.

Melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados.

No ambiente de trabalho, destaca-se a racionalização e o melhor controle na administração das normas, com o uso dos recursos de informática, reduzindo, bruscamente, o trabalho com manuseio de papéis e seus arquivos.

No que se refere à qualidade dos serviços prestados, destacam-se a rapidez e a segurança da informação normativa.

Projeto de racionalização e modernização do sistema normativo do Banco do Nordeste

Ministério da Fazenda
Banco do Nordeste do Brasil S/A

Responsável

Luís Sérgio Farias Machado

Equipe em ordem alfabética

Byron Costa de Queiroz; Celso Antônio de Leopoldino Filho; Clotildes Moraes Santos; Eliseu Castelo Branco Júnior; Francisca Glória de Oliveira Moraes; Francisco Carlos Cavalcanti; e Nilson de Lima Leite.

Endereço

Av. Paranjana, 5.700, Bloco A 2, Superior — Passaré
60740-000 — Fortaleza, CE
Fone: (0xx85) 299 3026
Fax: (0xx85) 299 3494
lsergio@banconordeste.gov.br
www.bnb.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Janeiro de 1996

Experiência
**Sistema
Integrado de
Passagens e
Diárias SIPAD**

*Ministério da Saúde
Subsecretaria de Assuntos Administrativos
Coordenação-Geral de Modernização e
Desenvolvimento Institucional*

Sistema Integrado de Passagens e Diárias SIPAD

*Ministério da Saúde
Subsecretaria de Assuntos Administrativos
Coordenação-Geral de Modernização e
Desenvolvimento Institucional*

Anteriormente à implantação do Sistema Integrado de Passagens e Diárias (SIPAD) o processo operacional de concessão de passagens e diárias, no âmbito do Ministério da Saúde, era executado a partir de vários suportes tecnológicos com emissão de guias em formulários planos. Para o preenchimento das guias de solicitação de viagem usavam-se planilhas eletrônicas e editores de texto, máquina de datilografia e controles manuais com uso de etiquetas, gerando uma quantidade significativa de papéis e controles desnecessários.

Algumas unidades faziam uso de aplicativos mono usuários desenvolvidos em *clipper*, sem qualquer integração de informações com as unidades gestoras responsáveis pela sistematização e consolidação dos dados. Esses sistemas eram fechados e continham limitações, principalmente, na questão da inclusão de novas funcionalidades.

Essa sistemática exigia dos usuários controles burocráticos desnecessários e formulários que, por sua vez, eram muitas vezes redigitados pelas unidades gestoras, significando um processo de retrabalho digno de alguns Hércules. Outro fator de destaque diz

respeito à total falta de confiabilidade dos dados físicos e financeiros consolidados a partir das requisições emitidas e, ao final de cada período, eram despendidos esforços sobre-humanos para a sistematização dos dados.

Não existia integração e cruzamento das informações geradas pela unidade gestora com a empresa contratada pelo ministério, para emissão dos bilhetes de viagem. Isso fazia com que não se tivesse o controle efetivo do custo dos bilhetes de viagens, a não ser que fossem feitos levantamentos exaustivos nas faturas apresentadas para pagamento pelas empresas contratadas.

A sistemática adotada não permitia também o acompanhamento do processo pelos usuários e gestores. As informações eram centralizadas e, muitas vezes, dependiam de conhecimentos pessoais do usuário junto às unidades gestoras.

Eram consumidas várias horas de trabalho de ordenadores de despesa para a assinatura de montanhas de formulários planos e contínuos, muitos com mais de 2 vias com uso de carbono. As solicitações e relatórios gerados eram guardados e arquivados em armários e pastas suspensas, ocupando alguns metros quadrados de espaço físico nos locais de trabalho. Pelo volume de papel gerado e considerando o número reduzido de servidores, era impossível se fazer um auditoria efetiva nas viagens, ou seja, em várias situações se perdia controle.

Descrição do projeto inovador

Objetivos

Agilizar e dar maior visibilidade e transparência aos processos relativos ao gerenciamento e atendimento às solicitações de passagens e diárias visando a unificação dos procedimentos de consolidação física e financeira no âmbito do Ministério da Saúde.

O que é considerado inovador

O SIPAD é considerado inovador ao permitir, em tempo real:

a) rápido atendimento dos pedidos de passagens e diárias, mediante requisições executadas eletronicamente, via sistema, com alto grau de confiabilidade das informações;

b) controle físico e a gestão financeira dos pedidos de passagens e diárias a partir do cálculo automático dos valores de diárias e dos valores absolutos dos bilhetes de viagens;

c) atualização constante dos valores das classes de diárias e da cotação de moedas estrangeiras para consulta e conversão e, acompanhamento de trechos de viagens e conexões nacionais e internacionais;

d) alimentação de informações a partir de base de dados única, eliminando o retrabalho, diminuindo margens de erros, redundâncias e a conseqüente inconsistência de dados; e

e) consulta *on-line* e emissão automatizada de relatórios gerenciais de acompanhamento, com interface gráfica de todas as unidades do ministério.

Sua fácil utilização permite ao servidor/usuário, agilidade nos pedidos de passagens e diárias, além de garantir aos gestores, nos níveis estratégicos, tático e operacional, a administração racional e eficiente de todas as fases do processo em tempo real.

Base de dados única — integração

O SIPAD, assim como os sistemas que a ele estão integrados, tem como premissa a garantia de dados confiáveis, maior agilidade de resposta e o fim do retrabalho e da duplicidade de informações. Assim, o SIPAD permite a gestão dos processos relacionados às passagens e diárias na busca da melhoria contínua, instrumentalizando o nível decisório do Ministério da Saúde com um conjunto de dados gerenciais que, permitindo uma visão *top-down* da instituição e de suas unidades, além de criar mecanismos de monitoramento dos resultados alcançados em todos os níveis.

O SIPAD tem a sua base de dados integrada, principalmente, com os seguintes sistemas:

- Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIARH): utiliza as tabelas de cadastro de servidor; colaborador eventual; função comissionada e gratificada, escolaridade e tabela de ocorrências;
- Sistema Integrado de Estrutura Organizacional (SISTRU): utilizado a tabela de unidade organizacional; tabela de país e cidades; e
- Sistema de Segurança (SIS): no cadastramento *on-line* de perfis, acesso e controle de usuários.

Benefícios proporcionados

- Requisições de passagens e diárias executadas eletronicamente, elevando o nível de confiabilidade e diminuindo o tempo de emissão.
- Sistema totalmente integrado, evitando a redundância e a conseqüente inconsistência de dados.
- Acompanhamento de trechos de viagens e conexões nacionais e internacionais .
- Cálculo automático dos valores de diárias, despesas com locomoção e descontos com vale-refeição, dentro de tabelas específicas, enquadradas às diversas regiões do país.
- Atualização constante dos valores das classes de diárias, da cotação de moedas estrangeiras para consulta e conversão e demais tabelas do sistema.
- Consultas *on-line* e emissão automatizada de relatórios gerenciais de acompanhamento.

Principais funcionalidades

- Requisição de passagens e diárias nacionais e internacionais;
- Cálculo de diárias;
- Complementação e prorrogação de viagens;
- Controle de retorno de viagem;
- Desconto de vale-refeição por UF;

- Três níveis de controle operacional: solicitante, autorizador, gestor;
- Histórico de requisições de passagens e diárias;
- Relatórios operacionais e gerenciais;
- Gráficos gerenciais;
- Tabelas básicas de classes de diárias/diárias por país — cidade/portos; e
- Aeroportos/calendário de feriados/fonte de recurso.

Informações técnicas do SIPAD

Plataforma de desenvolvimento	Plataforma computacional	Documentação
Modelo conceitual: <i>Client-Server</i> 2 camadas	Sistemas Operacionais: <i>Windows 95/98/NT</i>	<i>Help On-line – Robohelp 5.0</i>
<i>Delphi 3.02 – Language pack – Português</i>	Banco de Dados: <i>Oracle 8.0</i>	Modelo de dados – <i>Power Designer 6.1</i>
BDE 4.51 / <i>Direct Oracle Access 3.3.1</i>		Manuais de usuários – <i>MS-Word</i>
Componentes: <i>RX / Info Power / Componentes FIA/USP (com fontes) / Segurança</i>		

Concepção da experiência

A nova realidade social a ser enfrentada pelos agentes públicos em função da Reforma do Aparelho do Estado e do Programa de Qualidade da Administração Pública tornou-se cada vez menos incompatível com os métodos de trabalho e o modelo de gestão burocrático weberiano, exigindo formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivo à criatividade. Tal realidade levou a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) ao estudo de alternativas que a reposicionasse favoravelmente nesse novo contexto.

Muitos fatores contribuíram para que a SAA optasse pela alternativa de sistemas integrados focados nas principais atividades de suporte logístico às atividades finalísticas do ministério, dentre eles:

- a falta de um programa de gestão da informação voltado para o atendimento das necessidades do Ministério da Saúde;
- a ausência de um sistema de informações confiáveis para subsidiar o processo de tomada de decisão; e
- a tendência do setor público e privado em utilizar a *Enterprise Resource Planning (ERP)* — Planejamento de Recursos Empresariais — nos sistemas de gestão da informação e nos Sistemas de Informações Gerenciais (GIS), com vistas a otimizar os processos de trabalho.

Nesse contexto, o Subsecretário de Assuntos Administrativos, apoiado pela equipe técnica da Coordenação-Geral de Modernização e Desenvolvimento Institucional, tomou a decisão de implantar o SIPAD no âmbito do Ministério da Saúde.

Etapas da implementação

- Definição do produto e suas principais funcionalidades com suporte de O&M;
- Aprovação dos recursos necessários;
- Definição e adequação de metodologia de desenvolvimento e acompanhamento das etapas;
 - Elaboração do cronograma do projeto;
 - Modelagem de dados;
 - Prototipação;
 - Codificação;
 - Tabelas;
 - Banco de dados;
 - Documentação do sistema;
 - Testes iniciais;
 - Homologação dos gestores;
 - Treinamento de usuários;

- Migração de dados;
- Implantação; e
- Ajustes.

Clientela visada

- Todos os órgãos que solicitam passagens e diárias no Ministério da Saúde e suas respectivas unidades.
- Todas as áreas que efetuam controle de despesas financeiras com passagens e diárias no Ministério da Saúde.
- Órgãos de controle externos ao Ministério da Saúde.

Atores envolvidos

Equipe técnica da SAA e do Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (DATASUS); membros do Comitê Executivo do projeto; gestores do aplicativo e usuários.

Mecanismos de transparência

- Relatórios mensais de acompanhamento do projeto;
- Informações disponibilizadas pelo site da SAA;
- Reuniões mensais de avaliação com gestores e Comitê Executivo.

Recursos utilizados

Recursos financeiros	Recursos humanos
Remuneração da equipe técnica	Líder do projeto
Custos de aquisição de pequenos aplicativos de desenvolvimento	Analista de O&M
Custos de telecomunicação	Analista de desenvolvimento / programador
Material de consumo	Documentador
Equipamentos de informática	

Obstáculos encontrados

Dificuldades	Ações adotadas
Cultura da casa voltada a sistemas mono usuários com bases de dados não compartilhadas.	Processo de envolvimento permanente dos usuários e gestores com destaque para as vantagens de sistemas integrados e abertos.
Pouca experiência do Ministério da Saúde na gestão da informação.	Investimento permanente em treinamento gerencial.
Infra-estrutura de informática insuficiente para o porte do projeto.	Investimento maciço do Ministério da Saúde na aquisição e modernização dos equipamentos de informática.
Pouca experiência do Ministério da Saúde no gerenciamento de projetos inovadores e com diversas interfaces.	Busca e adoção de um modelo simples matricial de projeto e total apoio do corpo diretivo como patrocinadores.
Órgão de informática do Ministério da Saúde não dominava as novas tecnologias.	Investimento em capacitação dos seus recursos humanos.
Faltava estrutura adequada para suporte a novos sistemas.	Órgão responsável ainda em processo de reestruturação para absorver as novas demandas.
Tradicionalmente o Ministério da Saúde adotava sistemas fechados e sem a participação dos seus gestores.	O modelo adotado contou com a presença integral dos gestores de cada aplicativo nas decisões sobre funcionalidades e operação.

Adequação dos custos

A fase inicial de implementação do SIPAD, de julho de 1999 a julho de 2000, contemplou todas as etapas de desenvolvimento, prototipação, implantação e ajustes da versão 1.0 .

A partir de julho/agosto de 2000 estamos trabalhando em novas funcionalidades do aplicativo, com redução dos custos com encargos sociais, uma vez que o projeto já absorveu a equipe técnica da empresa anteriormente contratada.

Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas

Resultados quantitativos e qualitativos*

Item	Situação anterior	Situação atual	Redução	Percentual
Papel	128.403	14.797	113.606	88,48%
Etiquetas	23.346	0	23.346	100,00%
Assinaturas do gestor	23.346	3.112	20.234	86,67%
Assinaturas do ordenador	23.346	3.112	20.234	86,67%
Carimbos de recebimento	11.673	0	11.673	100,00%
Carimbos de gestor/ordenador	46.696	0	46.696	100,00%
Registros manuais de controle	11.673	0	11.673	100,00%
Tramitação de documentos	73.705	15.246	58.459	79,31%

* Projeção de resultados para o ano 2000 após implantação do sistema feita com base nas 11.673 viagens autorizadas pela SAA em 1999.

Mecanismos de avaliação

- Relatórios gerenciais (diários, mensais etc.) de consolidação financeira e física e de acompanhamento dos serviços;
- Endereço eletrônico do SIPAD para reclamações e dúvidas;
- Ramal do gestor para urgências, dúvidas e reclamações;
- Relatório de avaliação dos serviços terceirizados de emissão de passagens.

Impactos observados

- Diminuição em 90% na margem de erro na emissão de passagens e diárias em relação ao sistema anterior;
- Agilização nas prestações de conta dos usuários de passagens e diárias, uma vez que o SIPAD detecta as pendências de bilhetes e relatórios de viagens;
- Diminuição no número de reclamações quanto à demora e atraso nos serviços de emissão de bilhetes e diárias;
- Diminuição na emissão de papel, formulários, carimbos e assinaturas;
- Eliminação da possibilidade de emissão de mais de uma viagem ao mesmo beneficiário em um mesmo período, uma vez que o sistema critica esse procedimento;
- Economia de tempo para gestores e usuários na liberação das viagens/controle *on-line* dos gastos com passagens e diárias, facilitando o processo de tomada de decisão.

Ministério da Saúde
Secretaria Executiva
Subsecretaria de Assuntos Administrativos
Coordenação-Geral de Modernização e Desenvolvimento
Institucional

Responsável

Paulo Antônio da Silva Ribeiro

Equipe em ordem alfabética

Alberto Ataídes Neves; Álvaro Luiz Alves de Oliveira; Dennis Otto Zelaya Chamorro; Ivan Tuyoshi Mori Kakimoto; Lúcia Joana Triolo; Luiz Antônio Patta Mellão; Marcelo Laranjeira; Paulo Roberto Ensinas.

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco G, Ala A, Sala 356, Anexo.
70058-900 – Brasília, DF
Fone: (0xx61) 315 2220
Fax: (0xx61) 315 2518
cgmdi@saude.gov.br

Data do início da implantação da experiência

Julho de 1999

Experiência
Contrato de
autonomia
de gestão

*Ministério da Defesa
Marinha do Brasil
Secretaria-Geral da Marinha*

Contrato de autonomia de gestão

*Ministério da Defesa
Marinha do Brasil
Secretaria-Geral da Marinha*

Até dezembro de 1998, a Marinha concentrava esforços na consolidação de um modelo próprio de gestão de suas Organizações Militares Prestadoras de Serviços (Sistema OMPS). Em 1º de dezembro do mesmo ano, foi promulgada a Lei nº 9.724, que legalizava todo esse trabalho de mudança de mentalidade, além de instituir o “Contrato de autonomia de gestão” para as OMPS qualificadas. Um grupo de trabalho, constituído de oficiais e servidores civis, passou a efetuar estudos e a realizar cursos na ENAP Escola Nacional de Administração Pública (Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional, Planejamento e Gestão Estratégica, além de outros) com o propósito de avaliar que as OMPS, em escala gradativa, poderiam se candidatar a assinatura do contrato, bem como selecionar uma para servir de projeto piloto. Esse estudo foi submetido à aprovação da Alta Administração Naval, que escolheu o Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CRESUMAR) para ser a OMPS precursora dessa inovação na administração direta. Entretanto, havia a necessidade de um Decreto Regulamentador, fato que só veio ocorrer por meio do Decreto nº 3.011, de 30 de março de 1999, em que foi

descrito quais eram as 13 OMPS que poderiam se qualificar para assinatura do contrato, bem como os mecanismos necessários. Essa data é o marco de referência para o início da experiência — abril de 1999 — porque nesse momento diversos segmentos da Marinha se mobilizaram para cumprir o desafio de assinar um contrato, nos moldes estabelecidos para uma Força Armada, o mais breve possível. Em 8 de junho de 1999 o “Contrato de autonomia¹ de gestão,” foi assinado, tendo como contratante a Secretaria-Geral da Marinha, por delegação de competência do Comandante da Marinha, e como contratado o CRESUMAR.

Descrição do projeto inovador

Objetivos a que se propôs: resultados visados

Nos estudos preliminares, o ponto de partida era a definição da Missão², que deveria levar em conta o marco referencial composto por suas competências legais, a Constituição Federal, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o Plano Plurianual, o Orçamento, os programas e objetivos do governo. Coube aos participantes do grupo de trabalho a tarefa de entender o posicionamento da Marinha como Ministério³ responsável pela elaboração de uma política inerente à aplicação do Poder Naval. Para tal, fez-se necessário analisar os seguintes documentos, em especial:

- Política de Defesa Nacional (PDN) / subitem 4.7: “As Forças Armadas, que têm sua missão atribuída pela Carta Magna, cabe defender a Nação, sempre que necessário, assegurando a manutenção de sua integridade e soberania. Para tanto, é essencial manter o contínuo aprimoramento da integração das Forças Armadas, em seu preparo e emprego, bem como na racionalização das atividades fins”.

- Constituição Federal — art. nº 142: “As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente

da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem”.

- Lei Complementar nº 69/91: rege a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas.

Essa análise demonstrou que a Marinha, para o perfeito cumprimento de sua missão como Ministério, identifica os objetivos definidos pela política, analisa cada um deles, efetua a transposição desses objetivos para o seu nível, estabelecendo assim sua política e planejamento estratégico. Além disso, se vale de um sistema de planejamento estratégico para aspectos econômico-financeiros, o Sistema do Plano Diretor⁴, consagrado e funcionando com êxito há 35 anos. Assim sendo, ficou evidente que o problema da continuidade administrativa na Marinha não seria um fator restritivo, apesar da rotatividade de pessoal militar como imperativo de carreira.

Nesse momento, também foi efetuada uma análise histórica da administração pública internacional e brasileira, bem como das experiências com contratos de gestão, atendo-se, em especial, as principais restrições à implementação das Agências Executivas (AEs) e Organizações Sociais (OS), tais como: flexibilidades, perfeita definição e monitoramento de metas e indicadores de gestão e ao provimento de recursos para o alcance das metas pactuadas.

Essas análises objetivavam desenvolver um modelo de contrato inédito, um “híbrido”, que respeitasse as peculiaridades da Marinha e de seus órgãos subordinados, com a inserção do conceito de autonomia na sua organização administrativa, sem interferir na missão constitucional, em especial quanto à estrutura hierárquica e disciplinar.

Concepção da experiência e etapas da implementação

A partir de então, tornava-se necessário estabelecer a missão do CRESUMAR, inserida no planejamento de mais alto nível do seu Ministério (Marinha do presente, do amanhã e do futuro), para efeito

de assinatura de contrato. A primeira etapa foi a análise do seu posicionamento e do seu papel na estrutura hierárquica da instituição. Isso requeria o conhecimento de um termo muito utilizado nas Forças Armadas: **Aprestamento**.⁵ O seu enquadramento como órgão de manutenção e reparo de meios e materiais bélicos, contribuindo para o aprestamento da Marinha (nível de prontificação operativa), permitiu o delineamento de sua missão. A atribuição de uma visão de futuro, que poderia ser atingida por meio de um modelo inovador de planejamento, execução e controle gerencial, para um órgão da administração direta, levou em consideração o nível de aprestamento desejado pelos órgãos superiores do CRESUMAR e a capacidade instalada daquele centro.

Vencida essa etapa, era necessário definir o que seria autonomia na Marinha. Os estudos preliminares permitiram verificar que a estrutura militar, que tem como pilares a hierarquia e a disciplina, não permite a dispensa desses preceitos para atingir os resultados desejados e pré-estabelecidos. A autonomia passou, então, a ser entendida como a capacidade de criatividade, geração de parcerias que tragam benefícios para ambos os lados, gerenciamento de atividades com maior flexibilidade e estímulo à participação coletiva. Essa concepção foi fundamental para deixar evidente o porquê do contrato, no âmbito de uma Força Armada, ser **de** autonomia de gestão e não **para**. A sociedade passa por um período de transição para a era do conhecimento, em que as incertezas, a instabilidade e a quebra de paradigmas são aspectos relevantes a serem inseridos nas negociações desse modelo inovador de contrato na administração direta. As ameaças, principalmente as externas, não são mais previsíveis nesse mundo globalizado e podem se tornar concretas rapidamente, requerendo respostas rápidas e com muita sabedoria.

O direcionamento estratégico nesse complexo de variáveis, que se interpunham entre o CRESUMAR e a sociedade brasileira, era uma preocupação que precisava ser superada, visando tornar todo esse trabalho congruente com as análises e estudos até então efetuados.

A formulação de metas e indicadores, em um total de 16, exigiu a convocação de representantes de toda a cadeia hierárquica do CRESUMAR, chegando até o seu nível mais alto. Cabe ressaltar que se faziam presentes, também, representantes de todos os setores do controle interno da Marinha. Em relação ao controle externo foram efetuados contatos e simpósios no intuito de enfatizar a nova visão de controle desejada pela Marinha. Essa foi a forma encontrada para não se incorrer nas mesmas restrições identificadas por ocasião do estudo das AEs e OS, principalmente em função da exigüidade do tempo.

A etapa subsequente foi a definição do período de vigência do contrato a partir de 8 de junho, data de sua assinatura. Considerando o aspecto inovador da experiência, a impossibilidade de desvinculação do CRESUMAR da estrutura hierárquica da Marinha, a certeza de uma continuidade administrativa e o seu início coincidente com a metade de um exercício financeiro, foi estabelecido um período de 18 meses de vigência, sendo 6 meses para adequação a nova realidade e validação dos indicadores. Caso necessário, ao final do exercício de 1999, seria efetuado um Termo Aditivo para ajustes de percentuais, pesos e da forma do relatório mensal/trimestral de avaliação. O segundo contrato teria uma vigência de, no mínimo, 3 anos.

Obstáculos encontrados

O maior óbice encontrado dizia respeito à exigüidade do tempo para elaboração do contrato nos moldes desejados e a capacitação de pessoal para formulação de indicadores, metas e objetivos estratégicos, tendo em vista que a gerência de atividades no CRESUMAR, em época antecedente à experiência, não dispunha desse tipo de conhecimento.

A administração gerencial de um Centro de Reparos, também, se apresentava como um grande obstáculo a ser vencido, devido a significativa mudança no processo decisório, que passaria a ser feito com base na análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores, além de mais transparente. Essa mudança de postura

obrigava o exercício de uma gestão participativa, em que todos os envolvidos na execução das atividades avaliadas poderiam apresentar idéias e sugestões para melhoria nos processos e, conseqüentemente, das avaliações. Isso não era propriamente um obstáculo, mas representa uma forma de proceder mais flexível, que não interferia na base estrutural de qualquer Força Armada (hierarquia e disciplina), fato que a caracterizou como inédita no contexto analisado.

Recursos utilizados

Em função da própria estrutura da Marinha para o trato de recursos financeiros (Plano Diretor) não houve dispêndio para a implementação da experiência, exceto quanto à capacitação. Entretanto, algumas melhorias avaliadas como necessárias para o melhor desempenho de alguns processos foram dimensionadas e inseridas no contrato como forma de contribuir para o alcance das metas desafiadoras negociadas. As OMPS com autonomia de gestão fazem uso integral dos recursos gerados pela atividade fim para manutenção de suas atividades, por meio dos lançamentos a débito e a crédito efetuados no Banco Naval.⁶

Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas

Os resultados começaram a surgir antes mesmo da assinatura do contrato, quando se observou um aumento de produtividade decorrente da implementação da gestão participativa. Observou-se que a descentralização começava a se concretizar pelo espírito de equipe reinante no CRESUMAR, que não permitia a existência de distorções nos índices de produtividade do local onde trabalhavam, decorrentes de serviços cuja prontificação estava atrasada. Essa atitude foi entendida como uma forma de retribuir a valorização pela escolha do centro para o desafio, transformando-os em pioneiros.

Apesar do curto período de implantação dessa forma inédita de gestão, dentro da administração direta, balizada e mensurada pelos resultados obtidos, muitas melhorias já foram observadas. Dentre elas destacam-se:

- melhoria nos prazos de prontificação dos serviços e redução dos custos;
- maior satisfação dos clientes, em função dos índices observados nas avaliações;
- desenvolvimento de parcerias com a iniciativa privada que geraram a otimização da capacidade instalada em algumas oficinas, por meio de treinamento e absorção de serviços de outros clientes, sem comprometimento do nível de aprestamento desejado;
- incremento da terceirização racional;
- maior agilidade e melhoria da qualidade do gasto no processo de obtenção, decorrente de uma melhor coordenação entre as áreas industrial e de apoio;
- reengenharia do macro-processo industrial;
- melhor gerenciamento da informação, gerando maior confiabilidade, melhor *performance* e agilidade nos procedimentos;
- desenvolvimento de programas de premiação para aumento de desempenho; e
- melhoria das condições de trabalho, decorrente do incremento da produtividade.

Indicadores de desempenho do CRESUMAR

Satisfação dos clientes

- Qualidade dos serviços prestados
- Tempo de execução dos serviços
- Suporte ao cliente
- Rejeição

Aspectos financeiros, econômicos e contábeis

- Despesas administrativas/custos
- Gastos/faturamento
- Perdas/custos
- Adiantamentos/faturamento
- Despesas com pessoal/despesas mensais
- Faturas a receber/faturamento
- Horas apropriadas

Gestão de pessoal

- Absenteísmo
- Acidentes de trabalho
- Capacitação

Produtos e serviços

- Produtividade
- Retrabalho

¹ O uso da preposição “de” e não “para” se reveste de um significado muito grande quando se aborda o termo “autonomia” nas Forças Armadas.

² Caderno MARE — Secretaria de Reforma do Estado — Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional.

³ O Ministério da Defesa foi criado por meio da Emenda Constitucional n.º 23, de 2 de setembro de 1999.

⁴ O Plano Diretor é um instrumento de planejamento, execução e controle, de caráter permanente, que define, orienta e acompanha as ações a serem empreendidas nos diversos escalões da Marinha, relacionadas à administração orçamentária e financeira, de maneira a atender às suas necessidades com o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis.

⁵ Ato ou efeito de aprestar. Aprestar: aprestar, preparar com prontidão ou prover do necessário, segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 2ª edição, Editora Nova Fronteira, 1986.

⁶ O Banco Naval é o sistema de controle dos recursos financeiros, das diversas Contas Especiais ou Vinculadas, depositados no Fundo Naval.

Ministério da Defesa
Marinha do Brasil
Secretaria-Geral da Marinha

Responsável

Almirante-de-Esquadra Marcos Augusto Leal de Azevedo

Equipe

Almirante-de-Esquadra Carlos Edmundo de Lacerda Freire; Contra-Almirante (IM) Luiz Antônio da Silva Lima; Capitão-de-Mar-e-Guerra (IM) Marcio Menezes Mendonça; Capitão-de-Mar-e-Guerra (IM) José Luiz Silva Soares; Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN) Fernando Antônio de S. Ribeiro; Capitão-de-Fragata (IM) Carlos Eduardo B. de Albuquerque Alves; Capitão-de-Corveta (IM) José Alceu de Oliveira Filho; Capitão-de-Corveta (IM) Luiz Carlos Faria Vieira; e Capitão-de-Corveta (IM) Antônio Carlos Ribeiro Jaqueira.

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco N, 6º Andar
70055-900 – Brasília, DF
Fone: (0xx61) 429 1132 / 1130 / 1136
Fax: (0xx61) 429 1138
secom@sgm.mar.mil.br.

Data do início da implementação da experiência

Abril de 1999

Experiência

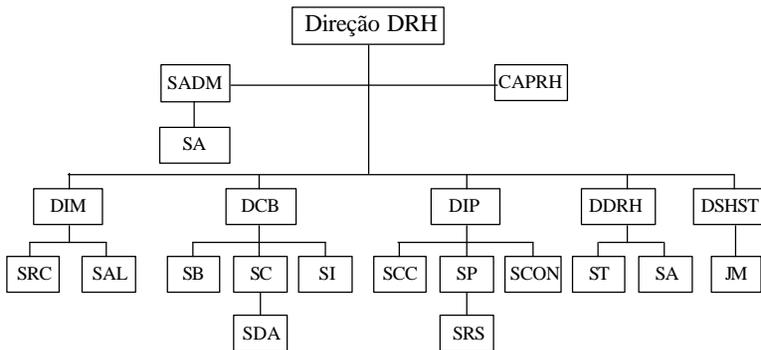
Inovações na
administração
universitária: gestão
de recursos
humanos

*Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade
Universitária
Departamento de Recursos Humanos*

Inovações na administração universitária: gestão de recursos humanos

*Universidade Federal de Santa
Catarina
Pró-Reitoria de Assuntos da Comuni-
dade Universitária
Departamento de Recursos Humanos*

A estrutura do Departamento de Recursos Humanos (DRH), anterior a introdução da inovação era a seguinte:



DRH - Departamento de Recursos Humanos	SDA - Seção de Documentação e Arquivo
CAPRH - Coordenação de Apoio à Política de Recursos Humanos	DIP - Divisão de Informação e Pagamento
SA - Seção de Atendimento	SCC - Serviço de Conferência e Controle
SADM - Secretaria Administrativa	SP - Serviço de Pagamento
DIM - Divisão de Ingresso e Movimentação	SRS - Seção de Rotinas do SIAPE
SRS - Serviço de Recrutamento e Seleção	SCON - Serviço de Consignação
SAL - Serviço de Administração e Lotação	DDRH - Divisão de Desenv. de Rec. Humanos
DCB - Divisão de Cadastro e Benefício	ST - Serviço de Treinamento
SB - Serviço de Benefícios	SA - Serviço de Avaliação
SI - Serviço de Inativos	DSHST - Divisão de Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho
SC - Serviço de Cadastro	JM - Junta Médica

Identificação dos problemas que se pretendia resolver

Os problemas que se pretendia resolver com o projeto eram: excesso de disfunções burocráticas, elevado número de processos em tramitação no DRH, trabalho fragmentado e centralização das decisões na direção do DRH, o que provocava demora no processo de tomada de decisão.

Essa estrutura burocrática, denominada funcional, com excessivo grau de verticalização, também inibia o desenvolvimento de uma política de capacitação voltada para programas de educação permanente, privilegiando apenas a concepção de treinamentos operacionais.

Descrição do projeto inovador

Objetivos a que se propôs: resultados visados

- Simplificação das rotinas;
- Diminuição do número de processos em tramitação no DRH;
- Agilização das decisões;
- Nova concepção do trabalho: visão do todo;
- Valorização dos servidores/autonomia para decidir; e
- Nova política de capacitação, voltada para programas de educação permanente.

O que é considerado inovador?

- Estrutura horizontalizada, por processo;
- Nova concepção de trabalho, acabando com o trabalho fragmentado, possibilitando assim uma visão do todo; e
- Descentralização das ações, por meio da criação dos gestores na estrutura de Recursos Humanos.

Concepção da experiência

A idéia surgiu da direção do DRH, a partir de pesquisas — referentes às especificidades existentes nas estruturas universitárias, na estrutura da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na literatura existente na área de administração universitária e de recursos humanos — realizadas pela direção do DRH.

Clientela visada

Servidores do DRH e demais servidores docentes e técnico-administrativos ativos, aposentados, pensionistas da UFSC.

Participação dos quadros técnico-administrativos

Servidores e direção do DRH, Pró-Reitor de Assuntos da Comunidade Universitária e Reitor da UFSC.

Obstáculos encontrados

Os principais obstáculos encontrados durante a implementação da inovação foram inegavelmente a resistência às mudanças, o que é comum: o medo do novo; a estrutura física composta por grande número de paredes possibilitava a existência de “grupos internos” dificultando a criação de uma política global de recursos humanos.

A inovação foi possível por meio de discussões e reuniões internas, tendo sido relevante a fundamentação teórica da proposta, com base na literatura referente às novas tendências da administração universitária e da administração de recursos humanos.

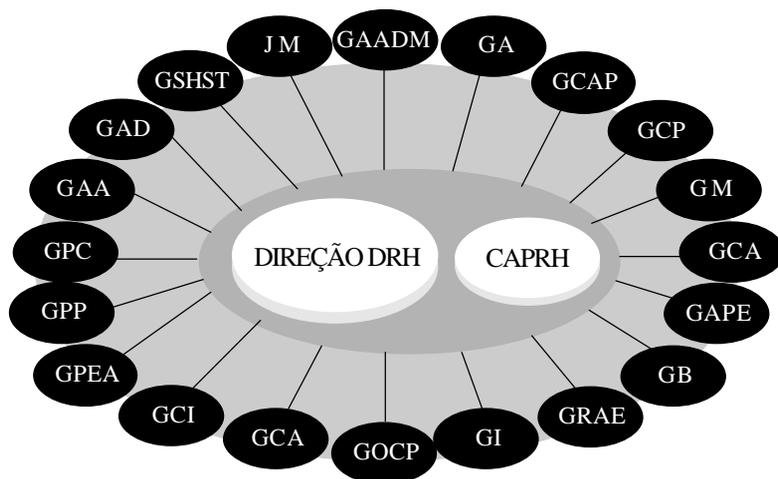
A implantação gradativa da inovação, durante todo o ano de 1999, foi também muito importante.

Recursos utilizados

- Recursos financeiros utilizados: mudança de *layout* — R\$ 10.000,00.
- Recursos humanos: a inovação não contou com assessoria externa, foi desenvolvido no âmbito do próprio Departamento de Recursos Humanos.
- Materiais envolvidos: materiais de expediente, de consumo e permanente disponível do departamento.

Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas

Estrutura atual do DRH (UFSC)



DRH – Departamento de Recursos Humanos
CAPRH – Coordenação de Apoio à Política de Recursos Humanos
GAADM – Gestão de Apoio Administrativo
GA – Gestão de Atendimento
GCAP – Gestão de Concursos, Admissões e Plano de Carreira
GCP – Gestão de Contratos de Professor Substituto e Visitantes
GM – Gestão de Movimentação
GCA – Gestão de Cadastro e Arquivo
GAPE – Gestão de Aposentadorias, Pensões e Exonerações
GB – Gestão de Benefícios
GRAE – Gestão de Registro de Frequência, Acompanhamento de Processos
Disciplinares e Expedição de Certidões e Relatórios
GI – Gestão de Informática
GOCP – Gestão de Orçamento, Crítica e Pagamento Diversos
GCA – Gestão de Gratificações e Adicionais
GCI – Gestão de Consignações e Indenizações
GPEA – Gestão de Pagamento, Pensões e Acompanhamento de Exercícios Anteriores
GPP – Gestão de Pagamento de Progressões
GPC – Gestão de Programas de Capacitação
GAA – Gestão de Avaliação e Acompanhamento
GAD – Gestão de Afastamento e Dimensionamento
GSHST – Gestão de Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho
JM – Junta Médica

Os resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados foram:

- redução do número de aproximadamente 5.000 processos em tramitação no DRH, no ano de 1999, agilização de pagamento de exercícios anteriores;
- melhoria do atendimento aos servidores docentes e técnico-administrativos;
- agilização na tomada de decisão, elevação da qualidade das ações dos recursos humanos, concepção global das ações dos recursos humanos por parte dos servidores do DRH;
- maior autonomia para os servidores do DRH realizarem as ações de suas responsabilidades; e
- simplificação de rotinas administrativas e eliminação de níveis hierárquicos.

Com efeito, as atividades de desenvolvimento de recursos humanos foram ampliadas, contando hoje o DRH com os seguintes programas de desenvolvimento de recursos humanos:

Programa de Educação (PREPESUFSC), Programa de Gestão Universitária (PROGEU), Atualização, Especialização e Mestrado (em implantação), Programa de Preparação para o Vestibular (PRÉ-VESTIBULAR), Programa de Apoio aos Estudos de Idiomas (PROADI), Programa de Acompanhamento dos Servidores da UFSC (RH-NEW) — Premiado no 1º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal 1997 — Programa de Preparação para Aposentadoria, Programa de Valorização dos Aposentados e Pensionistas.

A valorização dos servidores é ainda ampliada, com incentivo à participação dos servidores em congressos, seminários e *workshops*, por meio de critérios transparentes, divulgados a toda comunidade universitária.

Conclusão

Pode-se afirmar que as mudanças efetivamente ocorridas após a implantação do projeto foram a ampliação da qualidade dos serviços prestados aos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC, por meio de uma maior transparência no processo decisório; maior agilidade nas ações de RH; melhoria do atendimento; novo estilo de gerenciamento e decisões; reorganização do trabalho interno; ações de incentivo aos servidores; e melhoria da comunicação interna.

Essas mudanças substantivas foram possíveis em virtude da horizontalização da estrutura do DRH, possibilitando aumento da cooperação interna, ampliação de oportunidades para os servidores e estímulo à criatividade na realização do trabalho.

Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária
Departamento de Recursos Humanos

Responsável

Irineu Manoel de Souza

Equipe

Diretores de divisão; chefes de setor; chefes de seção e demais servidores do Departamento de Recursos Humanos da UFSC.

Endereço

Campus Universitário Trindade — Caixa Postal 476
88010-970 – Florianópolis, SC
Fone: (0xx48) 331 9212 / 331 9727
Fax: (0xx48) 331 9961
diretor.drh@notes.ufsc.br

Data do início da implementação da experiência

Abril de 1999