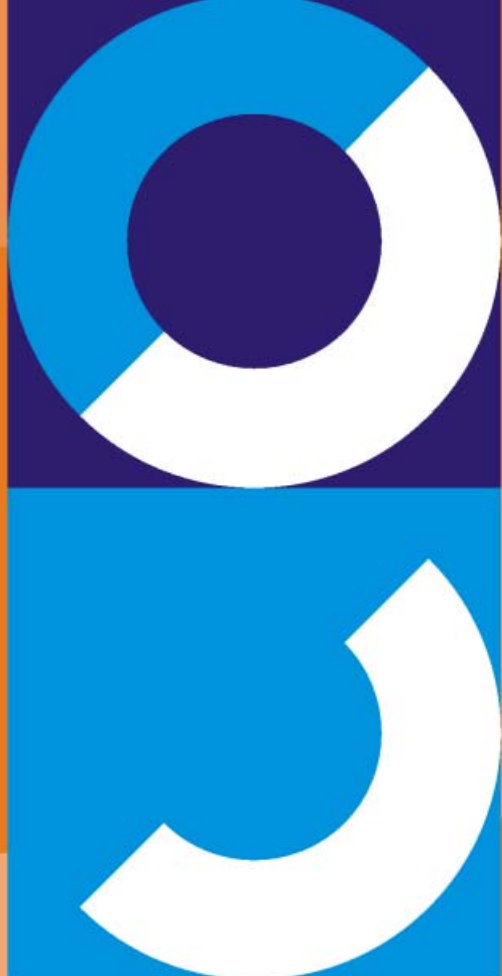


*Ações premiadas
no 9º Concurso
Inovação na
Gestão Pública
Federal
2004*



inovação
inovação
inovação

*Juliana Girão de Moraes
(organizadora)*

Ações premiadas
no 9º Concurso
Inovação na Gestão
Pública Federal –
2004

*Juliana Girão de Moraes,
organizadora*



O MELHOR DO BRASIL
É O BRASILEIRO

ENAP

Ministério
do Planejamento

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
CÂMARA FEDERAL

“O melhor do Brasil é o brasileiro” provém da obra de Câmara Cascudo.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Helena Kerr do Amaral

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Celio Yassuyu Fujiwara

Diretor de Gestão Interna

Augusto Akira Chiba

Diretora de Desenvolvimento Gerencial

Margaret Baroni

Diretora de Formação Profissional

Paulo Sergio de Carvalho

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca ENAP

Ações premiadas no 9º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2004.

Juliana Girão de Moraes, organizadora. – Brasília: ENAP, 2005.

109 p.

ISBN 85-256-0045-8

I. Inovação na Gestão Pública. II. Capacitação Profissional no Setor Público.
III. Atendimento ao Público. IV. Administração de Custos. V. Planejamento
Estratégico. VI. Moraes, Juliana Girão de. VII. Título.

CDD 350.81

Editor: Celio Yassuyu Fujiwara – *Coordenador-Geral de Publicação:* Livino Silva Neto – *Produção gráfica:* Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti – *Revisão:* Juliana Girão de Moraes – *Projeto gráfico:* Francisco Inácio Homem de Melo – *Capa:* Livino Silva Neto – *Edição eletrônica:* Ana Carla Gualberto Cardoso e Danae Carmen Saldanha de Oliveira

© ENAP, 2004

Tiragem: 500 exemplares

ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública
SAIS – Área 2-A
70610-900 – Brasília - DF
Telefones: (61) 445 7096/445 7102 – Fax: (61) 445 7178

Sumário

Apresentação 7

Introdução 9

Articulação de parcerias

Modelo de gestão de capacitação
da PR – *Pool* de Capacitação 19

Atendimento ao cidadão e inclusão digital

GESAC Governo eletrônico – serviço
de atendimento ao cidadão 31

Gerenciamento de custos

Sistema de custos e informações
gerenciais do BACEN 41

Planejamento e gestão estratégica

Sistema radar comercial 55

Gestão estratégica de compras: otimização
do pregão presencial 65

O novo olhar sobre a gestão de
pessoas do setor público, na nova
idade da democracia no Brasil 75

Centro de pesquisas do HCPA: inovando
a gestão da pesquisa, por meio de
laboratórios compartilhados 85

Simplificação e agilização de procedimentos

Sistema de controle da arrecadação
do adicional ao frete para renovação
da Marinha Mercante 99

Apresentação

O 9º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal é uma atividade da Escola Nacional de Administração Pública, ENAP que identifica *inovação* como a geração e introdução de novas práticas e de novos conhecimentos em gestão pública e define como responsáveis por esse processo os servidores e suas equipes.

Ao privilegiar servidores e equipes e não somente suas instituições, o Concurso valoriza o espaço de trabalho como lugar de aprendizado, introdução e disseminação de iniciativas que melhoram a eficiência da administração pública. A realização do Concurso é também um dos meios da ENAP imprimir a sua marca como centro de referência em gestão de políticas públicas.

A presente publicação apresenta os relatos das oito experiências vencedoras do 9º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal elaborados pelas próprias equipes e divulga a ordem de classificação das três primeiras colocadas. Em primeiro lugar, a experiência *Sistema Radar Comercial* do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Em segundo lugar, o *Sistema de Custos e Informações Gerenciais* do Banco Central, do Ministério da Fazenda

e, em terceiro lugar, *Centro de Pesquisas do HCPA: inovando a gestão da pesquisa, por meio de laboratórios compartilhados* do Hospital das Clínicas de Porto Alegre.

A ENAP espera que a presente publicação traga aos servidores e dirigentes estímulos e idéias para a implantação de outras iniciativas inovadoras na administração pública brasileira.

Helena Kerr do Amaral

Presidente da ENAP

Introdução

O Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal teve seu início em 1996, a partir de uma parceria entre a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o antigo Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare). Naquela oportunidade, diversas iniciativas de gestão que foram implementadas seriam somadas às mudanças propostas pela Reforma do Estado. Era preciso, então, criar mecanismos para identificar e divulgar essas iniciativas, como uma das formas de reconhecer o trabalho dos servidores responsáveis e, ao mesmo tempo, de valorizá-los. Assim, surge o concurso que, em sua primeira edição, premiou 48 boas práticas de gestão e passou a ser realizado anualmente.

A partir de sua terceira edição, em 1998, o concurso incorporou em seu título o aposto Prêmio Helio Beltrão, como forma de homenagear o ex-Ministro da Desburocratização, figura que contribuiu para a modernização e simplificação dos procedimentos burocráticos ao final da década de 70. Nos três primeiros anos de existência, o concurso tinha como prioridade a identificação de novas práticas e

a divulgação de idéias inovadoras e, por isso, a premiação de até 50 iniciativas por edição.

Em 1999, em sua quarta edição, estabeleceu-se o início de uma nova fase do concurso. Seu objetivo principal passou a ser o reconhecimento das “melhores práticas”. A premiação foi reduzida a até 20 experiências. As iniciativas passaram a ser julgadas pelo êxito obtido no alcance de resultados quantitativos e qualitativos medidos por indicadores de desempenho corretamente especificados. Nesse ano, também foi criado o Destaque para a Desburocratização, sendo concedido para a experiência de maior destaque nessa área o Prêmio Helio Beltrão.

A partir de sua quinta edição, o concurso deixou de ser simbólico e premiou os vencedores com uma viagem à República Dominicana, onde se realizou o V Congresso do *Centro Latino Americano de Administración para el Desarrollo*. A experiência premiada representava a aplicação dos princípios da chamada gestão empreendedora, e, por essa razão, esse prêmio foi chamado de Destaque da Gestão Empreendedora, que se manteve nas edições posteriores.

Até a sétima edição do concurso, em 2002, o conceito de inovação utilizado relacionava-se, sobretudo, à superação da cultura burocrática e à adoção de princípios e instrumentos gerenciais. Todas as ações com capacidade de expandir resultados a partir dos recursos existentes poderiam ser consideradas inovação. Outro ponto comum às sete primeiras edições do concurso foi o foco em iniciativas de gestão desvinculadas da área de política pública, na qual estavam inseridas. Um dos objetivos era dar visibilidade a uma dimensão abstrata e pouco considerada das ações de governo: a dimensão da gestão.

O oitavo concurso passou a se chamar Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. A maior alteração em relação aos anos anteriores, nada obstante ocorreu nos critérios estabelecidos para identificação de uma experiência de gestão inovadora. O conceito de inovação é retomado como elemento central para a identificação,

e o julgamento das experiências é flexibilizado em relação aos princípios da administração gerencial.

O 8º concurso premiou, com visitas técnicas, os três primeiros colocados, que receberam o título Destaque de Boa Prática de Gestão. O primeiro destaque realizou visita ao Ministério da Defesa da Espanha, especificamente na área de catalogação, experiência semelhante a premiada pela instituição, a saber: Catalogação, uma Ferramenta para a Logística do Ministério da Defesa. O segundo e o terceiro destaques foram contemplados com viagem à França, onde fizeram visitas técnicas a órgãos da administração pública para conhecerem outras experiências de gestão. O segundo colocado, Tecnologia da Informação como Suporte à Gestão em Controle de Infecções Hospitalares – Impacto na Qualidade Assistencial do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, realizou atividade de visita ao *Centre Hospitalier Regional Universitaire de Lille (CHRU)*, que viabilizou a troca de experiências e conhecimentos, sinalizando futuras possibilidades de colaboração entre as instituições. E, finalmente, o terceiro colocado, Revisão de Preços por meio de Indicadores de Mercado e Parâmetros da Licitação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, teve como objetivo da visita técnica conhecer todas as áreas do correio francês e o seu atual estágio de desenvolvimento, fomentando um canal de comunicação para intercâmbio de informações e de práticas de excelência. Esses prêmios contaram com o patrocínio das embaixadas da França e da Espanha.

O 9º concurso, cujas experiências serão apresentadas neste livro, manteve a inovação como eixo da dinâmica e do crescimento de nações, regiões, setores, organizações e instituições, e considera fundamental a disseminação de boas práticas de governo, comprometidas com a necessidade de promoção da cidadania e da prestação eficiente de serviços de elevada qualidade. Para isso, todos devem ser estimulados a atuar muito além das suas rotinas diárias, implementando idéias criativas, mesmo que não estejam vinculadas diretamente ao ineditismo. Inovação, para este concurso, significa mudança em relação a práticas anteriores, de modo a gerar resultados

favoráveis, apontados por indicadores qualitativos ou quantitativos claramente definidos.

O grande diferencial do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, dentre outras premiações no âmbito da Administração Pública, é a valorização de iniciativas de dirigentes, gerentes e servidores, certificando a relevância de sua ação e a sua capacidade em responder e gerar resultados para a sociedade.

O nono concurso não adotou o critério de premiação que aponta o Destaque da Gestão Empreendedora, presente nos concursos anteriores, pois o objetivo do prêmio hoje não busca apenas contribuir para a consolidação do modelo de gestão pública empreendedora, mas incentivar a geração e disseminação de novos conhecimentos em gestão e políticas públicas, por meio do reconhecimento, divulgação e premiação de práticas anteriores.

Lançada na premiação do 8º Concurso, em março de 2004, a 9ª edição do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal recebeu inscrições de 24 projetos, dos quais 22 foram selecionados. Os demais foram desqualificados por não preencherem os critérios estabelecidos pelo regulamento do concurso, como, por exemplo, ter pelo menos um ano de implementação. Fundamento que certifica esse concurso como sendo de práticas já em funcionamento e não de idéias somente.

A exigência de pelo menos um ano de implementação, com resultados já mensurados, para a inscrição da experiência manteve-se conforme as edições anteriores. A experiência também deve ser desenvolvida em órgãos e entidades do Poder Executivo Federal ou em instituições qualificadas como organizações sociais que trabalhem em parceria com o Governo Federal na prestação de serviços de interesse público. As experiências podem envolver desde equipes de servidores, atuando em pequenas unidades administrativas, setores ou coordenações, até instituições inteiras, que estejam engajadas em processos de mudança.

Após a verificação do atendimento aos critérios do regulamento, realizada pela Coordenação-Geral de Pesquisa da ENAP, os

projetos foram enviados para a avaliação de 12 julgadores do Comitê Julgador, composto por especialistas em gestão e políticas públicas. Os membros do Comitê Julgador do 9º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal foram: Alexandre Kalil Pires; Antônio Ivo; Armando de Almirante Frid; Célio Yassuyu Fujiwara; Celso dos Santos Fonseca; Daniel Annenberg; Francisco Gaetani; Franco César Bernardes; Gleise Helena Hoffman; Helena Kerr do Amaral; Maria Rita Garcia de Andrade e Renata Vilhena.

A apreciação foi feita com base nos critérios gerais de seleção e apoiada por um questionário, no qual deveriam analisar o projeto, baseando-se nos seguintes aspectos: introdução de inovações em relação a práticas anteriores; geração de impacto positivo, segundo indicadores claramente definidos, podendo ser qualitativos ou quantitativos; coerência e relevância de sua missão institucional; aumento da capacidade de resposta a demandas internas e externas; utilização eficiente dos recursos; orientação para cidadania; e redução efetiva e mensurável nos gastos públicos. Em reunião na ENAP, o comitê decidiu pela premiação de oito experiências inovadoras.

No 9º concurso predominam experiências desenvolvidas em unidades de órgãos da administração direta centralizada (14), seguidas pelas empresas públicas (cinco) e autarquias (três).

A Casa Civil e o Ministério da Justiça, órgãos da administração direta centralizada, juntamente com o Hospital de Clínicas de Porto Alegre, empresa pública, foram as entidades que mais enviaram experiências. Vale apontar que o Hospital de Clínicas de Porto Alegre e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, assim como na oitava edição, ficaram entre os finalistas do 9º Concurso.

A abrangência do Concurso é demonstrada pela apresentação de candidaturas em seis unidades da federação. O Distrito Federal concorreu com doze experiências, o Rio de Janeiro com quatro experiências e o Rio Grande do Sul com três. Além desses estados, vieram projetos dos estados do Paraná, Amazonas e Pará.

Ao analisar as dimensões de gestão contempladas pelo conjunto dos projetos inscritos, constata-se que a dimensão

“Planejamento e gestão estratégica” apresenta o maior número de experiências - sete, o que reflete a ênfase que vem sendo dada na programação a médio e longo prazo das instituições. Seguida pela “Simplificação e agilização de procedimentos” – três; “Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (intra e inter-governamental)”; “Articulação de parcerias”; “Gerenciamento de custos” e “Atendimento ao usuário” - com duas cada; “Gerenciamento de pessoas e capacitação” e “Gerenciamento de informações” – com uma cada. Dois projetos especificaram as temáticas “Eficiência nos gastos com despesas de custeio” e “Divisão de administração - licitações e contratos”, preenchendo o item “outros” da ficha de inscrição.

Entre as oito experiências premiadas, a dimensão que mais se destacou também foi “Planejamento e gestão estratégica”, com quatro experiências entre as oito selecionadas, seguida por “Articulação de parcerias”, “Gerenciamento de custos”, “Simplificação e agilização de procedimentos” e “Atendimento ao usuário”, com uma cada.

Um breve balanço das experiências premiadas no 9º Concurso Inovação nos permite fazer algumas considerações sobre as áreas em que estão inseridas:

- No que se refere à tecnologia de informação, a experiência GESAC propõe a inclusão digital como instrumento de inclusão social. A experiência consolida-se devido à parceria firmada com outros órgãos, tais como Ministério da Educação, Ministério da Defesa, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e Ministério das Comunicações, articulando ações, gerando sinergias e ampliando as oportunidades de geração de emprego e renda para indivíduos das parcelas menos favorecidas da população.

- Há esforços de inovação na gestão de pessoas em duas experiências premiadas na nona edição do concurso. No *Pool* de Capacitação da Presidência da República verifica-se a busca de parcerias para a melhoria do processo de capacitação, visando operá-lo de forma sistêmica, desconcentrada e articulada interna e externamente. O gerenciamento de pessoas também está presente na

experiência da Radiobrás, O novo olhar sobre a gestão de pessoas do setor público, na nova idade da democracia no Brasil, que ao inovar seu estilo de gestão buscou solucionar de forma criativa, inovadora e econômica problemas específicos da empresa, introduzindo dessa forma a gestão participativa, que evoluiu para a gestão pela inclusão e pela educação.

- Algumas instituições promovem o que podemos chamar de inovação permanente, traduzida pela permanente melhoria das práticas adotadas. Tal constatação dá-se pelo fato de que instituições participantes dos concursos anteriores persistem na apresentação de experiências, visando a participação no Concurso Inovação. Insere-se neste contexto o Hospital de Clínicas de Porto Alegre finalista, tanto do 8º quanto do 9º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.

O 9º Concurso premiou as equipes vencedoras da primeira e segunda colocação com duas visitas técnicas ao exterior. A primeira para a Espanha e a segunda para a França, patrocinadas pelas respectivas embaixadas desses países. Além da viagem, foi oferecido ao primeiro e segundo lugar uma vaga em Curso de Desenvolvimento Gerencial oferecido pela ENAP e uma assinatura de um ano da Revista do Serviço Público – RSP. O terceiro lugar foi premiado com uma vaga em Curso de Especialização em Gestão Pública, uma vaga em Curso de Desenvolvimento Gerencial, ambos oferecidos pela ENAP e uma assinatura de um ano da Revista do Serviço Público – RSP. A premiação para os colocados do quarto ao sétimo lugar consistiu em três vagas em Curso de Desenvolvimento Gerencial e uma assinatura de um ano da Revista do Serviço Público – RSP. O colocado no oitavo lugar recebeu como reconhecimento três assinaturas de um ano da Revista do Serviço Público – RSP. Além disso, todas as oito experiências selecionadas receberam gravuras comemorativas do concurso e uma certificação técnica especial sob a forma de Selo de Inovação. Os prêmios foram entregues em um workshop para apresentação das experiências vencedoras, realizado em 21 de março de 2005.

Dimensão de gestão
Articulação
de parcerias

Modelo de Gestão de Capacitação da PR – Pool de Capacitação

*Presidência da República
Casa Civil*

A função capacitação passa a ser concebida dentro de uma nova proposta materializada no modelo *Pool* de Capacitação que tem por objetivo aumentar a capacidade do processo, alinhar a área de recursos humanos às estratégias institucionais e sintonizá-la com a cultura organizacional e os cenários externos. O processo de capacitação passa a operar de forma sistêmica, desconcentrada e articulada em rede interna e externa.

1. Caracterização da situação anterior

A gestão de recursos humanos na Presidência da República (PR) apresenta os desafios típicos dessa área no âmbito da administração pública. Uma peculiaridade desse órgão é a ausência de quadro próprio, o que insere complexidade às diversas funções de recursos humanos, e, no caso específico da capacitação, traz variáveis que exigem respostas que possibilitem a concretização da missão da área.

As relações entre a PR e os órgãos de origem dos servidores, no que tange particularmente o processo de capacitação, sempre

foram pouco exploradas, o que significava, salvo raras exceções, que a PR limitava-se a desenvolver sua força de trabalho com recursos próprios. Mais recentemente, esse fator passou a impactar significativamente a gestão de pessoas, devido à expansão do contingente de pessoal decorrente da reestruturação da PR. Somou-se a isso a necessidade de intensificação das ações de capacitação, frente às crescentes demandas impostas pelo ambiente à organização. O diagnóstico apontava que a exigência de investimento na qualificação de pessoas superava a disponibilidade de recursos humanos, materiais e orçamentários.

Do ponto de vista técnico, as práticas de caráter reativo e fragmentado haviam chegado ao seu limite. Carecia-se de um processo de capacitação contínuo, alinhado aos objetivos organizacionais e atualizado com as tendências de gestão de pessoas. Essas razões justificaram a busca do fortalecimento do processo de capacitação, reconhecendo a sua importância estratégica no desempenho da instituição.

2. Descrição da experiência

2.1. Objetivos propostos e resultados visados

O modelo foi concebido com o objetivo primordial de dotar a área de desenvolvimento de recursos humanos da PR de aparato humano, normativo, tecnológico e logístico que dêem sustentação às ações de capacitação, tendo em vista a elevação da qualificação, performance e satisfação dos servidores e colaboradores.

2.2. Ações realizadas

O marco inicial da experiência foi a reestruturação da Casa Civil que resultou, dentre outras medidas, na elevação da área de recursos humanos ao *status* de Diretoria, o que contribuiu para legitimar a intenção política de investimento na gestão de pessoas. Após instituída, a Diretoria de Recursos Humanos (DIRHU) remodelou seus processos e adotou novas práticas, sintonizadas com

as prioridades institucionais e com as soluções apontadas no seu planejamento estratégico. Em relação à capacitação, três grandes iniciativas, integradas e desenvolvidas, concomitantemente, tiveram lugar: a desconcentração do processo de capacitação; a constituição de uma rede de parcerias e a gestão por competências. Essas iniciativas caracterizam o *Pool* de Capacitação e pautam-se nos princípios de gestão participativa, co-responsabilidade, controle de gastos públicos e foco em resultados.

2.3. Etapas de implementação

A desconcentração do processo de capacitação

Para obter maior eficiência e eficácia da capacitação buscou-se o maior envolvimento dos principais atores desse processo – o gestor e o próprio servidor, procedendo a sua desconcentração. Para tanto, foram criadas as figuras do Agente de Desenvolvimento de Recursos Humanos (ARH) e do Consultor Interno de Recursos Humanos (Consultor de RH).

Os ARH foram indicados pelos gestores da PR e representam suas respectivas unidades junto à DIRHU, em assuntos de capacitação. As atribuições do ARH estão ligadas à operacionalização do processo de capacitação – diagnóstico, planejamento, monitoramento e avaliação, assessorando o gestor de sua unidade, mobilizando e prestando orientação aos servidores envolvidos e facilitando a interlocução entre a DIRHU e seus usuários internos. Para isso, contam com a orientação técnica específica da Diretoria que os tem como os seus parceiros internos mais diretos.

O Consultor de RH, papel designado aos técnicos da área de desenvolvimento de recursos humanos, desenvolve um trabalho técnico-específico, de caráter consultivo e propositivo com os órgãos da Presidência. É de sua responsabilidade conduzir, de forma participativa, o diagnóstico, a programação, a execução, o monitoramento e a avaliação de programas de capacitação, além de assessorar os gestores das unidades e os ARH em questões de capacitação. Externamente, o Consultor de RH prospecta ações de capacitação

e busca manter-se atualizado com as novas tecnologias de gestão de pessoas.

Outra medida foi a instituição do Comitê Gestor de Recursos Humanos, gerenciado pela titular da Diretoria e composto por membros do seu corpo gerencial, pelos Consultores de RH e pelos ARH. O Comitê reúne-se, periodicamente, com a finalidade de promover a integração interpessoal, intersetorial e de ações, bem como a análise e proposições de melhoria no processo de capacitação. Essa estratégia, de cunho democrático e integrativo, tem ainda o propósito de manter a motivação e o comprometimento dos ARH com as suas atribuições.

A constituição de uma rede de parceiros externos

Além de estreitar relações com os parceiros internos por meio dos ARH, também foi constituída uma rede com organizações públicas externas, considerada uma das ações centrais do *Pool* de Capacitação. Sua finalidade foi fortalecer laços de colaboração para, coletivamente, potencializar a capacidade do governo na promoção da capacitação dos quadros de servidores públicos, com a agilidade que a atual realidade requer e com expressiva economia para os cofres públicos, caracterizando uma postura socialmente responsável.

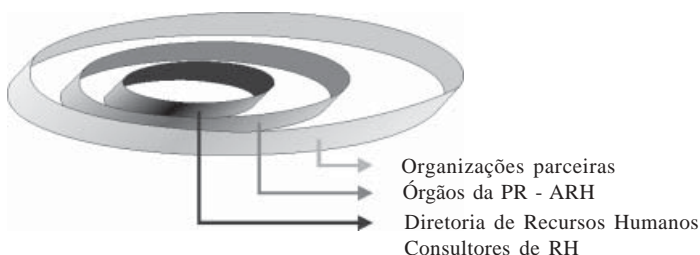
Hoje, a Presidência conta com catorze instituições públicas parceiras, tidas como referência na gestão de pessoas: Banco Central do Brasil, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Caixa Econômica Federal, Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares da Universidade de Brasília, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Escola de Administração Fazendária, Escola Nacional de Administração Pública, Instituto Legislativo do Senado Federal, Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União, Petrobrás, Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento e Secretaria de Recursos Humanos do Senado Federal.

Essas parcerias possibilitam a troca de experiências e de informações técnicas, a permuta de instrutores em ações desenvolvidas,

a concessão do uso de instalações e outros meios para capacitação. Também ensejam a mútua oferta de vagas em ações de capacitação promovidas pelos parceiros sem ônus para os convidados. Outra vantagem para as partes, decorrente da maior aproximação entre essas, é a agilização do acesso e da interlocução no trato de questões gerais entre as instituições.

Além disso, a PR oferece aos parceiros a contrapartida do acesso a temas estratégicos que compõem a agenda do governo e apoio institucional.

Figura 1: Pool de Capacitação – modelo de gestão



A gestão por competências

No novo modelo adotou-se o enfoque de competências, entendido não apenas como uma ferramenta útil à eficiência e a qualidade da capacitação, mas como uma ideologia de gestão estratégica de recursos humanos, que circunscreve essa função aos objetivos organizacionais. Essa prática representou uma evolução no mapeamento e atendimento às demandas de capacitação. Foram definidas treze competências transversais, ou seja, comuns a toda organização, por meio de consulta aos gestores com a utilização de instrumentos específicos para esse fim. Com essa abordagem, foi possível um maior alinhamento da capacitação com os objetivos organizacionais e a racionalização desse processo.

As competências transversais, privilegiadas no modelo, estão voltadas às funções gerenciais e aos processos administrativos típicos do serviço público, o que amplia o espectro de programas de interesse comum aos parceiros.

3. Recursos utilizados

Os recursos humanos constituem os insumos essenciais do *Pool* de Capacitação, pois são os mentores e os atores das parcerias internas e externas. A implantação do modelo não requereu o aporte adicional de recursos financeiros da PR. O orçamento utilizado foi o originalmente destinado às ações regulares de desenvolvimento de pessoas. Empregaram-se recursos da tecnologia da informação para apoiar a formação e a gestão da rede de parcerias internas e externas, com predominância de banco de dados, mensagens eletrônicas e de sítio na intranet. Elaboraram-se instrumentos de formalização da rede, como formulário de mapeamento de competências, termo de adesão ao *Pool*, termo de compromisso do ARH e termo de cooperação-técnica com os parceiros externos.

4. Caracterização da situação atual

O *Pool* de Capacitação foi implantado em junho de 2003. Atualmente, reúne sete consultores internos, 81 agentes de RH (titulares e suplentes), representando as 51 unidades da PR adeptas e 18 representantes das instituições parceiras, totalizando 106 atores. Os consultores internos atuam em duplas, cada uma responsável por áreas específicas.

4.1. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Os gráficos I e II, a seguir, revelam um aumento significativo da capacidade do processo de treinamento após a instituição do *Pool*, em relação aos anos 2001 e 2002. Além disso, demonstram o desempenho positivo e crescente, no ano de 2004 (até agosto), superior em 240% ao registrado no período de fevereiro a agosto/2003. Outro resultado importante é a diminuição no custo dos eventos de capacitação por servidor, durante os dois últimos anos, em grande parte, pela obtenção de vagas sem ônus em cursos de interesse da PR, promovidos

pelos parceiros, o que reflete uma maior eficiência do sistema de capacitação implantado.

Gráfico I: Distribuição anual do número de servidores treinados e do custo por servidor

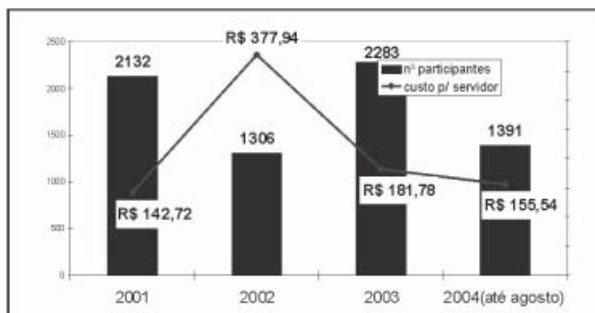
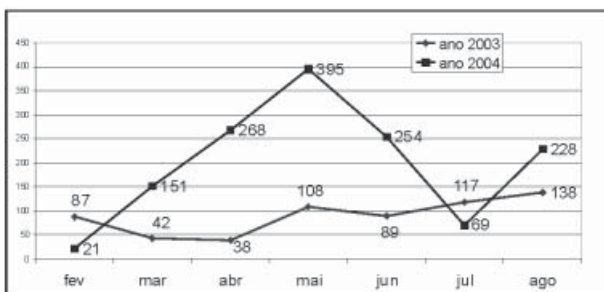


Gráfico II: Comparação da distribuição mensal do número de servidores treinados, nos anos 2003 e 2004 (até o mês de agosto)



Do total de eventos realizados pelo *Pool*, 35 (16%) – vide tabela I – foram fruto de parcerias externas e representaram uma economia de R\$ 570.050,00 (quinhentos e setenta mil e cinquenta reais) para os cofres públicos, o equivalente a cerca de 71% dos recursos destinados à capacitação na PR, no ano de 2004. A tabela I também mostra que, em 2003 e 2004, houve um significativo investimento no desenvolvimento das competências transversais dos servidores da PR (75% das ações), em áreas como gestão pública

estratégica, gestão de processos, tecnologia da informação, direito público e outras.

Tabela I: Resultados do processo de capacitação dos servidores da PR

Ano	Nº de eventos promovidos pela PR		Nº de eventos promovidos por parceiros		% de servidores capacitados em competências	
	Nº eventos	Nº particip.	Nº eventos	Nº particip.	Específicas	Transversais
2003	123	2016	13	267	29%	71%
2004 (até agosto)	111	1286	22	105	18%	82%
Total	234	3302	35	372	25%	75%

4.2. Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

O modelo é monitorado por indicadores, com o apoio de um banco de dados informatizado. São realizadas oficinas de trabalho, de caráter avaliativo, nas quais participam, separadamente, os ARH e os parceiros externos, com o uso de dinâmicas de grupo e instrumentos apropriados. Durante as oficinas, são identificados pontos fortes e oportunidades de melhoria do modelo. A Diretoria promove reuniões de auto-avaliação com os colaboradores internos, com uso de métodos participativos de debate, a partir dos insumos gerados nas oficinas, culminando na proposição de planos que contemplem melhorias de desempenho.

As avaliações realizadas nas oficinas com os ARH indicaram a aprovação geral do modelo, sendo sua principal vantagem: a maior aproximação entre as unidades e a Diretoria (31%), a melhoria da imagem e da credibilidade da DIRHU (23%), o aumento do interesse dos gestores e servidores pelo processo de capacitação (23%) e o aperfeiçoamento profissional provocado pela nova atividade e pela troca de experiências (23%).

5. Lições aprendidas

5.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Uma lição aprendida é que a arquitetura de rede exige permanente manutenção, máxima organização, flexibilidade, objetividade, capacidade de diálogo e, principalmente, participação e comprometimento. Por isso, foram determinantes de sucesso a delegação de competências e o enriquecimento, em conteúdo e significado, das funções dos envolvidos, viabilizadas pela criação dos ARH e dos Consultores de RH e pelo investimento realizado na motivação e preparo destes para atuar como articuladores da rede. A criação do Comitê Gestor de Recursos Humanos garantiu o espaço de diálogo entre os atores envolvidos e legitimou a DIRHU como órgão de coordenação e supervisão-geral do modelo.

Outro aspecto de relevância é a abertura à cooperação externa, sob o fundamento da confiança recíproca entre a PR e as organizações parceiras, o que potencializou recursos e renovou conteúdos e práticas, revigorando o processo de capacitação.

5.2. Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

O *Pool* de Capacitação representou uma inovação no processo tradicional de qualificação de servidores. Utilizou tecnologias contemporâneas de gestão pública e constituiu uma alternativa à práticas reativas e centralizadas da área de recursos humanos. Sua aplicação contribuiu para ampliar o reconhecimento interno da função estratégica da área de gestão de pessoas, ampliando horizontes e possibilitando uma atuação alinhada às estratégias organizacionais e sintonizada com cenários externos.

O *Pool* de Capacitação instituiu uma estrutura flexível, desconcentrada e participativa, que promoveu a cooperação e a reciprocidade entre agentes públicos e a co-responsabilidade das

Articulação de parcerias

unidades internas, favorecendo uma postura pró-ativa dos diversos atores no esforço de desenvolvimento organizacional e crescimento profissional, pela busca de novas competências.

O *Pool* de Capacitação considera os interesses de todas as partes, preserva a autonomia dos parceiros, propicia relações horizontais entre as unidades, facilita as interações bilaterais com organismos externos e favorece o aumento na capacidade do governo de dispor de servidores habilitados para o exercício da função pública e comprometidos com resultados e com as necessidades e expectativas sociais.

Casa Civil

Diretoria de Recursos Humanos

Responsável

Selma Teresa de Castro Roller Quintella

Diretora de Recursos Humanos

Endereço

Palácio do Planalto, Anexo III, Sala 210

Brasília-DF

Tel.: (61) 411-2383

Fax.: (61) 223-9614

selma.quintella@planalto.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Junho de 2003

Dimensão da gestão

Atendimento ao cidadão e inclusão digital

GESAC Governo eletrônico – serviço de atendimento ao cidadão

*Ministério das Comunicações
Secretaria de Telecomunicações –
Departamento de Inclusão Digital*

O Programa Governo Eletrônico – Serviço de Atendimento ao Cidadão Gesac tem como principal objetivo promover a inclusão digital como alavanca para o desenvolvimento social auto-sustentável e promoção de cidadania. O programa disponibiliza serviços avançados de inclusão digital para setores da sociedade que hoje estão excluídos do acesso e dos serviços vinculados à rede mundial de computadores.

1. Caracterização da situação anterior

No âmbito do Ministério das Comunicações não existiam iniciativas para conectividade de localidades no território nacional, de forma que o cidadão desconhecia e não podia usufruir diversos serviços eletrônicos governamentais disponíveis na Internet. Desta forma, além de estar excluído do acesso à tecnologia digital, o cidadão tinha que se submeter à estrutura de prestação de serviço tradicional, com todos os requisitos de funcionalidade que essa modalidade possui, tal como a presença física do cidadão quando da prestação do serviço.

O cidadão excluído digitalmente por não ter acesso a recursos de tecnologia de informação e comunicação, encontrava grandes dificuldades para obter informações disponíveis dos vários órgãos governamentais, bem como consultar andamentos processuais, remeter eletronicamente dados e/ou documentos para órgãos de fiscalização e outros.

2. Descrição da experiência

2.1. Objetivos propostos e resultados visados

Promover a inclusão digital como alavanca para o desenvolvimento social auto-sustentável e promoção de cidadania é o principal objetivo do Gesac, projeto de inclusão digital destinado às camadas C, D e E da sociedade. Com o Gesac, serviços avançados de inclusão digital ficam disponíveis para setores da sociedade que hoje estão excluídos do acesso e dos serviços vinculados à rede mundial de computadores.

O programa atende também às novas recomendações do Governo Federal quanto à utilização do software livre (todos os serviços do programa estão disponíveis nesta tecnologia).

2.2. Ações realizadas

Para execução desse programa, quatro ministérios buscaram sinergias de esforços, articulando políticas: o Ministério das Comunicações (MC), o Ministério da Defesa (MD), o Ministério da Educação (MEC) e o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS).

A política de universalização dos meios de comunicação do MC articula-se com as políticas comunitárias e estratégicas das Forças Armadas, por meio do MD, com a política de educação do MEC e com a política de combate à fome do MDS. Essas sinergias conformam um grande programa: de inclusão social e de luta contra as desigualdades sociais.

Além desses ministérios, outros órgãos do Governo Federal têm tido uma participação muito importante para o sucesso do programa Gesac: a SLTI/MP e o ITI vêm discutindo e auxiliando o programa. Uma outra instância de governo importante tem sido a Câmara Técnica de Inclusão Digital do Governo Eletrônico. Dessa Câmara emana as principais diretivas para os programas de inclusão digital do Governo Federal.

A escolha das localidades beneficiadas com o programa foi feita a partir de três requisitos: baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), não dispor de acesso a Internet e já desenvolver alguma atividade apoiada por Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) – nome dado a equipamentos, redes e aplicativos que se articulam para processar, armazenar e comunicar informação e conhecimento.

O programa conta hoje com 3.200 unidades de comunicação, funcionando em escolas, unidades militares e telecentros, com média de sete computadores em cada ponto. Estima-se que uma população superior a quatro milhões de pessoas seja atendida pelo Gesac, por meio de 22 mil terminais conectados numa grande rede nacional.

O Gesac está implementado em todos os estados brasileiros. comunidades indígenas, remanescentes de quilombolas, comunidades rurais e quartéis localizados nas fronteiras brasileiras e em regiões remotas são alguns exemplos do público atendido pelo programa.

2.3. Etapas de implementação

- Outubro/2002 – assinatura do contrato 029/2002 entre Ministério das Comunicações e a empresa Gilat do Brasil Ltda;
- Maio/2003 – assinatura do termo aditivo que contempla a reestruturação do contrato assinado, ampliando os serviços de rede e conexão a serem oferecidos;
- Junho/2003 – assinatura das portarias interministeriais entre o Ministério das Comunicações e Defesa, Educação e Desenvolvimento Social e Combate à Fome;

- Julho/2003 – início das instalações e operação das unidades de comunicação (antenas VSAT para acesso a Internet via satélite);
- Outubro/2003 - Maio/2004 – estabelecimento de convênios com diversas universidades (USP, UnB, UFMG, entre outras) em projetos de inclusão digital e inovação social;
- Novembro/2003 – lançamento do portal www.idbrasil.gov.br (desenvolvido, em parceria com o SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados), 100% em software livre, de acordo com diretrizes do Governo Federal para utilização preferencial desta tecnologia);
- Fevereiro/2004 – finalização da instalação das 3.200 unidades de comunicação (2.400 escolas atendidas pelo programa PROINFO/MEC, 400 unidades militares localizadas em regiões remotas e de fronteira, 200 telecentros comunitários do e programa Fome Zero e 200 telecentros comunitários em parceria com Eletronorte, Itaipú, Banco do Brasil, Caixa Econômica, Secretaria da Pesca/MA, entre outros);
- Março/2004 – lançamento de 120 mil contas de correio eletrônico, hospedagem de páginas, além de oito outras ferramentas de interatividade para as comunidades atendidas;
- Julho - Agosto/2004 – capacitação de 130 multiplicadores no uso e transferência da tecnologia, formando rede de co-gestores regionais que atuam diretamente no suporte, capacitação e criação de projetos comunitários baseados no uso das TICs;
- Setembro/2004 – lançamento do I Projeto Comunitário do Programa Gesac - páginas da comunidade na Internet.

3. Recursos utilizados

Para a execução do programa foram investidos R\$ 78 milhões para 22 meses de operação, a contar de maio de 2003. Os recursos financeiros necessários à implantação e à operacionalização do programa Gesac foram consignados, inicialmente, na Lei Orçamentária Anual nº 10.407 de 10/01/2002 e se mantiveram inalterados após a

reestruturação do contrato 029/2002, em maio de 2003, apesar da expressiva ampliação dos serviços TICs oferecidos após esta reestruturação.

Esse montante refere-se à totalidade dos serviços que devem ser prestados no âmbito do programa, ou seja: contratação de empresa especializada para fazer a implementação da estrutura de comunicação de dados, manutenção do serviço, criação de um centro de atendimento do programa para atender as dúvidas e reclamações dos usuários, além de todos os serviços de instalação e configuração dos softwares necessários.

A solução de conexão é formada basicamente de três itens: a estrutura local, o satélite e o centro de gerência. A estrutura local conta com uma VSAT (estação terrena, identificada pelas antenas parabólicas muito parecidas com as usadas em recepção de TV por assinatura), além de um modem-satélite, equipamento que faz a interface para conexão com o equipamento do usuário, recepção e transmissão dos dados.

O satélite é na verdade, um receptor e transmissor de ondas de rádio, ou seja, um repetidor de radiofrequência que opera na órbita da Terra. Ele capta o sinal vindo da VSAT e rebate para o centro de gerência, e vice-versa.

O centro de gerência do Gesac, localizado em Belo Horizonte, possibilita a saída da navegação dos usuários para a Internet, bem como oferece um data-center com uma série de serviços disponíveis aos usuários.

4. Caracterização da situação atual

4.1. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

- Reestruturação do Gesac, seguindo as diretrizes do e.gov;
- Parcerias estabelecidas com outros ministérios: Ministério da Defesa, Ministério do Planejamento, Ministério da Educação e Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome;

- Implantados 3.200 mil pontos de presença;
- Implantação do portal Idbrasil (www.idbrasil.gov.br);
- Implantada cesta de 12 serviços de TICs para as comunidades atendidas pelo programa;
- Implantada a co-gestão do programa em quatro níveis: nacional, estadual, regional e nas comunidades atendidas.

Atualmente, o programa está numa fase, no qual as ações são voltadas à articulação e formação de uma rede de conhecimento solidária. O eixo principal dessas ações contempla a utilização das ferramentas da Internet para geração de emprego e renda e difusão da cultura local. Por meio desses projetos, as comunidades às margens da tecnologia poderão se comunicar, trocar idéias, gerar conhecimento coletivo e até fazer negócios, criando uma nova cultura de compartilhamento e socialização da informação. A produção cooperativa de projetos via Internet é um fator de motivação para o aprendizado.

4.2. Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

Fiscalização do programa por meio de:

- Visitas presenciais;
 - Telemarketing ativo, com aplicação de pesquisa;
 - Canais de comunicação disponibilizados para as comunidades;
- Certificação dos 3.200 mil pontos de presença instalados por

meio de:

- Entrevistas telefônicas para verificação da demanda diária em cada ponto de presença e suas dificuldades;
- Atualização da base de dados dos 3.200 mil pontos publicados no portal Idbrasil (www.idbrasil.gov.br).

Monitoramento da performance e uso da rede Gesac por ferramenta criada pela empresa prestadora.

5. Lições aprendidas

5.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Criou-se uma sinergia com outros programas de outras instituições governamentais, como por exemplo: PROINFO/MEC, Fome Zero/MDS, entre outros, no intuito de otimizar os gastos do investimento realizado pelo Ministério das Comunicações, gerando melhores aproveitamentos dos recursos públicos, bem como o aumento da eficácia de suas ações.

Essa nova arquitetura governamental, voltada para resultados que buscam a convergência entre as ações necessárias à implementação dos programas e àquelas que operacionalizam as agendas estratégicas das diversas organizações envolvidas, e que, por sua vez, drenam recursos orçamentários, financeiros, humanos e informacionais na sua execução, é definida como governo matricial. O governo matricial é um modelo de gestão governamental/governança voltado para resultados de desenvolvimento que se baseia na definição e gerenciamento intensivo de pontos de relação/nós entre programas (desdobrados de um projeto de desenvolvimento) e organizações (ou parte delas) necessárias a sua implementação.

A aplicação de soluções de TICs nas diversas esferas da administração pública como interface de diálogo e prestação de serviços para o cidadão proporcionam transparência, agilidade, confiabilidade e segurança nas ações das instituições e órgãos governamentais que adotam essa tecnologia.

5.2. Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

A experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão pelo seu principal objetivo que se baseia na promoção da inclusão digital para alcançar a inclusão social, por meio do desenvolvimento social auto-sustentável, promovendo assim a cidadania. Por intermédio do Gesac setores da sociedade que hoje se

encontram excluídos do acesso a Internet podem disponibilizar serviços avançados de inclusão digital.

O programa Gesac não se resume apenas ao acesso a Internet. Ele possui uma cesta de avançados serviços, como hospedagem de páginas, endereço eletrônico (e-mail), gerenciador de conhecimentos e outras facilidades. O programa atende também às novas recomendações do Governo Federal quanto à utilização do software livre.

Para o Governo Federal, o combate à exclusão digital só será possível em caráter de política pública. A desigualdade tecnológica, a falta de acesso à informação e a pouca infra-estrutura disponível para o desenvolvimento solidário de conhecimento são fatores que colaboram para a marginalidade de parcelas da sociedade brasileira. Promover a utilização massiva dos recursos das TICs como mecanismo de desenvolvimento social é redesenhar o futuro do país.

Ministério das Comunicações
Secretaria de Telecomunicações – Departamento de Inclusão Digital

Responsável

Antônio Bezerra de Albuquerque Neto
Diretor do Departamento de Inclusão Digital

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco R
Brasília-DF
Tel.: (61) 311-6260
Fax.: (61) 311-6626
antonio.neto@mc.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Outubro de 2002

Dimensão de gestão
Gerenciamento
de custos

Sistema de custos e informações gerenciais do BACEN

*Ministério da Fazenda
Banco Central do Brasil*

O Banco Central do Brasil desenvolveu e implantou, no período de abril de 2002 a março de 2003, Sistema de Custos e Informações Gerenciais, utilizando o método de custeio baseado em atividades - Activity Based Costing (ABC), destinado a apurar os custos das atividades, dos projetos, dos processos e dos produtos e serviços ofertados pela Instituição, distribuídos pela sua estrutura organizacional. O sistema, mais do que um enfoque voltado para o simples controle e redução de custos, constitui-se em significativo instrumento de apoio gerencial, ao propiciar a utilização mais racional de todos os recursos consumidos. Ademais, apresenta-se como iniciativa pioneira vez que, pelo que se tem notícia, inexistem experiências semelhantes em organizações com este porte e com a amplitude adotada neste caso, tanto no âmbito governamental brasileiro, quanto no que se refere aos demais bancos centrais espalhados pelo mundo.

1. Caracterização da situação anterior

A adoção de um sistema de custos no Banco Central do Brasil vinha sendo discutida desde 1992, como resultado do planejamento estratégico então realizado. Na ocasião, buscou-se a implementação de um sistema de custos desenvolvido internamente por servidores do próprio Banco. Contudo, a iniciativa não chegou a ser concluída. Desde então, tinha-se convicção da necessidade de dotar a Autarquia de instrumentos gerenciais que permitissem aferir o custo dos seus processos, produtos e também da sua estrutura, como forma de aprimorar a sua gestão e de aumentar a transparência frente à sociedade.

Em abril de 1998, o Banco Central realizou novo encontro gerencial de cunho estratégico e, entre os objetivos definidos, ficou estabelecido que o Banco deveria aperfeiçoar as políticas de natureza administrativa, qualificando a instituição mediante o desenvolvimento e a implantação de um sistema de custos.

Em decorrência, o projeto do sistema de custos foi incluído no Programa de Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação do Banco Central junto ao Sistema Financeiro Nacional (Proat), financiado com recursos provenientes do Banco Mundial, culminando com a elaboração, por consultoria externa, de Termo de Referência para a seleção de empresa que ficaria responsável pelo desenvolvimento e implantação do aludido sistema. Não obstante, decidiu-se, naquela altura, suspender o andamento dos trabalhos, para propiciar adequado aperfeiçoamento dos objetivos, requisitos e funcionalidades do sistema e torná-lo mais condizente com as especificidades da Instituição.

A efetiva retomada do projeto deu-se no exercício de 2000, reforçada pela promulgação da Lei Complementar nº 101, de 4/5/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), que assim, passou a representar o embasamento legal para suportar tais empreendimentos no âmbito do serviço público.

2. Descrição da experiência

2.1. Objetivos propostos e resultados visados

O sistema foi desenvolvido para se constituir um instrumento de apoio ao processo de gestão da Autarquia, fornecendo aos gerentes informações sobre os custos administrativos das estruturas organizacionais sob a sua coordenação. Objetivou-se, assim, propiciar a gestão e o acompanhamento dos custos organizacionais, contribuindo para: i) a otimização dos recursos disponibilizados pela organização; ii) a melhoria da eficiência institucional; iii) a reavaliação de processos de trabalho; e iv) o aprimoramento na elaboração e no acompanhamento dos processos de planejamento e de orçamento.

Em suma, a implantação do sistema de custos propiciou ao Banco Central o alcance dos seguintes resultados:

- Mensurar e controlar o consumo dos recursos organizacionais por diretoria, departamento, subunidade e gerência regional;
- Aferir o custo das atividades e dos processos desempenhados pelo Banco, discriminados por componente organizacional;
- Mensurar o grau de eficiência no desempenho das funções da organização;
- Subsidiar as atividades de planejamento e orçamentação.

2.2. Ações realizadas

A despeito de os estudos sobre a adoção de sistema de custos remontarem, no Banco Central, ao ano de 1992, a efetiva implementação do projeto teve início em 2000, com a criação de grupo de trabalho composto por servidores do Banco, incumbido de indicar a metodologia de custos a ser utilizada e subsidiar na elaboração das especificações definitivas para a contratação de empresa que iria modelar, desenvolver e implantar o sistema. Na primeira fase do projeto, o grupo de trabalho estudou as metodologias de apuração de custos existentes e analisou a legislação referente à matéria, incluindo a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Durante os trabalhos, o grupo participou de seminários e treinamentos sobre custos, tendo realizado visitas a diversos órgãos públicos e empresas privadas que haviam implantado algum tipo de metodologia de aferição de custos. Como resultado, indicou em seu relatório final a metodologia do Custeio Baseado em Atividades (ABC) como a mais apropriada ao Banco Central do Brasil, por: i) possibilitar a alocação das despesas administrativas aos produtos e serviços; ii) permitir a mensuração dos custos que não agregam valor; iii) contribuir para uma melhor análise dos processos de trabalho, especialmente quanto ao uso dos variados recursos; e iv) dispensar, na sua concepção, tratamento mais refinado aos custos indiretos (*overhead costs*).

A metodologia ABC é composta por três dimensões principais: os recursos, as atividades e os objetos de custos. Os objetos de custos (produtos ou serviços que se pretende custear), para serem oferecidos, demandam a execução de atividades (combinação de diversos recursos para gerar um determinado serviço) que necessitam dos recursos envolvidos nos gastos decorrentes da gestão e da operação do negócio.

A implantação do sistema de custos ocorreu, simultaneamente, em toda a organização, abrangendo as atividades desenvolvidas por todas as áreas do Banco e respectivas estruturas organizacionais. Para o seu desenvolvimento, os trabalhos contaram com as equipes da empresa de consultoria especialmente contratada para o serviço e, também, com o concurso de um grupo de servidores do Banco Central, integrantes das áreas de planejamento e de tecnologia da informação, exclusivamente dedicado ao projeto.

2.3. Etapas de implementação

Tratando-se objetivamente da fase de desenvolvimento e implantação do sistema de custos no Banco Central, resultante da concorrência internacional realizada e da subsequente contratação de consultoria especializada, o trabalho foi estruturado em cinco etapas, desenvolvidas entre abril de 2002 e março de 2003, assim detalhadas:

Planejamento, divulgação e acompanhamento do projeto

Definido em quatro áreas de atuação: gerência de projeto, gerência de mudanças, gerência de conhecimento e gerência de qualidade. Contemplava todos os aspectos relevantes para o perfeito gerenciamento do projeto, com o objetivo de assegurar o envolvimento dos servidores do Banco, por meio de treinamento e sensibilização, bem como de estruturar as rotinas de garantia da qualidade e de transferência de conhecimento para a equipe que ficaria encarregada da gestão e da manutenção do sistema.

Definição dos critérios

Definição de premissas e conceitos que seriam empregados no sistema de custeio por atividade do Banco, compreendendo recursos, atividades, objetos de custos, direcionadores, entre outros, bem como estabelecimento do conjunto de indicadores que iria compor o modelo de desempenho organizacional da entidade. Nesta etapa, foram efetuados os levantamentos dos recursos e atividades, por meio de visitas e entrevistas em todas as unidades do Banco. Foi também desenvolvido o modelo de custos a ser utilizado no sistema.

Desenvolvimento das interfaces

Criação de interfaces entre os sistemas corporativos da entidade para a obtenção automática dos dados necessários aos módulos de custo e de informações gerenciais. Como o sistema de custos utiliza as informações disponíveis nos diversos sistemas existentes no Banco (sistemas de pessoal, de contabilidade, de contratos, de orçamento, de patrimônio etc.) foi necessário o desenvolvimento de uma estrutura de interfaces com esses sistemas que permitisse a extração automática dos dados necessários aos cálculos de custos. Foram ainda criadas interfaces entre as demais ferramentas utilizadas no desenvolvimento do projeto.

Desenvolvimento do sistema

Projeto e construção de todos os módulos necessários à implantação do sistema de custos e informações gerenciais e customização de ferramentas. Nesta etapa, foram desenvolvidos e customizados os sistemas de cálculo e divulgação das informações de custos.

Implantação final do sistema

Colocação em produção de todos os módulos desenvolvidos e ferramentas adquiridas para o sistema (testes e homologação) e realização de treinamento final dos usuários. Grande ênfase foi dada à comunicação, ao treinamento e à sensibilização dos servidores e gestores do Banco para a utilização do sistema. Esse esforço compreendeu intensivo programa de capacitação em todos os níveis hierárquicos do Banco Central.

3. Recursos utilizados

Contratação de consultoria externa, mediante processo de concorrência internacional, para o desenvolvimento e a implantação do sistema. O projeto foi integralmente financiado com recursos do Proat. Além desses recursos financeiros, durante todas as etapas de implementação do sistema foram utilizados os recursos humanos e materiais necessários ao andamento dos trabalhos, disponibilizados pelo Banco Central, incluindo o indispensável suporte da área de tecnologia da informação.

4. Caracterização da situação atual

4.1. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

A partir da implantação do sistema de custos, hoje é possível:

- Medir o valor dos recursos utilizados pela organização (pessoal próprio, serviços de terceiros, materiais diversos, energia,

água, entre outros) e das atividades desempenhadas, ambos segmentados por diretorias, unidades, subunidades e gerências regionais;

- Medir os custos para execução das políticas monetária e cambial, da supervisão e regulamentação do sistema financeiro nacional, da administração do meio circulante e do sistema de pagamento brasileiro, entre outros objetos de custos;

- Comparar o custo das atividades de apoio com o custo das atividades finalísticas, por diretorias, unidades, subunidades e gerências regionais;

- Apurar todos os custos incorridos na execução de projetos estratégicos (custo total do projeto = custos diretos + indiretos), considerados o custo da mão-de-obra envolvida, de consultorias, de equipamentos, de viagens, de treinamentos etc.); e

- Apurar o custo da gestão dos fundos e programas administrados pelo Banco, possibilitando a definição das taxas de administração a serem cobradas.

4.2. Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

As informações geradas pelo sistema de custos são disponibilizadas para os principais gestores da organização por meio de uma solução de informática estruturada em banco de dados (*data warehouse*) em ambiente *web*, denominada Módulo de Informações Gerenciais (MIG), por meio da qual podem ser obtidos todos os dados de maneira simples e descentralizada. Além de apresentar diferentes relatórios já padronizados, o MIG oferece aos gestores a possibilidade de elaboração, para fins de acompanhamento e controle dos custos, de mapas e relatórios com as mais variadas informações e formatações.

Adicionalmente, a fim de se criar uma padronização na avaliação agregada dos custos organizacionais, além de facilitar o acompanhamento dos principais indicadores de gastos, foram criados instrumentos de divulgação periódica das informações geradas pelo sistema. Esses veículos de comunicação, elaborados de forma

centralizada pela consultoria responsável pela gestão do sistema, se prestam também para estimular a utilização do sistema por parte dos diversos administradores da Autarquia.

Um desses relatórios, o Boletim de Custos, tem periodicidade mensal e apresenta as informações de forma mais agregada, constituindo-se numa visão geral dos gastos institucionais. Nele são encontradas as informações dos últimos três meses dos custos dos recursos, das atividades e dos objetos de custos agrupado por diretoria. São fornecidas, também: a evolução mensal dos indicadores de despesas gerais por servidor, de despesas de imóveis por servidor, de despesas de móveis por servidor, o índice de viagem e o índice de terceirização.

Ademais, também é elaborado o Boletim Semestral de Custos, no qual as informações têm um tratamento mais detalhado, permitindo que se tenha uma visão dos custos de cada unidade do Banco. Esse relatório agrupa as informações já tratadas no Boletim Mensal trazendo, adicionalmente, comparações mais completas e profundas dos itens de custeio tratados pelo sistema.

Esses dois principais instrumentos de divulgação, aliados à possibilidade de os gestores criarem seus próprios relatórios, caracterizam o sistema de custos do Banco Central como uma iniciativa marcada, entre outras, pelos princípios da eficiência e da transparência, este fundamental como estímulo à efetiva participação de todos visando à obtenção de níveis cada vez mais crescentes de otimização o no uso dos recursos públicos.

5. Lições aprendidas

5.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Quando foi realizada a contratação da empresa de consultoria responsável pela execução do projeto foi previsto prazo de nove meses para o desenvolvimento e a implantação do sistema. Esse prazo, durante a execução dos trabalhos, mostrou-se exíguo,

considerando a amplitude de escopo e as naturais complexidades do projeto, de modo que a urgência no cumprimento das diversas fases representou, não raro, dificuldades e excessivas pressões durante todo o seu desenvolvimento. Por conta disso, foi necessária a dilação formal do prazo do contrato por mais três meses, para conclusão em março de 2003, o que requereu a concordância do agente financiador (Banco Mundial BIRD). Entre abril e junho de 2003, consultores da empresa contratada continuaram dando assistência ao sistema, de maneira que ficasse assegurada a sua estabilidade na fase inicial de funcionamento.

Como o sistema de custos utiliza intensamente informações dos demais sistemas do Banco, revelou-se por demais importante, durante os trabalhos de desenvolvimento, o adequado conhecimento desses sistemas e dos ambientes de produção existentes, para melhor determinar o grau de dificuldade e as eventuais necessidades de alterações, para fins de integração com o sistema de custos. Além disso, a definição adequada de ambientes para produção, homologação e desenvolvimento é fundamental para a definição das especificações destinadas à contratação da consultoria e à aquisição das ferramentas de informática.

Outra dificuldade encontrada foi a não identificação de experiências similares, com as características e a abrangência do modelo implantado no Banco Central do Brasil, no que se refere tanto aos órgãos governamentais brasileiros, quanto aos outros bancos centrais e entidades de supervisão bancária.

Quanto à relação de trabalho entre as equipes da empresa de consultoria externa e as do Banco Central, observou-se bastante integração ao longo de todo o projeto. Caso não houvesse essa integração, o Banco, logo após o encerramento do contrato com a consultoria, enfrentaria sérias dificuldades para realizar as manutenções nos meses subseqüentes ao término da implantação, por falta de conhecimentos específicos. Portanto, para a boa continuidade de sistemas como esse é vital o envolvimento, desde o início, de equipes internas dedicadas exclusivamente ao projeto. Do contrário, a dependência técnica de terceiros será inevitável.

Com efeito, foi criado, desde o início da implantação do projeto, um componente organizacional específico, integrado à estrutura do Departamento de Planejamento e Orçamento (Depla), vinculado à Diretoria de Administração, com a incumbência de acompanhar todo o processo de desenvolvimento e implantação. Esse componente ficou, em seguida, responsável pela gestão do sistema, juntamente com equipe própria da área de tecnologia da informação, incumbida da manutenção técnica.

Entende-se que outro fator relevante para o sucesso obtido na implantação do sistema foi o adequado treinamento da equipe. Ficou evidenciada a necessidade de capacitação prévia da equipe nos programas e ferramentas utilizados, pois, do contrário, o aprendizado nesses instrumentos, concomitantemente ao desenvolvimento do projeto, poderia acarretar atrasos e retrabalho.

Finalmente, tem-se presente que é primordial a ênfase nos esforços de comunicação sobre a implantação de projeto de sistema de custos em todas as suas etapas (concepção, desenvolvimento e implantação), com vistas a reduzir possíveis resistências, pois o controle que está implícito em sua operação pode causar natural desconforto às pessoas. O provimento de informações e esclarecimentos a esse respeito deve ser intenso e permanente, nos diversos níveis da organização, ao longo de todas as etapas do projeto.

5.2. Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

A adoção de um sistema de custos e informações gerenciais pelo Banco Central, conforme relatado, insere-se em um contexto de transformação dos princípios, dos métodos e das ferramentas de gestão, vivenciado pelas organizações públicas nos últimos anos, a partir de exemplos observados em diversos países, sob a influência do movimento *new public management*. Dessa forma, vem ganhando espaço a necessidade de aprimoramento da apuração dos custos nos vários entes governamentais, com vistas ao aumento da

eficiência nesse setor, ante as crescentes demandas pela melhoria das práticas gerenciais na administração pública.

O sistema implantado possibilitou ao Banco Central a melhoria da gestão e, conseqüentemente, do processo decisório, pelo conhecimento dos custos das suas atividades, projetos e macroprocessos, assim como do custo da sua estrutura organizacional. Por isso, mais do que um enfoque voltado para a simples redução de custos, esse sistema enfatizou o desenvolvimento de uma ferramenta de suporte gerencial que facilitasse a utilização mais racional de todos os recursos consumidos pela Instituição. Mesmo porque, em decorrência das naturais restrições orçamentárias vivenciadas pela área pública brasileira, espera-se que, com o conhecimento dos custos reais incorridos nos processos da Entidade, sejam obtidos ganhos de eficiência pela maior otimização no uso dos limitados recursos.

Ministério da Fazenda
Banco Central do Brasil

Responsável

José Clovis Batista Dattoli
Chefe do Departamento de Planejamento e Orçamento

Endereço

SBS Q. 03, Bloco B, Ed. Sede, 9º andar
Brasília-DF
Tel.: (61) 414-1070
Fax.: (61) 414-3926
clovis.dattoli@bcb.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Abril de 2002

Dimensão de gestão

Planejamento e gestão estratégica

Sistema radar comercial

*Ministério do Desenvolvimento,
Indústria e Comércio Exterior
Secretaria de Comércio
Exterior – SECEX*

O Sistema Radar Comercial é uma ferramenta inédita de inteligência comercial que permite a identificação de oportunidades comerciais no mercado externo, em nível de seis dígitos do Sistema Harmonizado (SH6). As informações e análises oferecidas pelo Sistema contêm elementos básicos para a formulação de estratégias de promoção comercial, tanto do governo como da iniciativa privada, para o direcionamento dos fluxos de investimentos voltados para a ampliação das exportações brasileiras e para o balizamento dos interesses do Brasil em negociações internacionais. A partir de um código SH, ou de uma palavra chave que identifique determinado produto, o usuário do Sistema pode acessar, via Internet, uma gama de análises sobre o produto desejado, em diferentes mercados. Além disso, o sistema possibilita a seleção dos “produtos prioritários”, para o Brasil ou para cada estado da federação – www.radarcomercial.desenvolvimento.gov.br.

1. Caracterização da situação anterior

A reduzida participação das pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras no mercado externo tem sido uma das principais dificuldades para o incremento sustentado das nossas exportações. O volume exportado pelas nossas PMEs, se comparado a outros países, é irrisório. Em 2003, por exemplo, essas empresas contribuíram com apenas 2,4% das nossas exportações totais, enquanto na Itália, esse percentual foi de mais de 50%.

É sabido que uma das causas mais relevantes para esse baixo desempenho é a falta de informação. O desconhecimento das particularidades do mercado internacional, aliado aos elevados custos de uma pesquisa de mercado no exterior, leva os pequenos e médios empresários brasileiros a não se aventurarem no comércio externo, apesar de conhecerem as vantagens que essa prática poderia trazer para o desenvolvimento de suas empresas.

Por outro lado, os órgãos governamentais responsáveis pelo planejamento e implementação das políticas de comércio exterior no Brasil careciam de um instrumento capaz de produzir informações que identificassem os produtos e os mercados “prioritários”. Diante da escassez de recursos públicos, da vasta pauta de produtos exportáveis e das variadas opções de mercados compradores, a ausência de um critério técnico e consistente para estabelecer prioridades comprometia a eficiência das ações voltadas para o esforço de vendas no exterior, especialmente no que diz respeito ao direcionamento dos programas de promoção comercial.

2. Descrição da experiência

2.1. Objetivos propostos e resultados visados

Visando suprir o vácuo de informações e análises relativas ao comércio exterior e torná-las disponíveis a qualquer cidadão ou empresa brasileira, especialmente às (PMEs) e órgãos governamentais, o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio

Exterior – MDIC, por meio da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, iniciou, em 2001, o desenvolvimento do Sistema Radar Comercial, com os seguintes objetivos:

- Desenvolver uma metodologia, com critérios e métodos consistentes, capaz de identificar e fazer análises de produtos e mercados com maiores potencialidades para o incremento das exportações brasileiras;
- Compilar informações detalhadas relativas aos mercados e produtos selecionados;
- Divulgar as informações compiladas, de forma mais abrangente possível, visando alcançar, principalmente, as PMEs e os órgãos governamentais ligados ao comércio exterior.

2.2. Ações realizadas

O sistema foi desenvolvido em duas etapas:

1ª Etapa (versão em excel):

1. Definição dos critérios, métodos e conceitos a serem utilizados na seleção dos produtos prioritários para o Brasil e para cada estado da federação.

2. Com base nessas definições e utilizando-se de uma base de dados referente às importações e exportações de diversos países (identificados como os mais promissores mercados importadores em nível mundial, levando-se em conta o volume das importações totais e o tamanho do Produto Interno Bruto (PIB) de cada país), foram realizados vários cálculos, cruzamento de dados, classificações e análises para cada produto (SH6) constantes da pauta exportadora do Brasil (ou estado brasileiro) e da pauta importadora de cada país em estudo.

3. De acordo com os resultados gerados a partir da metodologia desenvolvida, foi estabelecida uma lista de produtos prioritários, produtos com melhores chances de ganhos de *market-share*, no curto, médio e longo prazo para cada mercado.

4. Em seguida, foram agregados, a cada um desses produtos, dados relativos aos países fornecedores para cada país em análise

(nossos concorrentes), bem como, a descrição de todas as barreiras tarifárias e não-tarifárias vigentes – também por produto/país.

5. Após a verificação da confiabilidade dos resultados obtidos, as informações foram editadas em forma de relatórios – impressos em seis volumes para cada país analisado – e distribuídos para entidades de classe, embaixadas brasileiras, bancos de fomento e órgãos públicos, além de disponibilizados para *downloads* no *site* do MDIC.

2ª Etapa (versão informatizada):

Em uma segunda etapa, foi desenvolvido um *software* para informatização de todas as tarefas necessárias para elaboração dos cálculos, cruzamentos de dados, classificações e análises e produção dos relatórios, contendo as informações de acordo com os modelos definidos na primeira etapa. Além disso, a informatização permitiu expandir o alcance das informações e análises, antes disponibilizadas apenas para os produtos selecionados como prioritários, para todos os produtos SH6 constantes das pautas importadoras e exportadoras em estudo. Adicionalmente, foi possível acrescentar informações e análises por setor, bem como possibilitar a comparação de dados referentes a diferentes produtos e mercados.

Em seguida, foi criada uma página na Internet, possibilitando o acesso *on-line* a todas as informações geradas pelo Sistema.

2.3. Etapas de implementação

2001

- Definição dos critérios, métodos e conceitos a serem utilizados na seleção dos produtos prioritários.

2002

- Aplicação de testes e aferições, a fim de certificar-se da consistência da metodologia adotada.
- Elaboração e distribuição de vários relatórios impressos (seis volumes por país).

2003

- Desenvolvimento do *software* para automatização das tarefas.
- Celebração de parceria com a Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX-Brasil, para aquisição da base de dados que alimenta o Sistema (atualização anual).

2004

- Desenvolvimento da página na Internet, a fim de hospedar o Sistema.
- Disponibilização das informações geradas pelo Sistema, via Internet ou por relatórios impressos.
- Atualização da base de dados.

3. Recursos utilizados

Humanos: equipe de trabalho composta por um coordenador-geral, cinco analistas de comércio exterior, um técnico administrativo, um analista de sistemas e dois programadores.

Materiais: estrutura física da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX/MDIC. Assinatura anual de uma base de dados sobre comércio exterior, relativa a 57 países.

4. Caracterização da situação atual

Atualmente, o Sistema Radar Comercial é um instrumento sem paralelo no mundo que disponibiliza informações e análises relativas ao comércio internacional em nível de seis dígitos do Sistema Harmonizado (SH6). As informações estão disponíveis *on-line*, via Internet, ou por meio de relatórios impressos e, em breve, em CD-ROM. Estão disponíveis para qualquer cidadão ou empresa brasileira, desde que portadores de CPF ou CNPJ.

O Sistema funciona como uma ferramenta de inteligência comercial que permite a identificação dos produtos prioritários em

mercados internacionais, o que constitui elemento valioso para orientar as estratégias de promoção comercial, o direcionamento dos fluxos de investimentos voltados para exportações e o balizamento dos interesses brasileiros em negociações internacionais. O Sistema é também um instrumento que auxilia o exportador brasileiro no levantamento das potencialidades do seu produto, em cada um dos mercados constantes da base dados, os quais representam mais de 90% do comércio mundial.

Ao dar entrada com um código SH (NCM), até seis dígitos, ou com uma palavra chave que identifique determinado produto, o usuário do Sistema pode acessar informações sobre aquele produto, tais como: preço médio; potencial importador; dinamismo; performance da exportação brasileira; valores exportados e importados; principais países concorrentes e respectivos *market-shares*; medidas tarifárias e não-tarifárias.

As informações podem ter como foco o Brasil ou determinado estado brasileiro de um lado, e de outro, o mundo ou um país específico. As buscas podem ser conjugadas (a critério do usuário, dentro de um conjunto de opções disponíveis), de modo a permitir a comparação de mercados e de variáveis relativas aos produtos.

Além disso, os dados gerados pelo Sistema são utilizados na orientação de ações em dois programas do Governo Federal em conjunto com os governos estaduais:

- Plano estratégico de promoção comercial – lançado em 31/1/2003 e implementado pela parceria MDIC/APEX-Brasil, o qual já firmou protocolos de intenção ou convênios com os governos de São Paulo (2/6/2003), Paraná (14/8/2003), Minas Gerais (28/8/2003), Espírito Santo (17/9/2003), Goiás (27/10/2003), Rio de Janeiro (28/11/2003), Rio Grande do Sul (15/12/2003), Ceará (15/1/2004) e Pernambuco (15/4/2004); e

- Programa de desenvolvimento e diversificação das exportações dos estados (estado exportador) do MDIC que visa dispensar atenção especial aos estados que exportam menos de US\$ 100 milhões anuais. O programa já foi lançado no Acre (30/4/2004), Amapá (16/7/2004), Sergipe (29/7/2004) e Tocantins (5/8/2004).

O Sistema, também, tem sido utilizado para orientar a organização das missões comerciais brasileiras no exterior (China, Índia, Rússia, Estados Unidos, Japão etc).

A opção de acesso via Internet do Sistema encontra-se disponível ao público no endereço:

<http://www.radarcomercial.desenvolvimento.gov.br>.

4.1. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Até julho de 2004, foram contabilizados os seguintes resultados:

- Edição e distribuição de 12 estudos sobre mercados específicos (Brasil – país selecionado);
- Edição e distribuição de um estudo sobre o mercado mundial (Brasil - Mundo);
- Edição e distribuição de 35 estudos sobre estados brasileiros e mercados específicos (estado selecionado – país selecionado);
- Mais de 6.000 usuários cadastrados no Sistema via Internet;
- Aproximadamente 2.000 acessos mensais ao Sistema *on line*.

4.2. Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

- Cadastro prévio do usuário – exigido para fornecimento da senha que permite o acesso ao sistema, o qual possibilita verificar o perfil dos cadastrados;
- Sistema de gerenciamento do *site* que monitora todos os acessos, especificando: usuário, data, hora e tempo da conexão. Totalização por dia, mês e ano;
- E-mail institucional (fale conosco) para comunicação com o usuário.

5. Lições aprendidas

5.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Os principais obstáculos encontrados durante o desenvolvimento da experiência e suas respectivas soluções foram:

- Dificuldades para definição da metodologia devido ao ineditismo do Sistema – superadas pelo envolvimento, dedicação e conhecimento técnico da equipe de trabalho;
- Carência de recursos financeiros para aquisição da base de dados – solucionado com a parceria firmada com a APEX-Brasil.
- Dificuldades no desenvolvimento do *software* devido ao envolvimento de duas áreas de conhecimento totalmente distintas (comércio exterior e informática) – superadas pelo trabalho integrado entre analistas de comércio exterior e especialistas em informática.

5.2. Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

Trata-se de uma ferramenta inédita para análises de mercados e produtos no mercado internacional, cujas informações geradas são da maior importância para a eficiência das ações voltadas para o crescimento sustentado das exportações brasileiras.

Tanto as empresas brasileiras, como os órgãos governamentais envolvidos com o comércio exterior, encontram no Sistema Radar Comercial, gratuitamente, uma gama de dados e análises relativos ao mercado internacional, consolidados de forma objetiva, os quais, até então, não existiam ou eram conseguidos somente mediante elevado custo.

Atualmente, são gastos cerca de R\$ 165.000,00 por ano para atualização da base de dados – custeados pela APEX-Brasil – e, o desenvolvimento de novos aplicativos é feito pelos quadros técnicos do MDIC, o que garante a continuidade e autonomia dos serviços, sem dependência técnica externa.

Apesar da complexidade do sistema, o seu desenvolvimento foi realizado dentro do orçamento do MDIC para o custeio de suas atividades normais.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Secretaria de Comércio Exterior – SECEX

Responsável

Antônio José Gadelha Alves
Coordenador-Geral de Promoção e Mercado

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco J, sala 921
Brasília-DF
Tel.: (61) 2109-7274
Fax.: (61) 2109-7075
antonio.gadelha@desenvolvimento.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Agosto de 2001

Gestão estratégica de compras: otimização do pregão presencial

Hospital de Clínicas de Porto Alegre

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre, hospital universitário da UFRGS, de excelência no sistema público de saúde, trabalha com amplo leque de insumos de alta tecnologia. Esta experiência trata da redefinição dos processos de compra, visando ampliar condições de negociação e participação dos usuários, padronizar a utilização de material de consumo e fortalecer o processo decisório. Esse projeto compreendeu a criação de padrões de demanda viáveis em termos de qualidade e preço, geração de informações de apoio a decisão, reuniões com usuários e fornecedores, análise de mercado e definição do melhor procedimento de compra, otimizando o uso do pregão. Essas ações trouxeram como resultados a economia na compra dos insumos, diminuição do tempo do processo de compra e a criação de um ambiente integrado desde o usuário até a área executora.

1. Caracterização da situação anterior

A gestão de suprimentos tem posição estratégica em qualquer organização, pois é pelo controle do fluxo de materiais e serviços

dentro da empresa que se proporciona que eles cheguem ao local correto, no momento exato, na devida quantidade, vindos da fonte certa e com as melhores condições de qualidade e preço. Ela tem caráter intersetorial e afeta diretamente o resultado do atendimento ao paciente, influenciando, portanto na qualidade assistencial.

As características da logística de abastecimento no Hospital de Clínicas tornam o processo ainda mais complexo, como pode ser observado pelos números envolvidos: 17.000 itens cadastrados e 3.000 fornecedores que comercializaram seus produtos com o Hospital.

Por outro lado, a prestação de serviços de saúde, especialmente em um hospital universitário, exige a incorporação de tecnologia, principalmente, devido ao freqüente lançamento de novos medicamentos, geralmente de maior valor, que rapidamente assumem o lugar de gerações anteriores.

Essa situação acaba por aumentar as despesas com a compra de insumos, assim como afeta sua relação com as receitas. No Hospital de Clínicas, por exemplo, as despesas com insumos passaram de 30 milhões anuais em 1997 para mais de 50 milhões em 2003, com o comprometimento da receita com consumo crescendo de 63% para 68%.

O processo de compra está sujeito a vários fatores que acabam por determiná-lo ou restringir sua margem de manobra. Destacam-se desses fatores alguns especialmente relevantes no Hospital de Clínicas de Porto Alegre:

- O usuário exerce certa pressão para o uso de materiais da sua preferência;
- O fornecedor pressiona para o reajuste de preços;
- A legislação restringe a capacidade de negociação ao que está previsto em lei;
- A evolução tecnológica impõe ao hospital a incorporação de novos materiais e equipamentos.

2. Descrição da experiência

2.1. Objetivos propostos e resultados visados

A política de compra praticada desde o início de 2002 está em sintonia com o movimento de modernização da estrutura administrativa, cujo mote principal é aproximar os seus processos da assistência ao paciente.

Essa política tem como objetivo principal aprimorar a sistemática de planejamento do processo de abastecimento, tendo em vista os objetivos secundários de melhorar as condições de negociação, padronizar a utilização de material de consumo, ampliar a participação dos usuários e fortalecer o processo decisório.

O fator crítico para o sucesso dessa experiência é a otimização do uso do pregão presencial, reconhecido como uma modalidade que proporciona agilidade e negociação. Para se obter melhores resultados e ampliar as vantagens dessa modalidade foram incorporadas algumas práticas: definição mercado-alvo, organização dos itens, visando a ordem e aproximação de itens concorrentes, escolha do pregoeiro com perfil de negociador, suspensão de itens para reavaliação e negociação, decisões simultâneas ao pregão com usuários e fornecedores.

2.2. Ações realizadas

a) Criação da comissão de padronização de materiais e do serviço de análise técnica e controle de materiais: responsável pela especificação técnica do material utilizado e pelo estabelecimento de um padrão de demanda que seja viável em qualidade e preço.

b) Geração de informações de apoio a decisão: o processo decisório é fortalecido com a geração de informações como o histórico de compra dos itens de consumo, do relacionamento comercial com os fornecedores e das variações de preços dos insumos.

c) Reuniões com os usuários: a participação dos usuários é um diferencial importante, pois por meio dessa aproximação os

aspectos gerenciais são mais bem compreendidos, o que torna o usuário um parceiro na busca de melhores resultados.

d) Análise do mercado: o panorama é complementado com a análise de mercado, isto é, a coleta de dados de preços praticados por fornecedores, preços pagos em outros hospitais e informações disponíveis nos bancos de preços do Governo Federal.

Não existe uma regra rígida para essa classificação. O preço de cada item é avaliado exaustivamente para certificação de que será um preço possível de se obter no pregão, não havendo indexação de preços.

Como exemplo, é apresentado a seguir um levantamento de preços para um pregão de tiras reagentes para coleta de amostra de sangue. As planilhas abaixo (figura 1), demonstram como a análise de mercado é útil para a tomada de decisão durante o processo de compra. Com todos esses parâmetros, reduz-se a incerteza na avaliação de uma boa compra.

Figura1: Planilhas de apoio à análise de mercado

		Propostas									
Fornecedor 1		Fornecedor 2		Fornecedor 3							
43,00		50,00		69,00							
Pregão PAC*	Nº Item	Código do Item	Descrição resumo do material	Unidade 20x2	Quant. 20x5	Valor unitário	Melhor empresa	Qtd. compra	Indice Data	Indice Atual	Preço Referência
0.06.31 .1129	21	34690	Tira reagente para coleta de amostra de sangue			42,9962	50,0000	8.000,00	1.000	23,986	13.4292
Total solicitado		Melhor preço solicitado	Medida proposta	Preço referência	Var. Por- centual MCP x PR	Preço solicitado	Preço solicitado				
20.000,00		43,0000	46,5000	42,98	18,5%	41,52	43,0000				

* Var. Porc. M. x PR: variação percentual do preço referencial em relação a melhor compra

e) Reuniões com fornecedores: o conjunto de informações levantadas é utilizado em reuniões com os fornecedores e tem como finalidade abrir um canal de comunicação com os possíveis fornecedores, informar a política de compra da instituição, ouvir as dificuldades e conhecer as estratégias das empresas.

f) Definição do procedimento de compra: considerando todas as ações anteriores, é possível definir o procedimento de compra mais adequado.

2.3. Etapas de implementação

Figura 2: Etapas da implementação



3. Recursos utilizados

Para a operacionalização da nova política, o serviço de compras recebeu um investimento em recursos de informática, aumentando a capacidade dos microcomputadores para que comportassem ferramentas de compras eletrônicas e acesso ágil a Internet, meio utilizado para a relação com o mercado, solicitação de orçamentos, consulta a bancos de preços, contatos com fornecedores e outros hospitais.

4. Caracterização da situação atual

4.1. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

O êxito e a consistência dessa experiência pode ser observada pelas economias obtidas na 1ª fase (dezembro/03) e na 2ª fase (julho/04), conforme demonstrado abaixo (quadro1):

Quadro 1: Repercussão financeira

Comparativo 1ª fase	Valor - Mensal		Economia Repercussão Semestral
	Previsto	Realizado	
Preço orçado	1.846.158,63	1.770.575,65	453.497,82
Última compra	1.816.676,65	1.770.575,65	276.605,95

Comparativo 2ª fase	Valor - Mensal		Economia Repercussão Semestral
	Previsto	Realizado	
Preço orçado	1.748.978,63	1.701.786,50	283.152,77
Última compra	1.754.825,27	1.701.786,50	318.232,56

Outros resultados podem ser constatados como o ambiente de participação formado pelas áreas: Gerência de Suprimentos, Gerência Financeira, Comissão de Licitações, Consultoria Jurídica, Auditoria Interna e Equipe Técnica. Esse ambiente propiciou a evolução de uma sistemática de rotinas segmentadas para o desenvolvimento de um trabalho integrado durante todas as etapas do processo.

O envolvimento do usuário, desde a fase de planejamento, na qual são analisadas as opções de mercado e a avaliação do custo-benefício, até a decisão da compra, quando se define quantidade, fornecedores estratégicos e modalidade de licitação, proporcionou melhores condições de negociação e comercialização. Como exemplo, podemos destacar a participação da nutrição na revisão da padronização de dietas enterais o que permitiu ampliar a concorrência e resultou em uma economia de 14,76%.

4.2. Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

Esses resultados são acompanhados pelos seguintes mecanismos de avaliação:

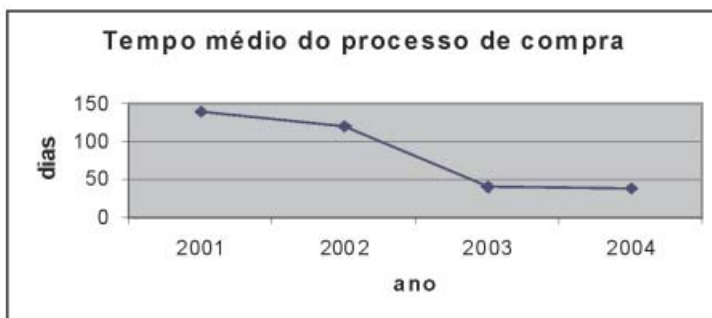
- a. Comparativo com o preço orçado: diferença entre o total projetado pelo critério de preço orçado e o total efetivamente realizado. O preço orçado é o resultado da análise de mercado citada em ações realizadas.

b. Comparativo com a última compra: diferença entre o total projetado para preços praticados na última compra e o total efetivamente realizado.

Para subsidiar a decisão de cancelamento por preço excessivo dos itens no processo de compra são considerados os seguintes critérios: possibilidade de aproveitamento de utilização dos contratos anteriores, avaliação quanto a mudança de prática em parceria com a equipe técnica e pesquisa de mercado. Essas ações permitiram o aumento do índice de aproveitamento dos processos que em 2002 foi de 65% e após a implantação desta experiência, 78% na fase 1 e 85% fase 2.

A diminuição no tempo médio do processo de compra é outro aspecto importante a ser ressaltado, pois a prática utilizada anteriormente na aquisição de insumos da curva A¹ durava aproximadamente 120 dias. Com adoção da nova sistemática esse prazo foi reduzido para 37 dias (figura 3) em função da escolha da modalidade de licitação, de acordo com a configuração da compra e a adoção de medidas de desburocratização como, por exemplo, a assinatura do pré-contrato no encerramento do certame (pregão presencial).

Figura 3: Tempo médio processo de compra



5. Lições aprendidas

5.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Tendo em vista o impacto que a experiência gerou, pode-se prever quanta dificuldade enfrentada numa mudança desta ordem. Na experiência em questão, um dos principais obstáculos foi a resistência a adesão à nova sistemática de compra, que compreendeu desde o usuário abrir mão de suas marcas de preferência até a equipe executora em abandonar as suas antigas práticas, incluindo ainda a pressão dos fornecedores por aumento de preços.

A disponibilização de informações referentes a preço e alternativas de materiais, a incorporação de análise de custo-efetividade dos materiais e a participação em todas as etapas do processo minimizou os problemas que envolveram a adesão dos usuários. Outros profissionais foram agregados à equipe executora, oportunizando a geração de novas idéias. E, por fim, a resistência dos fornecedores foi tratada, ampliando as condições de concorrência.

5.2. Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

A sobrevivência das organizações depende, fundamentalmente, da gestão de custos. Na área da saúde a complexidade e diversidade de insumos torna esta questão um desafio ainda maior, portanto, fazer uma boa compra é determinante para o controle dos custos.

Essa experiência é um exemplo de racionalização e compromisso com os recursos públicos. Os resultados desse trabalho contribuem para o equilíbrio entre receita e despesa, o que possibilita a atualização tecnológica, a otimização da capacidade instalada e a prestação de um serviço de excelência à população.

Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Responsável

Sérgio Carlos Eduardo Pinto Machado
Presidente

Endereço

Ramiro Barcelos, 2350
Porto Alegre - RS
Tel.: (51) 2101-8202
Fax.: (51) 2101-8001
spmachado@hcpa.ufrgs.br

Data do início da implementação da experiência

Abril de 2002

¹ Curva ABC: classifica materiais e insumos de acordo com sua importância financeira, considerando quantidade de consumo e valor do item. De acordo com essa classificação, itens da curva A são considerados de grande relevância financeira, representam, em média, 5% dos itens estocados e 80% do valor investido em reposição.

O novo olhar sobre a gestão de pessoas do setor público, na nova idade da democracia no Brasil

*RADIOBRÁS Empresa Brasileira de Comunicação S. A.
Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração*

Em 2003, a Radiobrás inovou seu estilo de gestão ao propor a formação de 17 Grupos de Trabalho sobre assuntos estratégicos da empresa, com a participação voluntária dos empregados. Nesses grupos foram elaborados projetos estruturados como forma de buscar soluções criativas, inovadoras e econômicas para os problemas específicos da empresa, introduzindo dessa forma a gestão participativa que evoluiu para a gestão pela inclusão e pela educação.

1. Caracterização da situação anterior

Quando a nova Diretoria assumiu, buscou de imediato conhecer a realidade da Empresa. Assim, pelo contato com os empregados, visitas às áreas e análise constante dos produtos da empresa, a Diretoria encontrou vários pontos a serem revistos, dentre os quais se destacavam: empregados desmotivados, programação dos veículos (rádio, TV e Agência Brasil) desatualizada, distanciamento da Empresa em relação ao cidadão, missão focada, exclusivamente, na

divulgação dos atos do governo, comunicação interna ineficiente, programas de treinamento sem planejamento, nem critérios, contratação de estagiários sem processo seletivo, plano de cargos e salários limitado e que não permitia a movimentação dos empregados entre as áreas, ausência de avaliação de desempenho dos empregados, móveis e equipamentos velhos e insuficientes e distanciamento entre a sede da Radiobrás e os correspondentes e sucursais.

A Diretoria da Radiobrás compreendeu que mesmo com um conceito moderno de gestão equilibrada e democrática, não mobilizaria a maioria da organização em curto espaço de tempo. Os empregados, assim como a maioria dos funcionários públicos do país, viveram décadas em estruturas sem opção de crescimento pessoal e profissional – uma vez que o conceito convencional de respeito à hierarquia não permite permeabilidade natural pela competência, no sentido atual de soma de aptidões, habilidades e conduta – e, por isso, tiveram dificuldade natural para assimilar os novos paradigmas.

2. Descrição da experiência

2.1. Objetivos propostos e resultados visados

O primeiro passo foi definir a nova missão da Radiobrás. Essa nova missão deveria contemplar o cidadão. Por cidadão, entende-se a dimensão da pessoa humana que é titular de direito, que está no exercício de seus direitos ou na busca de atendimento de seus direitos. Inicia-se um trabalho para garantir ao cidadão o respeito e o seu direito à informação. Sempre que algo dissesse respeito à relação entre o cidadão e o Estado ou entre o cidadão e o governo ou entre o cidadão e seus direitos, isso passaria a ser notícia para a Radiobrás.

A partir de então definiu-se a missão da Radiobrás, como sendo:

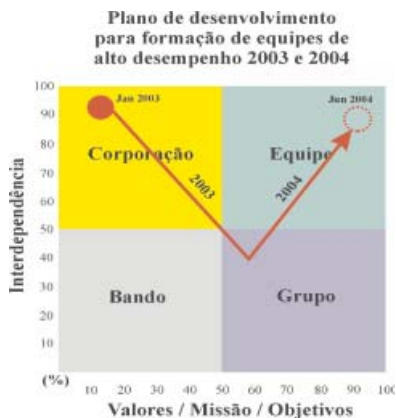
“Somos uma empresa pública de comunicação. Buscamos e veiculamos com objetividade informações sobre Estado, governo e vida nacional. Trabalhamos para universalizar o acesso à informação, direito fundamental para o exercício da cidadania”.

2.2. Ações realizadas

A fim de obter um diagnóstico preciso da situação, foi realizada a 1ª pesquisa qualitativa de opinião dos empregados da Radiobrás. Nessa pesquisa foram ouvidas cerca de 200 pessoas, o que corresponde a 20% da empresa. Foram 242 horas dedicadas, exclusivamente, a esse trabalho: uma média de 75 minutos por entrevista. Os empregados aproveitaram essa oportunidade para falar sobre as dificuldades e os problemas que enfrentavam na Radiobrás. No entanto, o mais interessante desses encontros foi que as pessoas, além das queixas, traziam sugestões e projetos que propunham soluções para os problemas encontrados na Empresa.

A disponibilidade com que os empregados atenderam ao chamado à participação, contando suas histórias e revelando seus sentimentos, mostrou à Diretoria da Radiobrás que ela estava diante de empregados cansados da estrutura que não permitia crescimento, liberdade de expressão e, portanto, desenvolvimento pessoal. Como era evidente a todos que os salários no setor público crescem a passos miúdos, eles buscavam satisfação profissional e um ambiente que lhes permitissem desenvolver os seus talentos e ver resultados com que pudessem se orgulhar. Era preciso desenhar um caminho objetivo por onde iríamos construir a nova Radiobrás, transformando a empresa em um lugar envolvente, cheio de desafios, de diálogo e de alternativas.

O gráfico abaixo sintetiza a visão de gestão que passou a ser construída a partir daquele momento e explica as ações adotadas durante o ano de 2003 e que começaram a ser concretizadas em 2004.



Legenda dos quatro modelos de gestão:

Bando

Ajuntamento de pessoas desestruturado e desorganizado, sem objetivos comuns, sem nenhuma interdependência dos membros ou das áreas de trabalho. Resultados pífios.

Corporação

Traduz o sentido de corporativismo, interesses, privilégios, proteção, favores, barganha, panela. Reunião de pessoas de modo estruturado e organizado, com pouco direcionamento e envolvimento em relação aos objetivos maiores da organização, mas com grande interdependência e coesão dos membros do grupo escolhido. Resultados baixos para a empresa e a sociedade, mas alto para os membros que pertencem ao núcleo corporativo enfocado.

Grupo

Reunião de pessoas de modo estruturado e organizado, com objetivos funcionais bem definidos. O grupo é competente, profissional, busca resultados dentro de sua área de atuação. Tem dificuldades para perceber necessidades, carências e interfaces das demais áreas ou os objetivos maiores da organização. Atinge excelência isolada. Pode caminhar em direção oposta aos interesses da empresa. É o modelo mais comum praticado nas organizações. A maioria delas ainda trabalha e valoriza a estrutura funcional clássica, com hierarquia

rígida, organogramas e funções estanques. Só atingem resultados a curto prazo e sem sustentação.

Equipe

Reunião de pessoas com alto grau de interdependência funcional e voltadas para objetivos comuns, identificados com a missão, valores e objetivos organizacionais. É o mais avançado estágio de desenvolvimento. É o modelo de gestão mais difícil de ser construído, pois se estrutura e se constrói pela negociação de consenso. Consegue os melhores resultados, tanto do ponto de vista do produto final quanto do projeto de construção da sustentação para desenvolvimento contínuo.

A escolha desse modelo de gestão, que constrói equipes deu-se por uma explicação simples: precisava-se realizar movimentos fortes, ágeis, agressivos, coordenados para construir avanços com sustentação sólida e naturalmente em desenvolvimento contínuo. Após 2003, reduziu-se o tipo de interdependência, existente até então, aumentou a relação de cada um com os novos valores, agregando vivência prática e construindo dessa forma a linguagem das novas relações. Isso ocorreu quando inicia-se um trabalho que visa sintonizar as pessoas com os novos conceitos de gestão (papel das chefias como facilitadores e coordenadores, participação nas decisões, gestão pela educação, cooperação e solidariedade, fim das relações corporativas e definição da missão e dos objetivos).

Chamar os empregados a participar com suas idéias e sugestões estruturadas em projetos foi o segundo passo rumo à gestão participativa. A proposta era que eles realizassem projetos, propondo soluções para os problemas que enfrentavam na Empresa.

2.3. Etapas de implementação

Desta forma, as Diretorias, juntamente com a Presidência, pensaram em 17 temas estratégicos. A partir desses temas, foram criados 17 grupos de trabalho:

- 1) Aumento da capacidade de transmissão;
- 2) Desenvolvimento interno de gente;
- 3) Plano editorial para as TVs Nacional e NBR;

- 4) Plano editorial para a Rádio Nacional da Amazônia;
- 5) Plano editorial para as rádios AM e FM;
- 6) Plano editorial para a Agência Brasil;
- 7) Sistemas de transportes;
- 8) Aumento do número de correspondentes e de sucursais no Brasil e no mundo;
- 9) Oportunidades de aumento de receita;
- 10) Plano de comunicação interna;
- 11) Programa de estágio para o desenvolvimento interno;
- 12) Plano de cargos e salários;
- 13) Avaliação de desempenho;
- 14) Protocolo de funcionamento da ouvidoria crítica;
- 15) Uma nova “Voz do Brasil”;
- 16) Manuais de redação;
- 17) Uma nova sede para a Radiobrás.

Ao final dos períodos estipulados para entrega, os projetos seguiram para análise e aprovação, total ou parcial, pela Diretoria da Empresa. Passado um ano, os integrantes foram convidados para um evento onde receberam certificados de participação efetiva nos grupos, como forma de reconhecimento da disponibilidade e motivação dos participantes em contribuir para o desenvolvimento da Empresa.

Os projetos foram implementados ou estão em fase de implementação, após trabalho de aprofundamento realizado pelas áreas responsáveis.

3. Recursos utilizados

Os empregados foram convocados a participar com suas idéias e sugestões estruturadas em 17 temas estratégicos, os chamados grupo de trabalho.

Para tanto, deu-se início a mobilização, por meio de abertura de inscrições para seleção dos membros que participariam dos grupos de trabalho, cerca de 200 empregados das mais diversas funções

hierárquicas demonstraram interesse e enviaram suas propostas. Desse total, 175 pessoas foram chamadas, 150 foram selecionadas e 148 permaneceram até finalizar os projetos para a Diretoria em audiência pública.

4. Caracterização da situação atual

4.1. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Baseada nos estudos dos grupos de trabalho que foram incluídos nos planos editoriais, a rádio definiu a sua nova missão e reestruturou toda a grade de programação. A Agência Brasil definiu também a sua linha editorial e já está com mais de 6 milhões de acessos. A televisão também está em fase de mudança de grade. O projeto para desenvolvimento de pessoas gerou um programa que inclui seminários, cursos e palestras. O projeto de plano de cargos e salários e o projeto de avaliação de desempenho convergiram para fazer parte do programa de desenvolvimento de pessoas. O programa de avaliação de desempenho foi iniciado e está na fase de avaliação 360 graus e na adequação organizacional (correção de defeitos nos organogramas) para o início da segunda fase de implementação, a negociação e a construção de objetivos compartilhados.

Merece destaque a nova Voz do Brasil, o mais tradicional programa radiofônico brasileiro que reflete com perfeição os novos rumos trilhados pela Radiobrás em 2003. Com o novo formato, durante os 25 minutos destinados à cobertura do Poder Executivo, os ouvintes do Brasil recebem informações dinâmicas e positivas, em que a prestação de serviços ao cidadão assume grande importância. Com a nova Voz do Brasil, o ouvinte finalmente tem a oportunidade de estabelecer elos entre os atos de governo e o seu cotidiano. Ele é tratado como cidadão autônomo, inteligente e exigente. Isso trouxe qualidade ao noticiário, além de credibilidade às autoridades federais.

4.2. Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

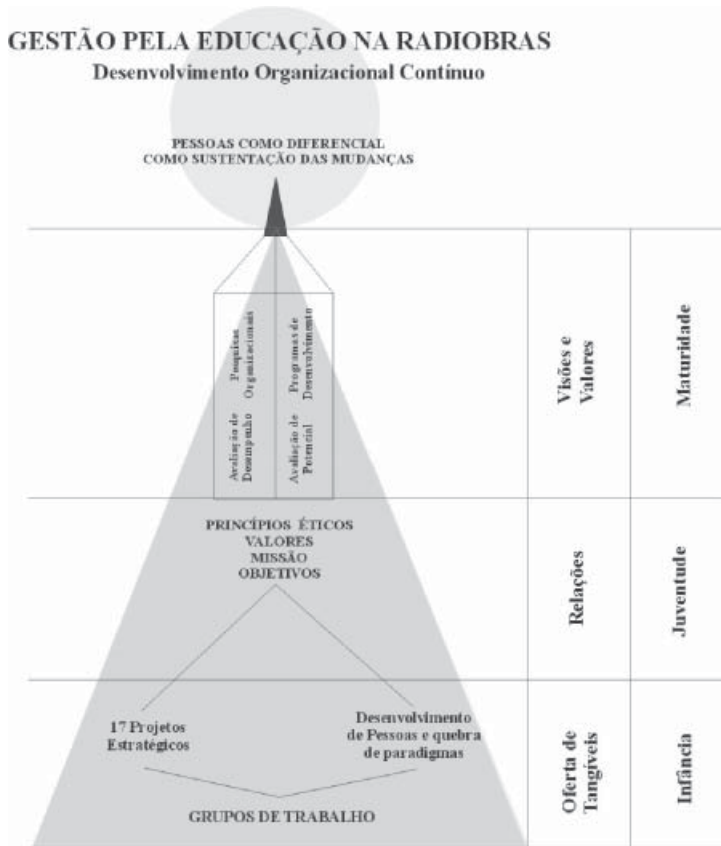
Para a organização dos grupos de trabalho foi necessária uma mobilização, por meio de abertura de inscrições para seleção dos membros que participariam dos grupos, que contou com cerca de 200 empregados das mais diversas funções hierárquicas, os quais demonstraram interesse e enviaram suas propostas. Desse total, 175 pessoas foram chamadas, 150 foram selecionadas e 148 permaneceram até finalizar os projetos para a Diretoria em audiência pública. Foram realizadas 40 audiências públicas com a participação de 1.050 empregados no total dos encontros. Isso significou que 13% dos empregados passaram a influenciar diretamente as decisões da empresa. Respeitando a taxa de projeção aceita como razoável em estatísticas de gestão organizacional – cada funcionário com uma certa postura, reflete a posição de no mínimo mais quatro – poderíamos dizer que cerca de 40% das pessoas que trabalham na empresa têm hoje disposição emocional de sustentar a construção da nova Radiobrás.

5. Lições aprendidas

5.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

O ano de 2003 representou um grande salto para a Radiobrás, um divisor de águas no que se refere ao pacto de transparência firmado com o público. A Empresa trouxe para o cotidiano de todos os empregados o compromisso permanente com a universalização do direito à informação. No decorrer de doze meses, a Radiobrás aperfeiçoou os conceitos inerentes ao caráter público de uma empresa de comunicação, conceitos esses que se traduzem em um parâmetro fundamental: o foco no cidadão brasileiro. Nesse novo paradigma, todos os empregados trabalham para entregar informação de qualidade aos cidadãos: são eles os clientes e também a razão fundamental da existência da Radiobrás.

O desafio de 2004 da gestão pela educação e do processo de sustentação da modernização organizacional da Radiobrás é estruturar e iniciar o programa de desenvolvimento contínuo, representado pelo gráfico abaixo:



O programa consiste na implementação de um sistema de avaliação de desempenho e do programa de desenvolvimento de pessoas, que deverão funcionar de forma sinérgica (auto-alimentadores).

A avaliação de desempenho 360° tem função educativa de gerar processo de autoconhecimento às equipes e a cada um dos empregados. Fornece informações essenciais para a gestão transparente, incentivo às ações pró-ativas, aos programas de desenvolvimento e ao programa de desenvolvimento profissional e pessoal, tanto para as equipes quanto para cada uma das pessoas. Busca o desenvolvimento da organização, vencendo a fase do olhar restrito às necessidades físicas e construindo novas relações.

A gestão pela educação, que será desenvolvida durante o ano de 2004, tem coerência estratégica em relação aos trabalhos desenvolvidos no ano de 2003 e ajudará a construir um processo contínuo de desenvolvimento organizacional e de pessoas.

5.2. Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

Ao inovar seu estilo de gestão a Radiobrás, com a participação voluntária dos empregados, buscou solucionar de forma criativa, inovadora e econômica problemas específicos da empresa, introduzindo dessa forma a gestão participativa, que evoluiu para a gestão pela inclusão e pela educação.

RADIOBRÁS Empresa Brasileira de Comunicação S. A.
Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração

Responsável

Eugênio Bucci
Presidente da Radiobrás

Endereço

SCRN 702/3, Bloco B, Edifício Radiobrás
Brasília-DF
Tel.: (61) 327-4200
Fax.: (61) 327-4203
bucci@radiobras.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Março de 2003

Centro de pesquisas do HCPA: inovando a gestão da pesquisa, por meio de labora- tórios compartilhados

*Hospital de Clínicas de Porto Alegre
Administração Central*

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), na condição de hospital de ensino, tem a pesquisa inserida no seu dia-a-dia e para a coordenação dessas atividades, conta com o Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação (GPPG). Sensibilizado com as dificuldades encontradas pelos pesquisadores para a realização de seus projetos, o GPPG desenvolveu e implantou um novo modelo de gestão de infra-estrutura da pesquisa, por meio de laboratórios compartilhados e temáticos. Os resultados deste trabalho foram a redução da duplicidade de investimentos para o mesmo fim pelo uso racional de espaço físico e equipamentos, a desvinculação das atividades de pesquisa da rotina assistencial, a viabilização de um local adequado para projetos com modelos animais. Como dividendo desta prática, a troca de experiências de forma sistemática e a maior integração dos pesquisadores resultaram num acréscimo de projetos multidisciplinares na Instituição.

1. Caracterização da situação anterior

O HCPA, criado na década de 70, tem como uma de suas características o vínculo acadêmico com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o que faz com que a pesquisa esteja inserida no seu dia-a-dia.

Na década de 80, ciente da importância da utilização metodológica e científica para o registro adequado das atividades de pesquisa e da dificuldade dos pesquisadores para obtenção de recursos financeiros, o HCPA implantou um fundo constituído por um percentual de seu faturamento para o financiamento de projetos, o Fundo de Incentivo à Pesquisa (FIPE) e criou o Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação (GPPG) como órgão responsável pelo fomento e coordenação dessas atividades. Desde então, a pesquisa ganhou novo impulso na instituição e o número de projetos cadastrados no GPPG aumentou de 57 em 1989 para 529 em 2003.

Neste período, o GPPG identificou as seguintes dificuldades:

1. A pesquisa no contexto hospitalar envolve consultas e exames e os projetos de pesquisa desenvolviam-se nas áreas de atendimento à pacientes integrando-se à rotina do hospital, fato que dificultava a distinção dos procedimentos, como sendo de assistência ou de pesquisa e, conseqüentemente, a adequada alocação dos recursos.

2. Os projetos de pesquisa encaminhavam solicitações de financiamento ao FIPE para aquisição de insumos e equipamentos, sendo que estes últimos, eram, na sua maioria, para a realização de atividades básicas de pesquisa. Além disso, como as solicitações eram individuais, vários projetos solicitavam o mesmo equipamento.

3. Os projetos de pesquisas que envolviam modelos experimentais animais não possuíam um local no hospital para o desenvolvimento de suas atividades e realizavam-se fora da instituição, o que trazia inúmeras dificuldades para os pesquisadores, dentre as quais, problemas relativos à biossegurança e a adequada conduta bioética em relação aos animais dentro dos padrões exigidos pelo Colégio Brasileiro de Experimentação Animal.

A partir dessas constatações, o GPPG percebeu a necessidade de integrar os esforços de pesquisadores e grupos de pesquisa e de se adotar um novo modelo de gestão de infra-estrutura de pesquisa no hospital que proporcionasse a otimização dos recursos e trouxesse benefícios, tanto para os pesquisadores, como para a instituição.

Da congregação de idéias e esforços de vários profissionais, surgiu à formulação do plano de implantação do Centro de Pesquisas que propunha um modelo de aproveitamento da infra-estrutura instalada, por meio do compartilhamento e do uso racional do espaço físico e de equipamentos com o objetivo de otimizar a aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros.

O novo prédio com cinco pavimentos e 4.000 m² foi inaugurado em 2001 e o Centro de Pesquisas foi criado na estrutura organizacional como um serviço do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação, ligado diretamente à Presidência do Hospital.

2. Descrição da experiência

2.1. Objetivos propostos e resultados visados

A partir das premissas estabelecidas: gestão, compartilhamento e uso racional surgiram os dois conceitos básicos e inovadores do modelo de implantação e de gestão adotado no Centro de Pesquisas do HCPA: o conceito de laboratórios compartilhados e de laboratórios temáticos e o Conselho Consultivo.

Os laboratórios compartilhados foram definidos como aqueles necessários para viabilizar os estudos inerentes às pesquisas clínico-cirúrgicas e que deveriam contemplar o maior número possível de projetos. Dentre suas características estão o uso coletivo: qualquer projeto que ingresse no GPPG e necessite de condições básicas para seu desenvolvimento poderá utilizar os equipamentos e materiais disponibilizados pelos laboratórios compartilhados; o caráter permanente e a implantação e manutenção da infra-estrutura de recursos humanos, móveis e equipamentos estão sob a responsabilidade do hospital.

Os laboratórios temáticos são aqueles destinados ao atendimento de projetos de pesquisa específicos. Suas principais características são a auto-sustentabilidade e o caráter transitório. Neste conceito, o hospital fornece a área física e as equipes de pesquisa são responsáveis pela instalação do laboratório, incluídos neste item os móveis, equipamentos, insumos e recursos humanos necessários ao seu funcionamento. A concessão da área é pelo período de três anos com possibilidade de renovações que dependerão de uma avaliação de desempenho do laboratório.

O Conselho Consultivo foi instituído como um órgão deliberativo, formado por integrantes das diferentes categorias que atuam no Centro de Pesquisas e tem como principais atribuições: opinar sobre o modelo operacional, arbitrar nas questões polêmicas e colaborar nos diferentes assuntos do Centro de Pesquisas.

Dentre os principais objetivos do modelo de gestão de infraestrutura do Centro de Pesquisas, destacam-se:

- Racionalizar a utilização dos recursos necessários ao desenvolvimento dos projetos de pesquisa pela implantação dos laboratórios compartilhados;
- Fomentar a pesquisa pela disponibilização de área física para a instalação de laboratórios compartilhados e de laboratórios temáticos.

Dentre os resultados esperados com a adoção do modelo de laboratórios compartilhados e de laboratórios temáticos encontram-se: reduzir a duplicidade de investimentos para o mesmo fim pelo uso racional do espaço físico e dos equipamentos; desvincular as atividades de pesquisa da rotina assistencial pela centralização dos laboratórios em um único local; proporcionar local adequado para o desenvolvimento de projetos de pesquisa desenvolvidos, por meio de modelos experimentais animais e ampliar a captação de recursos externos pela utilização da infra-estrutura instalada.

2.2. Ações realizadas

Dentre as principais ações realizadas destacam-se:

- A integração com os representantes das diferentes categorias envolvidas com pesquisa na instituição e o convite para integrarem o Conselho Consultivo. A publicação do ato oficial com a nominativa dos membros do Conselho e a formatação do primeiro calendário de reuniões.

- A identificação dos laboratórios compartilhados a serem instalados, buscando atender as demandas da maioria dos projetos executados na instituição. Isto foi feito por meio de um levantamento por amostra das técnicas necessárias para o desenvolvimento dos projetos. Após a análise dos dados, foram definidos os seguintes laboratórios compartilhados: Unidade de Experimentação Animal, Laboratório de Patologia, Laboratório de Patologia Clínica, Centro de Terapia Gênica e Engenharia Biomédica.

- A elaboração do planejamento estratégico do Centro de Pesquisas com a definição da missão, dos objetivos gerais, dos objetivos específicos, do público-alvo, do modelo físico, do plano operacional com o cronograma de implantação. Na seqüência, o planejamento estratégico foi apresentado ao Conselho Consultivo e aprovado.

- A definição de alguns critérios que deveriam servir de base para a instalação dos laboratórios temáticos, dentre os quais, o público-alvo, os requisitos para apresentação de proposta, as informações necessárias para a avaliação e a apresentação da proposta em formulário padrão.

- A elaboração de um projeto de desenvolvimento para a instalação dos laboratórios compartilhados, relacionando-se os recursos materiais, humanos e financeiros necessários e solicitando-se o financiamento para o Fundo de Incentivo à Pesquisa e Ensino (FIPE-HCPA).

- A abertura de um convite dos pesquisadores, informando sobre o modelo e a gestão de infra-estrutura adotada pelo Centro de Pesquisas, por meio do envio de uma proposta para implantação de

laboratório temático. Após, houve a ampla divulgação deste convite, por meio de banners nos principais pontos de acesso dos profissionais da instituição e de publicação na página da Internet e na intranet.

- A implantação dos cinco laboratórios compartilhados, pela aquisição dos materiais e equipamentos necessários e a definição dos recursos humanos. Em relação aos laboratórios temáticos, realizou-se a divulgação dos grupos de pesquisa contemplados e iniciaram-se reuniões individuais com cada grupo para auxiliá-los na implantação dos laboratórios. Foram contemplados 15 grupos de pesquisa. Todos os laboratórios compartilhados foram instalados em 2001 e os 15 laboratórios temáticos em 2002.

2.3. Etapas de implementação

Para a implementação do Centro de Pesquisas foram observadas as seguintes etapas: Criação do Conselho Consultivo, Desenvolvimento do Planejamento Estratégico, Implantação do Plano Operacional e Acompanhamento de Resultados.

3. Recursos utilizados

Para a implementação do Centro de Pesquisas, o HCPA utilizou a estrutura organizacional existente, destacando-se a Administração Central, o Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação, a Administração do Centro de Pesquisas e as Gerências Financeiras, de Engenharia e de Materiais.

O Centro de Pesquisas é composto por uma Chefia Médica, um Administrador e 12 profissionais técnicos que atuam nos diferentes laboratórios compartilhados.

Os recursos financeiros na ordem de R\$ 2,7 milhões para a construção da área física foram obtidos junto a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao HCPA, com a participação da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS). Para a implantação dos laboratórios compartilhados, os recursos foram obtidos pelo

FIPE - HCPA, totalizando R\$ 170.000,00. E para os laboratórios temáticos, os pesquisadores utilizaram verbas de projetos de pesquisa de diferentes fontes de financiamento na ordem de R\$ 190.000,00.

4. Caracterização da situação atual

4.1. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

O modelo implantado encontra-se consolidado e tem a aceitação dos pesquisadores da instituição. Dentre os principais resultados obtidos encontram-se:

- Redução da duplicidade de investimentos para o mesmo fim pela utilização dos laboratórios compartilhados. Indicador:

Tabela 1: Média mensal de projetos de pesquisas nos laboratórios compartilhados

Laboratório	2002	2003	2004*	Taxa crescimento 2004/2003
Patologia	3,7	5,8	9	55,1 %
Patologia Clínica	17	18,5	31	67,5 %
Experimentação Animal	3,8	7,5	10	33,3 %

*período: janeiro a julho/2004.

- Desvinculação das atividades de pesquisa da rotina assistencial. Indicador:

Tabela 2: Total de exames realizados no laboratório compartilhado de Patologia

	2002	2003	2004*	Taxa crescimento 2004/2003*
Número exames	1499	2333	1900	34,3%

*semestral.

- Viabilização de local adequado para o desenvolvimento de projetos de pesquisa, por meio de modelos experimentais animais. Indicadores: média de projetos em desenvolvimento (*vide* tabela 1) e:

Tabela 3: Número de animais que ingressaram para estudo

	2002	2003	2004*
Animais que ingressaram	365	810	1055

*período: janeiro a julho/2004.



4.2. Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

A avaliação sistemática dos resultados obtidos no Centro de Pesquisas é realizada mensalmente, por meio de reunião administrativa, na qual participam os responsáveis pelos laboratórios compartilhados e a administração do Centro de Pesquisas. Nessa reunião, são debatidos os temas referentes: ao andamento das atividades nos laboratórios, às dificuldades no gerenciamento da rotina, às projeções para o próximo mês, às necessidades de investimento e outros assuntos trazidos pelos responsáveis.

O Conselho Consultivo atua como órgão fiscalizador das políticas definidas, por meio de avaliação semestral dos resultados obtidos pelo Centro de Pesquisas.

Em relação aos laboratórios temáticos, sua avaliação prevê uma entrevista individual do chefe de serviço do Centro de Pesquisas com o pesquisador responsável pelo laboratório temático e a entrega do relatório de atividades do laboratório. No prazo de três anos, o Conselho Consultivo delibera sobre a continuidade ou não do laboratório baseado na sua produtividade.

A avaliação do usuário em relação ao serviço oferecido pelo Centro de Pesquisas foi realizada por meio do I Fórum de Desenvolvimento do Centro de Pesquisas, ocorrido em setembro de 2003, durante três dias, nos quais os usuários debateram temas como: Incentivo e Formação de Pesquisadores, Fomento e Otimização da Pesquisa e, Sustentabilidade do Centro de Pesquisas. Desse Fórum, produziu-se um documento com as sugestões dos usuários que serviram de subsídio para a construção do Plano de Metas do Biênio 2004-2006.

Os indicadores, atualmente, utilizados para a avaliação de resultados são:

- Índice de utilização: número de pesquisadores em atividade no Centro de Pesquisas/ número de laboratórios.
- Índice de publicação: número de publicações científicas com citação do Centro de Pesquisas/ número de laboratórios.
- Índice de satisfação do cliente: % clientes satisfeitos/ total de clientes.

5. Lições aprendidas

5.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

O principal desafio encontrado foi a implementação de uma mudança cultural na área de pesquisa: a migração do individual para o compartilhado. A solução encontrada foi divulgar essa filosofia como um elemento facilitador e propulsor de crescimento para todos os envolvidos. Foram utilizados vários meios de comunicação (Internet, intranet, folders, banners, cartas, reuniões, jornal da

instituição) para promover a disseminação do conceito de laboratórios compartilhados, bem como os benefícios advindos aos pesquisadores e à Instituição.

5.2. Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

A implantação do Centro de Pesquisas com o seu modelo de gestão de infra-estrutura por meio de laboratórios compartilhados gerou uma grande racionalização no dispêndio de recursos públicos, uma vez que evitou a reprodução de estruturas que seriam utilizadas da mesma forma e montadas por meio de verbas obtidas nos editais públicos de fomento à pesquisa. Além disso, os pesquisadores foram beneficiados sem terem o árduo e difícil encargo de implantar uma infra-estrutura física, humana, de materiais e de gestão para o desenvolvimento dos seus projetos.

Esse uso mais racional da infra-estrutura permite a sofisticação dos meios, gerando como meta a curto prazo, a execução de pesquisas de ponta. Ainda como dividendo dessa prática, a concentração num mesmo local de um grande número de pesquisadores, que uma vez reunidos, passaram a associar-se, promoveu uma troca de experiência de forma sistemática com maior integração de pesquisadores de diferentes áreas o que resultou num maior número de projetos de pesquisas multidisciplinares.

Hospital de Clínicas de Porto Alegre
Administração Central

Responsável

Sérgio Carlos Eduardo Pinto Machado
Presidente

Endereço

Rua Ramiro Barcelos, 2350, Bairro Bom Fim
Porto Alegre - RS
Tel.: (51) 2101-8202
Fax.: (51) 2101-8001
hcpa@hcpa.ufrgs.br

Data do início da implementação da experiência

Março 2001

Dimensão de gestão

Simplificação e
agilização de
procedimentos

Sistema de controle da arrecadação do adicional ao frete para renovação da Marinha Mercante

*Ministério dos Transportes
Departamento do Fundo de Marinha
Mercante*

O Mercante, desenvolvido por técnicos do Ministério do Transporte em parceria com o SERPRO, constitui-se numa ferramenta extremamente eficaz à concretização das ações implementadas por esse Órgão, voltadas à dinamização do subsetor da Marinha Mercante, visando o incremento do transporte marítimo e a revitalização da indústria da construção naval. Atende, atualmente, a uma comunidade de 7 mil usuários, distribuídos pelos segmentos público e privado. O Mercante permite:

- Integrar as diferentes entidades públicas e privadas, ligadas direta ou indiretamente ao transporte aquaviário, no sentido de sistematizar o tratamento das informações provenientes das operações de transporte de cargas por via marítima;
- Desburocratizar as ações e reduzir os custos operacionais referentes aos métodos e procedimentos para liberação de cargas nos portos;
- Ampliar a rede bancária arrecadadora do Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante AFRMM;
- Controlar a arrecadação do AFRMM, pelos meios eletrônicos;

- Promover a integração entre os diversos sistemas de informações institucionais do Governo Federal, no âmbito do comércio exterior, destacando-se o SISCOMEX;
- Proporcionar uma maior transparência na gestão dos recursos financeiros provenientes da arrecadação do adicional ao frete;
- Propiciar total gestão nos processos de isenção, suspensão e ressarcimento do adicional ao frete, assegurando um significativo aumento da receita pública; e
- Prover os meios e os instrumentos indispensáveis para a modernização e o desenvolvimento sustentável do transporte aquaviário.

1. Caracterização da situação anterior

Desde a década de 40, quando o Estado promoveu os primeiros esforços para regulamentar o transporte marítimo do país, passando pelo período áureo, tanto da Marinha Mercante, quanto da construção naval, as perspectivas para esses setores têm sido discutidas no âmbito do Ministério dos Transportes.

Entre meados das décadas de 60 e de 80, quando o governo construía embarcações e as vendia à iniciativa privada, a frota nacional era responsável por 25% do transporte de mercadorias do país.

Criados, respectivamente, pela Lei nº 3.381 de 24/04/1958 e pelo Decreto - Lei nº 1.142 de 30/12/1970, o Fundo de Marinha Mercante – FMM e o Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante – AFRMM constituem-se nos principais instrumentos de financiamento e fomento à Marinha Mercante e à construção naval, legalmente constituídos e disponíveis para esse fim. Os recursos do Fundo têm como origem o AFRMM pago por importadores de produtos transportados por via aquaviária. Parte dessa contribuição é creditada ao FMM e outra, observando critérios legais são vinculadas a contas específicas das empresas de navegação nacionais com utilização exclusiva para reparos, modernização e construção de embarcações.

Com vistas a garantir melhores controles na arrecadação do AFRMM, o Departamento do Fundo da Marinha Mercante – DFMM vem desenvolvendo um novo modelo de gerenciamento, estimulando a qualidade e efetividade na arrecadação da contribuição e na agilização dos procedimentos para liberação de cargas nos portos nacionais.

A arrecadação do AFRMM, antes realizada utilizando-se procedimentos manuais, era extremamente morosa, o que causava enormes transtornos, não só à comunidade aquaviária, usuária dos serviços do DFMM, como também aos funcionários deste Departamento. Os procedimentos envolviam grandes volumes de papel e utilização de carimbos. Os escritórios dos Serviços de Arrecadação da Marinha Mercante ficavam congestionados com longas filas de agentes e despachantes e as mesas dos funcionários obstruídas por volumosas pilhas de papel.

2. Descrição da experiência

2.1. Objetivos propostos e resultados visados

A informatização da arrecadação do AFRMM está inserida no bojo de várias ações que o Governo Federal tem tomado para o incremento do transporte marítimo e para revitalização da indústria da construção naval brasileira. Em consonância com a política macroeconômica do Governo Federal e visando concretizar uma dessas ações, o Ministério dos Transportes em parceria com o SERPRO, promoveu o desenvolvimento do Sistema Mercante, com o objetivo de informatizar o controle da arrecadação do AFRMM até seu efetivo crédito nas contas vinculadas do FMM.

Com a implantação do Mercante os procedimentos de controle do AFRMM passaram a ser realizados dentro dos mais avançados padrões preconizados pelo programa Governo Eletrônico. O Mercante tornou-se uma ferramenta eficaz no combate a evasão e a sonegação dos recursos públicos destinados ao FMM.

O transporte de carga por via aquaviária movimenta atualmente cerca de um milhão e quinhentos mil documentos, cujo controle só é viável com a informatização de dados, o que foi efetivado com a implantação do Mercante. Neste cenário, o sistema Mercante tem propiciado um controle mais eficaz na arrecadação do AFRMM, permitindo ao DFMM exercer um novo modelo de gerenciamento, estimulando a qualidade e efetividade na arrecadação do adicional.

Dentre as muitas ações adotadas para dinamizar o segmento aquaviário destacamos os estudos realizados em conjunto com o Ministério dos Transportes, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que culminaram com as alterações das condições de financiamento à construção naval consolidadas quando do lançamento do Programa Navega Brasil em 2001.

Objetivando reduzir de forma significativa os gastos com o frete internacional, o governo tem liberado recursos para o financiamento da construção naval. Em 2002, o Fundo emprestou R\$ 290 milhões. No ano passado, esse valor passou para R\$ 614 milhões. É meta do governo, até o final de 2004, emprestar R\$ 1,1 bilhão. Hoje, o Fundo detém recursos na ordem de R\$ 1,8 bilhão e o financiamento é feito somente pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDES. Com esse investimento o governo pretende dobrar, nos próximos 3 anos, o número de trabalhadores, atualmente 13 mil, na indústria naval, reforçando o financiamento do setor. Até o final de 2004, tem por meta criar 3 mil novos empregos na construção naval.

2.2. Ações realizadas

O Mercante tem por meta, no sentido de sistematizar o tratamento das informações provenientes das operações de transportes de cargas, integrar as diferentes entidades públicas e privadas ligadas direta ou indiretamente ao transporte aquaviário, desburocratizar as ações e reduzir os custos operacionais referentes aos métodos e procedimentos de liberação de cargas nos portos.

O Mercante está integrado com diversos sistemas de informações institucionais do Governo Federal, no âmbito do comércio exterior, destacando-se, entre outros, o convênio firmado com a Secretaria da Receita Federal que possibilita o cruzamento de informações do Mercante com o Sistema SISCOMEX de forma a agilizar a liberação das Declarações de Importação – DI. O Mercante, pelos convênios estabelecidos com a rede bancária, por intermédio da Federação da Associação Brasileira de Bancos – FEBRABAN, por uma função automatizada disponibilizada no sistema e operada pelo próprio usuário, possibilita o recolhimento do AFRMM, realizando o débito automático em conta corrente do consignatário da carga, desburocratizando as ações e reduzindo os custos operacionais referentes a todos os procedimentos até então exigidos para esse propósito.

Até o final de 2004, estarão concluídos convênios com as Secretarias de Fazenda Estaduais, visando agilizar os procedimentos de ressarcimento do AFRMM, referentes às operações de navegação de interior e cabotagem efetuadas nos portos do norte e do nordeste.

2.3. Etapas de implementação

O Mercante teve uma implantação gradativa nos 21 postos de arrecadação do DFMM espalhados pelo país. Em 12/09/2001, foi implantado nos portos de Porto Alegre e Rio Grande. No período de 02/04/2002 a 10/10/2002, foi implantado nos portos de Paranaguá, Vitória, Itajai, São Sebastião, São Francisco do Sul, Imbituba, Rio de Janeiro e Santos. A conclusão da implantação ocorreu no segundo semestre de 2003 quando, no período de 10/07/2003 a 24/11/2003, o sistema entrou em operação nos portos de Cabedelo, Recife, Salvador, Ilhéus, Manaus, Belém, São Luiz, Fortaleza, Natal, Aracajú e Maceió.

As etapas de implantação foram precedidas de palestras e de treinamentos para capacitação da comunidade aquaviária, tanto no segmento público como no privado, para utilização do sistema Mercante.

3. Recursos utilizados

Desde sua implantação em setembro de 2001 até junho de 2004, o Mercante, consumiu recursos na ordem de R\$ 10 milhões. Esses recursos correspondem a gastos com hardware, software, viagens, pessoal técnico, manutenção e desenvolvimento de novos módulos do Sistema, produção, infra-estrutura de rede e treinamento, o que equivale a aproximadamente 1% do total arrecadado em um ano. Esse projeto foi a 1ª experiência brasileira a utilizar a tecnologia *web* em sistemas tradicionalmente de grande porte. Marcou o início da utilização do acesso a Internet em servidores OS/390 no Brasil.

4. Caracterização da situação atual

4.1. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Atualmente, nossa capacidade de transporte em navios próprios corresponde a apenas 2% de nossas cargas marítimas. O Brasil gasta anualmente U\$ 5 bilhões com o frete internacional por não ter embarcações suficientes para o transporte de mercadorias. As despesas com navios fretados são enormes e os recursos remetidos ao exterior para pagamento da conta dos fretes causam um grande malefício à nação, influenciando negativamente nossa balança comercial. Uma arrecadação séria, transparente e justa trará grandes benefícios ao país, posto que esses recursos serão revestidos na construção de novas embarcações para o transporte das mercadorias no comércio exterior.

Atualmente, fazem parte da comunidade do Mercante 7 mil usuários distribuídos pelos segmentos público e privado. No segmento privado destacamos empresas e agências de navegação, despachantes, consignatários, representantes legais dentre outros.

A implantação do Mercante contribuiu para uma melhoria no controle das operações de carga nos portos brasileiros e conseqüentemente um aumento na arrecadação. No ano de 2000, antes da implantação do Mercante, a arrecadação atingiu a cifra de R\$ 500 milhões. Em 2001, com a implantação do Sistema em setembro nos portos de Porto Alegre e Rio Grande, a arrecadação atingiu a cifra de R\$ 694 milhões. Em 2003, com o Sistema operando em todos os portos nacionais, a arrecadação atingiu o patamar de R\$ 714 milhões. Com base nos R\$ 491 milhões arrecadados no primeiro semestre, a estimativa é de que em 2004 a arrecadação venha se situar em torno de R\$ 900 milhões.

Em 2001, foram registrados no Mercante 11.567 documentos, manifestos de carga e conhecimentos de embarque, referentes aos portos de Rio Grande e Porto Alegre. Em 2002, com a implantação do Sistema nos demais portos da região sul e sudeste, esse número subiu para 373.661 documentos. Em 2003, com a implantação nos portos do norte e nordeste foram tratados pelo Sistema 1.045.236 documentos. No primeiro semestre de 2004 já foram processados 637.894 documentos pelo Mercante.

Em termos qualitativos o Mercante produziu inúmeros benefícios para a comunidade aquaviária, a saber:

Para o segmento Governo:

- Manter uma gestão efetiva dos recursos provenientes da arrecadação do adicional ao frete;
- Desburocratizar os procedimentos de forma a reduzir os custos da administração pública decorrentes do controle nas operações do transporte de carga por via marítima;
- Aumentar a arrecadação do FMM, proporcionando maiores investimentos nas indústrias do transporte marítimo e de construção naval;
- Combater a evasão e a sonegação de recursos públicos destinados ao Fundo de Marinha Mercante – FMM; e
- Dispor de informações precisas e imediatas para tomada de decisão e formulação de políticas públicas no segmento do transporte aquaviário.

Para o setor privado:

- Desburocratizar os procedimentos necessários à liberação de cargas nos portos;
- Realizar o débito automático em conta corrente das operações referentes ao recolhimento do AFRMM;
- Registrar o conhecimento de embarque em tempo real;
- Reduzir custos operacionais;
- Dispor de acesso ao sistema Mercante sete dias na semana, 24 horas/dia; e
- Dispor de rede bancária nacional para o recolhimento do adicional ao frete.

4.2. Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

Para avaliação da eficácia e do grau de satisfação do usuário com o Sistema foi realizada uma pesquisa em âmbito nacional, disponibilizada na Internet para todo segmento da comunidade aquaviária, público e privado. Na pesquisa foram considerados apenas critérios inerentes a utilização do Mercante, tais como: facilidade de utilização, facilidade para efetuar o débito em conta, performance, segurança, disponibilidade, acesso, interface, *helpdesk*, atendimento ao usuário dentre outras. Foram elaborados dois formulários de pesquisa, um voltado para o segmento iniciativa privada e outro voltado para o segmento DFMM, que de forma automática era apresentado ao usuário, dependendo do seu perfil, quando do acesso ao sistema Mercante. O resultado, com base nas médias alcançadas, foi extremamente relevante. Em termos nacionais, num máximo de 5,00 pontos possíveis, a média de satisfação do Sistema como um todo atingiu 4,36 pontos. De acordo com os critérios de pontuação da pesquisa a média de satisfação situou-se entre bom (4,00) e excelente (5,00).

5. Lições aprendidas

5.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Sendo o primeiro Sistema a utilizar o ambiente *WebSphere* da IBM sob o sistema operacional OS/390 em produção real no Brasil, passou a ser referência em todos os congressos e apresentações. Várias empresas brasileiras, grandes bancos e estatais como a Caixa Econômica entraram em contato com nossa equipe técnica para troca de informações e para obter o conhecimento necessário para implementar tal ambiente em suas instalações. Esse intercâmbio de experiência, no aspecto técnico, agregou importantes benefícios ao Mercante.

O sistema Mercante trouxe uma série de inovações dentre as quais podemos citar as mais importantes:

- Utilização de arquitetura de sistemas em três camadas: cliente, apresentação e regras de negócio;
- Aplicação de conceitos de programação orientada a objeto em linguagem JAVA;
- Uso da plataforma JAVA (JSP, servlets etc.) em ambiente *mainframe* de grande porte;
- Uso de servidor CICS/NATURAL/ADABAS para implementação de regras de negócio, com acionamento direto da plataforma JAVA;

A implantação do Mercante, por ser o primeiro sistema corporativo do DFMM, encontrou algumas resistências a serem vencidas, em especial, a de mudar as práticas arraigadas pelo corpo funcional e pelos próprios usuários. A utilização da informática transformou completamente a metodologia de trabalho do controle de arrecadação do AFRMM. Para implantar a nova sistemática houve necessidade de trabalhar a postura dos empregados envolvidos, a fim de promover a mudança cultural.

Na medida que os benefícios e facilidades do sistema começaram a ser absorvidos pela comunidade aquaviária, as barreiras começaram a ser vencidas e os usuários passaram a defender a utilização do Mercante. A redução de custos e agilidade nas operações foram fundamentais para a aceitação do Mercante pelo setor privado. Esse apoio foi fundamental para o sucesso do Sistema. A conclusão que se chega é que ao se implantar um novo sistema é importante envolver toda a comunidade usuária, destacando as vantagens e os benefícios a serem alcançados.

A contribuição dos usuários da comunidade Mercante, ao longo do processo, foi extremamente importante. A implantação gradual permitiu ajustes no Sistema partir de interações com os usuários. Outro benefício alcançado, por meio dessas interações, foi a troca de experiências e o conseqüente nivelamento de conhecimento. O intercâmbio possibilitou também a padronização dos serviços e a integração dos diversos setores do DFMM em nível nacional.

5.2. Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

O aumento das operações portuárias aliado a diminuição do quadro de pessoal do DFMM e a manutenção de um controle manual obsoleto tornaram a arrecadação do AFRMM uma atividade inviável, dando margem a fraudes e a conseqüente perda de recursos públicos.

Exigia-se, diante desta situação, a criação de uma sistemática moderna e segura no tratamento dos dados básicos do transporte aquaviário que viesse a implementar maior agilidade na arrecadação do AFRMM, desburocratizando os processos da liberação das mercadorias importadas.

A implantação das funcionalidades criadas para o sistema Mercante, que adotou uma plataforma *web* de última geração, trouxe uma modernidade que transformou radicalmente as rotinas exercidas pelo Órgão e seus usuários de forma altamente positiva.

O Mercante como instrumento de gestão das atividades do DFMM, que envolvem uma grande quantidade de informações,

propiciou uma base de dados segura para subsidiar os vários órgãos públicos, envolvidos com o transporte de cargas marítimas, na tomada de decisão na formulação de políticas para o setor.

Ministério dos Transportes
Departamento do Fundo de Marinha Mercante

Responsável

Nadilene Alves Fernandes da Rosa
Chefe de Divisão de Apoio a Tecnologia

Endereço

Rua Miguel Couto, 105, 12º andar
Rio de Janeiro - RJ
Tel.: (21) 3213-6065
Fax.: (21)3213-6068
nadilene.rosa@transportes.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Setembro de 2001