



Ações premiadas
no 1º Concurso
de Experiências
Inovadoras de
Gestão na
Administração
Pública Federal
1996

*Vera Lúcia Petrucci &
Maria das Graças Rua,
organizadoras*

ENAP

Ações premiadas
no 1º Concurso
de Experiências
Inovadoras de
Gestão na
Administração
Pública Federal
1996

*Vera Lúcia Petrucci &
Maria das Graças Rua,
organizadoras*

Fundação Escola Nacional de Administração Pública — ENAP
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília — DF
Telefone: (061) 245 7878, ramal 210 — Telefax: (061) 245 6189

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenação editorial

Flávio Carneiro Alcoforado e
Franco César Bernardes

Supervisora de produção gráfica

Fatima Cristina de Araujo

Revisão

Maria Elisabete Ferreira e
Marluce Moreira Salgado

Projeto gráfico

Francisco Inácio Homem de Melo

Editoração eletrônica

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

© ENAP, 1998

Tiragem: 1.000 exemplares

Ações premiadas no 1º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal / Vera Lúcia Petrucci, Maria das Graças Rua (Orgs.). — Brasília: ENAP, 1998.
224 p.

ISBN 85-256-0043-1

1. Administração Pública - Experiências de Gestão 2. Desenvolvimento Organizacional 3. Planejamento 4. Capacitação Profissional - Recursos Humanos 5. Avaliação e Política de Desempenho 6. Gestão Participativa - Parcerias 7. Serviços Sociais - Gestão 8. Modernização Administrativa 9. Gestão Financeira e Orçamentária 10. Setor Público I. Petrucci, Vera Lúcia II. Rua, Maria das Graças III. Título.

CDD 350.81

Sumário

Apresentação 9

Planejamento e desenvolvimento organizacional 13

Modelo de gestão como processo de
inovação e aumento da produtividade 15

A modernização do INMETRO:
um projeto inovador no setor público 21

Gerenciamento e planejamento de projetos
urbanos — reorganização institucional do NEPHU 25

Sucessão gerencial para chefia geral
de centros de pesquisa (P&D) 29

Capacitação profissional e gestão de recursos humanos 33

Plano integrado de capacitação dos
servidores técnico-administrativos 35

Saúde e Prevenção: um passo
para a melhoria da qualidade de vida 39

Programa de formação educacional básica 43

A informática de “pés no chão”:
um suporte à reforma agrária 47

Psicologia na polícia federal:
uma experiência que está dando certo 51

A prestação de serviços adequados,
eficientes e seguros na classificação vegetal 55

Avaliação de desempenho e controle de resultados 59

Sistema de planejamento e
acompanhamento de atividades 61

Política de avaliação e premiação da
Embrapa: motivar para gerar resultados 65

Avaliação de desempenho e produtividade 69

Treinamento de gerência regional:
avaliação e controle no Sistema
Único de Saúde — São Paulo 73

Indicadores de excelência do Seguro Social 77

Avaliação de desempenho em estágio probatório 81

Sistema de avaliação de desempenho dos
servidores técnico-administrativos 85

Convênio do sistema de gestão participativa 91

Atendimento ao usuário 95

O INSS vai longe...
na busca da comunidade 97

Central de Atendimento a
Inativos e Pensionistas 101

Central de Atendimento ao Contribuinte 105

Controle de Atendimento Técnico 109

Manual do usuário: uma
experiência no serviço público 113

Gestão empreendedora na DAMF-PB 117

Parcerias e gestão participativa 121

A saúde cidadã: uma experiência
democrática de controle social 123

Programa de atendimento nas agências da
ECT por portadores de deficiência física 127

Programa interativo de saúde ocupacional 131

Como promover e trabalhar em parceria 135

Reposição florestal no Estado de São Paulo 139

Centro de Iniciação Profissional para Menores 143

Controle dos estoques públicos de grãos 147

Gestão de serviços sociais 151

Educação e saúde: uma proposta para
o serviço de hemato-oncologia 153

Fiscalização móvel 155

Financiamento da cultura 159

Sistema público de emprego
e educação profissional 163

Pergunte ao prefeito: divulgação e
controle de verbas públicas na educação 167

Círculo de controle de qualidade 215
Programa de incentivo à produtividade e
à qualidade total 219

Gestão financeira e orçamentária 171

Gestão estratégica social 173
Sistema de Orçamentação de Projetos e Obras 177
Manual de procedimentos da DIAFI 181

Gestão de serviços gerais 183

Sistema de informatização das portarias 185
Sistema informatizado de controle da frota 189
Controle de bens permanentes por usuário 191
Racionalização do almoxarifado 195
Sistema integrado de administração de materiais 199

Modernização de procedimentos 205

Rodízio na SEREM 207
Desenvolvimento e implantação do sistema
Sancad na área de projetos de saneamento 211
Círculo de controle de qualidade 215
Programa de incentivo à
produtividade e à qualidade total 219

Apresentação

Os 48 projetos apresentados nesta publicação são os premiados pelo 1º Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão da Administração Pública Federal promovido pela Escola Nacional de Administração Pública — ENAP em conjunto com o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado — MARE, em 1996.

Identificar, premiar e divulgar iniciativas bem sucedidas de inovação na gestão pública desenvolvidas por organizações pertencentes ao Poder Executivo Federal são objetivos do Concurso; assim como valorizar os servidores através do reconhecimento de sua iniciativa e desempenho.

O concurso teve como público-alvo equipes de trabalho de entidades da administração direta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista do Poder Executivo Federal, sediadas em qualquer localidade do território nacional, que estivessem desenvolvendo programas ou projetos inovadores baseados nos princípios da administração gerencial: busca de resultados, eficiência, criatividade administrativa, transparência do processo decisório, desenvolvimento de

parcerias, descentralização das ações e focalização do cidadão como beneficiário fundamental dos serviços públicos.

Os critérios gerais estabelecidos para seleção dos programas e projetos inovadores foram: mudança qualitativa ou quantitativa em relação a práticas anteriores; impacto na qualidade do serviço prestado; utilização responsável dos recursos, produção e difusão de informações gerenciais; instrumentos para avaliação dos resultados; grau de responsabilização do corpo técnico e gerencial; desenvolvimento de parcerias; participação de entidades de classe; participação de beneficiários na avaliação de resultados e possibilidades de transferência para outras instituições públicas.

Lançado em abril de 1996, o 1º Concurso recebeu 159 projetos dos quais 18 foram recusados por não preencherem os critérios estabelecidos.

Uma pré-seleção realizada pela equipe coordenadora do Concurso da Diretoria de Pesquisa e Difusão da ENAP, selecionou 107 semi-finalistas que foram submetidos à análise de um Comitê Julgador.

Composto por personalidades representativas da área de administração pública, representantes do MARE, membros da direção da ENAP e presidido pela Presidente da Escola, o Comitê Julgador¹ indicou os 48 vencedores.

As equipes premiadas receberam um prêmio simbólico e os membros das equipes diploma de reconhecimento de mérito.

É importante ressaltar que o 1º Concurso recebeu inscrições praticamente de todos os Estados da Federação. Dos 141 inscritos, 54 projetos vieram da Região Sudeste (38,3%) e 45 da Região Centro-Oeste (31,9%) que, somados representam 70% das iniciativas concorrentes, evidenciando a localização de parte significativa da máquina administrativa federal em Brasília com 40 projetos e no Rio de Janeiro com 29. As demais regiões tiveram a seguinte participação: Sul com 20 projetos inscritos (14,25%); Nordeste com 16 projetos, (11,3%) e Região Norte com 6 projetos (4,3%).

Destaca-se também que dos 19 Ministérios que compõem o Poder Executivo Federal, 17 e vários de seus órgãos vinculados foram mobilizados pelo 1º Concurso, com participação significativa do Ministério da Educação e do Desporto com 44 projetos inscritos, do Ministério da Saúde com 17, do Ministério da Fazenda com 15, do Ministério da Previdência Social com 14 e do Ministério da Agricultura com 12. Segundo a natureza jurídica da instituição, a participação mais significativa foi das autarquias com 48 projetos inscritos (34%) em sua maioria representados por instituições de ensino superior; seguida pela administração direta centralizada com 39 projetos (27,7%); administração direta descentralizada com 20 (14,2%); fundações com 19 (13,5%); empresa pública com 11 (7,8%); e sociedade de economia mista com 4 (2,8%).

Os projetos inscritos estão voltados para melhorar a gestão pública em diferentes áreas temáticas, como: planejamento e desenvolvimento organizacional, capacitação profissional e gestão de recursos humanos; avaliação de desempenho e controle de resultados; atendimento ao usuário; parcerias e gestão participativa; gestão de serviços sociais; gestão financeira e orçamentaria; gestão de serviços gerais e modernização de procedimentos.

Entretanto, mais importante do que classificar os projetos em áreas temáticas é conhecer cada um e refletir sobre o que é que faz deles experiências inovadoras: as idéias, a intuição e a vontade de indivíduos ou grupos criativos comprometidos com a missão institucional e a responsabilidade social, a orientação para a produção de resultados busca de eficiência na prestação de serviços e foco no cidadão. Contribuir para a reflexão sobre como e onde se inova no setor público, a partir da difusão dessas experiências, é o objetivo da ENAP e do MARE ao publicar este livro.

¹ Membros do Comitê: Divonzir Arthur Gusso, técnico do IPEA; Fernando Luis Abrucio, professor da FGV/SP; Antonio Otávio Cintra, assessor da Câmara Legislativa Federal; Paulo Daniel Barreto Lima, diretor da Secretaria de Reforma do Estado/MARE; Eda Castro Lucas, coordenadora-geral da Diretoria de Administração e Finanças/ENAP; Vera Lúcia Petrucci, diretora de Pesquisa e Difusão/ENAP; Regina Silvia Pacheco, presidente da ENAP.

Área temática

Planejamento e desenvolvimento organizacional

Modelo de gestão como processo de inovação e aumento da produtividade

*Ministério da Educação e do Desporto
Hospital de Clínicas de Porto Alegre*

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), hospital geral universitário, é uma empresa pública de direito privado vinculada à supervisão do Ministério da Educação e do Desporto. Seus 3.470 funcionários são regidos pela CLT e conta com 254 professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Presta serviços diversos de assistência médica de alta especialização e elevada qualidade, e atua nas áreas de ensino universitário e pesquisa científica.

O seu modelo de gestão tem como características estratégicas a autonomia, que viabiliza uma atuação empresarial dotada de competitividade e orientada para a qualidade; o gerenciamento profissionalizado; e a inserção no mercado e na sua rede de serviços.

A autonomia é resultante da sua personalidade jurídica, que permite liberdade para captação e aplicação de recursos próprios; acesso direto a financiamentos; adoção de processo de compras ágil, desburocratizado e competitivo com os preços obtidos pela iniciativa privada; liberdade de contratação e dispensa de pessoal, bem como plano de cargos e salários próprio com estímulos à produtividade. O exercício da autonomia em relação

à UFRGS é operacionalizado, mediante uma estrutura organizacional própria que permite o comprometimento com os objetivos da universidade sem se subordinar a ela, sem disputar com ela a partilha dos recursos e sem ter de enfrentar os seus problemas: greves, forte dependência de recursos da União, regime jurídico único, etc.

O modelo de gestão centra-se no gerenciamento profissionalizado e em forte atuação multiprofissional, sendo ordenado horizontalmente e voltado para a sustentação das atividades finais, tendo como prioridades o controle das atividades operacionais, os indicadores de desempenho, a captação dos recursos e o acompanhamento das despesas. Este modelo se orienta por uma metodologia de planejamento estratégico, baseada na definição do negócio e da missão institucional e dos seguintes princípios diretivos: satisfação do cliente, valorização dos recursos humanos, avaliação de qualidade e produtividade, valorização da imagem institucional, inovação, integração das atividades de assistência-ensino-pesquisa e resultado financeiro e social, sendo o lucro considerado resultado do esforço de todos e totalmente direcionado para o investimento social.

As diretrizes operacionais adotadas para a implementação deste modelo de gestão são:

1) o desenvolvimento e a valorização dos recursos humanos, com programas de qualificação, valorização e fixação de quadros;

2) controle das áreas de maior receita e despesa, através da sua aproximação com as áreas-fim; da sua administração por profissionais técnicos dessas áreas; do faturamento como gerência encarregada da captação de recursos; e do controle de despesas a partir da informatização e da descentralização das atividades do grupo de materiais junto às áreas-fim;

3) adequação da estrutura organizacional às atividades-fim, com a criação do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação — que fornece suporte administrativo e técnico aos pesquisadores e atua

na obtenção de financiamento à pesquisa — e dos Grupos de Assistentes Executivos — que atuam na promoção da integração entre o ensino e as atividades assistenciais do HCPA;

4) plena utilização dos recursos físicos e tecnológicos como política de investimentos, com a formulação e atualização permanente de um Plano Diretor de Obras e Equipamentos, a criação de uma Comissão Permanente de Investimentos para decidir as prioridades de aquisição e o estabelecimento de um sistema de avaliação de desempenho baseado na *performance* operacional dos diferentes serviços;

5) estímulo à atividade assistencial, mediante remuneração aos docentes médicos, odontólogos e de enfermagem;

6) contrato de gestão, que tem por base o incentivo à produtividade e o controle das despesas, através de acordos internos negociados pelos Serviços, com o acompanhamento da Comissão Permanente de Avaliação do Contrato de Gestão;

7) gerência do leito, destinada a agilizar a utilização dos leitos, com controle realizado pelo Serviço de Higienização, mediante tempo pré-estabelecido para a tarefa e liberação efetuada através de sistema automatizado;

8) qualidade dos serviços de hotelaria, destinados a oferecer aos pacientes maior conforto e assistência integral, por meio da adoção de ações assemelhadas à administração hoteleira de alto padrão, que atingem dimensões como variedade e qualidade dos cardápios, apresentação e decoração dos ambientes, leitos e roupas, e tratamento do lixo voltado para o combate à infecção hospitalar.

São duas as diretrizes de sustentação do modelo de gestão. Em primeiro lugar, a informatização, abrangendo todos os sistemas do HCPA, destacando-se: Identificação e Internação de Pacientes, Consultas Ambulatoriais, Bloco Cirúrgico, Requisição e Resultados de Exames, Automação Integrada dos SADT, Laudos de Cardiologia, Prescrição de Enfermagem, Prescrição Médica, Controle de Infecções, Médico-Hemodiálise, Controle

da Neurologia, Pesquisa Médica, Planejamento Estratégico, Orçamentário, Faturamento Ambulatorial, Faturamento de Internação, Financiamentos e Investimentos, Suprimento e Administração de Materiais, Contas a Pagar, Contabilidade, Controle do Patrimônio, Recursos Humanos e Administração de Pessoal, Informações Gerenciais. O HCPA está ligado à Internet propiciando aos seus profissionais acesso a todos os centros bibliográficos e de pesquisa internacionais. Em segundo, o Programa de Melhoria da Qualidade. Este Programa fica a cargo do Núcleo Central da Qualidade e Produtividade Global, do Grupo de Trabalho para Gestão da Qualidade e Produtividade Global e da Comissão Temporária para a Definição de Indicadores de Qualidade em Nível de Excelência. O Programa possui duas linhas: sensibilização continuada para a qualidade e ações participativas. As ações participativas, com apresentação dos resultados atingidos e avaliação pública atingem cada uma das seis áreas estratégicas: Desenvolvimento de Recursos Humanos; Projetos e Atividades Científicas; Satisfação do Cliente; Receita e Despesas; Estrutura, Métodos e Controle; Inovação.

Resultados

Hoje o HCPA é uma referência nacional e internacional em sistemas hospitalares. As diversas ações implementadas resultaram em redução do desperdício, aumento das receitas, assistência de alto nível ao paciente, aprimoramento do ensino e da pesquisa com novos patamares quantitativos e qualitativos de desempenho, satisfação do corpo profissional, além de forte credibilidade junto à comunidade, decorrente do efetivo cumprimento dos seus objetivos institucionais.

Ministério da Educação e do Desporto
Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Modelo de gestão como processo de inovação e aumento da produtividade

Responsável

Carlos César Silva de Albuquerque

Equipe

Alceu Alves da Silva, Carlos Alberto Macedo, Carlos Alberto Prompt, Carlos Alberto Ribeiro, Clair da Graça de Souza Zamo, Jorge Pinto Ribeiro, José Goldim, Lauro Roberto Borba, Marco Antônio Oliveira da Silva, Maria da Graça Crossetti, Mariléia Rodegheri, Otávio Bittencourt, Relmo Fortes, Sérgio Carlos Eduardo Pinto Machado e Therezinha Regina Barros Aguiar.

Rua Ramiro Barcelos, 2350

Porto Alegre, RS — CEP: 90035-003

Telefones: (051) 331 6699 — Fax: (051) 332 8324

A modernização do INMETRO: um projeto inovador no setor público

*Ministério da Indústria, do Comércio e
do Turismo
Instituto Nacional de Metrologia,
Normalização e Qualidade Industrial —
INMETRO*

O INMETRO — Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, criado em 1973, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. Tem como função estabelecer os mecanismos destinados ao aumento da produtividade e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços, contribuindo para o fortalecimento das empresas nacionais, como estratégia para projetar o país no cenário internacional. Não obstante, em diagnóstico realizado em 1995, o INMETRO exibiu os seguintes problemas: atendimento insatisfatório das necessidades e expectativas dos clientes; falta de estímulo à participação dos empregados no estabelecimento e obtenção de resultados; baixa capacitação gerencial; gestão precária de processos, com falta de indicadores de desempenho; excesso de burocracia nas áreas jurídica e administrativa, com reflexos nos processos de trabalho. Enfim, uma instituição com sérios problemas de gestão interna e cujo papel e missão não estavam bem definidos. A fim de solucionar estes problemas, o INMETRO formulou o seu Plano de Modernização.

Desde 1993 vinha-se iniciando o processo de planejamento estratégico, que se institucionalizou em 1995, com os resultados que se seguem. Inicialmente, definiu-se a missão institucional, em seguida a visão de futuro, acompanhada do esboço dos mecanismos a serem utilizados no processo de modernização do Instituto: estabelecimento de parcerias; descentralização administrativa; autonomia de gestão; integração e articulação com outras entidades governamentais; estímulo e apoio institucional à criação de entidades tecnológicas; criação de novos padrões e aprimoramento dos regulamentos técnicos; busca da excelência e internacionalização da gestão; fixação e melhoria contínua da imagem corporativa; gestão participativa, empreendedora, competente e ágil, com foco no cliente e nos parceiros e voltada para o incremento da qualidade e produtividade; criação e implantação de uma estratégia de diferenciais de serviços agregados; mecanismos de indução à absorção, desenvolvimento e disseminação de novas tecnologias e tecnologias emergentes. Estabeleceram-se, então, os valores e crenças que deveriam orientar os quadros do instituto: qualidade, produtividade, humanização, responsabilidade social, honestidade e transparência, processos gerenciais e austeridade. Em seguida, foram fixadas as estratégias, que se desdobram num elenco de ações sob a forma de projetos, agrupados em dois segmentos distintos: ampliação e melhoria dos serviços oferecidos pelo instituto e modernização da gestão do INMETRO.

As bases para a elaboração e implementação do Plano de Modernização encontram-se em três componentes: o Planejamento Estratégico, descrito acima; o Contrato de Gestão; e o Programa de Qualidade. O Contrato de Gestão foi oportunizado com a proposta do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que caracteriza o INMETRO como parte do Setor de Atividades Exclusivas do Estado. Como tal, deverá se transformar em “agência autônoma”, a ser gerida conforme os padrões da administração pública gerencial, dispondo, portanto, de um

mínimo indispensável de autonomia de gestão. No âmbito do Contrato de Gestão do INMETRO, solicitou-se ao MICT o seguinte elenco de flexibilizações administrativas: contratação de pessoal; plano de cargos e salários; política de promoção; critérios de ascensão funcional; regulamento próprio de pessoal e de compras; estrutura própria; liberação de horas extras; aplicação livre no mercado financeiro.

O Plano de Modernização do INMETRO articula os conceitos de modernização externa e interna e tem por base os seguintes vetores: o bem-estar e a proteção dos cidadãos; o apoio ao desenvolvimento sustentado; a capacitação do Instituto, através da capacitação dos seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores. A modernização externa refere-se às ações de capacitação dos clientes, parceiros e fornecedores, melhoria dos serviços prestados e processos, assim como impactos gerados no nível do bem-estar dos cidadãos (qualidade de vida), proteção do cidadão e indução ao desenvolvimento sustentado. A modernização interna compreende as ações de capacitação e mobilização do corpo funcional, a informatização da gestão, a profissionalização da gestão de recursos humanos, do patrimônio e das finanças.

Resultados

Os resultados são avaliados por meio de:

1) indicadores de gestão e de modernização da infraestrutura: crescimento da receita do INMETRO em 63% no biênio 94/95; conclusão do campus de Xerém com os laboratórios de calor e ótica e aquisição de equipamentos de metrologia;

2) indicadores de desenvolvimento pessoal: treinamento de 70 gerentes e 600 funcionários no programa de desenvolvimento gerencial; formação de 137 multiplicadores e de 20 mestres e doutores em metrologia a partir de 1996;

3) indicadores de bem-estar dos cidadãos: aumento do número de equipamentos calibrados e de produtos certificados pelo INMETRO;

4) indicadores de impacto na melhoria da qualidade dos produtos: crescimento do número de empresas certificadas com base nas normas ISO, de 130 empresas em 1991 para mais de 1000 em 1996; duplicação do número de laboratórios credenciados para realizar testes de produtos; aumento do número de Institutos de Pesos e Medidas criados no país; aumento do número de tipos de produtos certificados, do número de certificados emitidos e do número de modelos aprovados de produtos;

5) indicadores de educação para o consumo: os filmes veiculados pela televisão, destinados à conscientização do consumidor, vêm apresentando índices crescentes de audiência, já tendo sido exibidos testes de produtos tão diferentes como fósforos, água de côco, mochilas escolares, vergalhões, chupetas, desinfetantes, garrafas térmicas, etc. Além disso, cresceu o número de empresas que participam do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO). Aumentou o rigor e o escopo de atuação do INMETRO no campo da fiscalização, em especial na autuação e aplicação de multas aos infratores. Pesquisas de opinião expressam os resultados da mudança, com ganhos de credibilidade pelo INMETRO.

Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo
Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial — INMETRO

Responsável

Júlio César Carmo Bueno

Equipe

Ricardo de Oliveira e José Luiz Ferreira Cunha

Rua Santa Alexandrina, 416

Rio de Janeiro, RJ — CEP: 22261-232

Telefone: (021) 502 6521 — Fax: (021) 502 6546

Gerenciamento e planejamento de projetos urbanos — reorganização institucional do NEPHU

*Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal Fluminense
Núcleo de Estudos e Projetos
Habitacionais Urbanos— NEPHU*

O Núcleo de Estudos e Projetos Habitacionais Urbanos é um órgão da Universidade Federal Fluminense, vinculado à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX). Sua equipe é formada por professores, técnicos e estudantes de diversas áreas do conhecimento. Seu objetivo é contribuir para a promoção e viabilização de melhorias urbanas e sociais através da prestação de assessoria técnica a comunidades urbanas organizadas de baixa renda, apoiando seus esforços próprios. Desde que o NEPHU começou a atuar no auxílio à resolução de problemas concretos do desenvolvimento urbano de Niterói, apoiando algumas comunidades, a demanda por mais assessoria se expandiu. Com a experiência acumulada, o NEPHU acabou sendo bem-sucedido na solicitação de recursos externos, sobretudo no exterior. Entretanto, com a expansão das suas atividades e dos recursos obtidos, passou a enfrentar o desafio de elaborar e gerenciar projetos de forma mais competente e de coordenar todas as atividades, que se tornaram cada vez mais complexas.

A fim de responder ao desafio de tornar tais tarefas mais eficientes e eficazes, o NEPHU desenvolveu o Projeto GEPPU (Gerenciamento e Planejamento de Projetos Urbanos), que

representa uma iniciativa de desenvolvimento organizacional a partir da implantação de um sistema de gerenciamento, composto de quatro elementos:

1) a elaboração — através de *workshops* de equipe — de uma estrutura organizacional que propicie, ao mesmo tempo, a distribuição e transferência de responsabilidades e a coordenação das atividades;

2) a progressiva capacitação em planejamento e gerenciamento, com a introdução de instrumentos de planejamento participativo e de gerenciamento — através de cursos e *workshops* específicos — para ampliar a capacidade gerencial do corpo técnico;

3) a supervisão metodológica na aplicação prática dos instrumentos e procedimentos, de modo a permitir a gradual transferência e distribuição das responsabilidades;

4) o treinamento em técnicas e atitudes, destinado a produzir mudanças nos comportamentos individuais e nas relações sociais, proporcionando a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade e o exercício da avaliação transparente.

Resultados

Após o período de um ano de implantação do GEPPU, podem ser observadas as seguintes mudanças: melhor organização do trabalho, com maior aproveitamento do tempo e melhor definição das responsabilidades individuais; melhor aproveitamento do espaço físico e maior respeito aos diversos espaços; melhoria da comunicação interna e melhor integração com os alunos; melhor relacionamento da equipe, com maior aproveitamento dos potenciais individuais e grupais; maior eficiência no controle do material e na gestão administrativa; melhor definição das equipes de projeto, ampliação dos contatos visando à cooperação externa, melhoria das condições de trabalho e criação da unidade “Articulação Institucional”. No todo, não apenas foi

alcançado melhor desempenho dos profissionais, mas também um grau mais elevado de satisfação no trabalho. Além dessas mudanças, ao final da experiência, pretende-se que o NEPHU se torne uma organização mais eficiente e os membros da equipe se tornem mais qualificados, produtivos e satisfeitos com o trabalho; espera-se que os membros das comunidades carentes sejam melhor assistidos e mais capacitados para organizar seus próprios assuntos; que os órgãos públicos estejam melhor informados sobre os meios viáveis e eficientes para intervenções urbanas; e que os alunos obtenham melhor preparo para enfrentar os desafios do exercício profissional. Finalmente, pretende-se, como consequência, que a universidade pública ganhe mais credibilidade junto ao público não-acadêmico.

Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal Fluminense
Núcleo de Estudos e Projetos Habitacionais Urbanos — NEPHU

Responsável

Peter Pfeiffer

Equipe

Ângela Maria Mafra Thesi, Ciro Airton Sepulveda Gonçalves, Claudia Marcia Batista de Almeida, Cristina Barbosa Loureiro Goneli, Heloisa Helena Barcelos Freire, Gerônimo Leitão, Glauco Bienenstein, Guilherme Peçanha da Silveira, Haroldo Braune Collet, Luciana Lontra Nacif Pinheiro, Maria das Graças Osório Pitombeira Lustosa, Marco Antônio Pimentel de Melo e Regina Bienenstein.

Rua Almirante Teffé, 637
Niterói, RJ — CEP: 24030-080
Telefones: (021) 620 1034/235 5576 — Fax: (021) 620 1034

Sucessão gerencial para chefia geral de centros de pesquisa (P&D)

*Ministério da Agricultura, do
Abastecimento e da Reforma Agrária
Empresa Brasileira de Pesquisa
Agropecuária — EMBRAPA*

A Embrapa, instituição voltada para a pesquisa agropecuária, sempre esteve preocupada com a sua atividade-fim, priorizando a seleção e capacitação de pesquisadores. Resultou disso uma grande defasagem entre o nível de qualificação do grupo técnico-científico (pesquisadores) e o do grupo gerencial. Os procedimentos usuais de seleção das chefias gerais das unidades descentralizadas — baseados estritamente no voto — não maximizavam a competência gerencial. Havia uma tendência à perpetuação de chefias por questões políticas ou por falta de alternativas. Por outro lado, a escolha mediante processo eleitoral tendia a gerar compromissos políticos com grupos e não com valores, princípios e metas organizacionais. Com os rápidos e acentuados processos de mudança recente, a Embrapa percebeu que essa situação não poderia persistir. A Empresa necessita de chefias capazes de enfrentar os desafios do momento e do futuro próximo, comprometidas com a excelência dos resultados e com a missão institucional. Para isto, os chefes precisam ser adequadamente selecionados, treinados e psicologicamente preparados para desempenhar papéis nos diferentes níveis gerenciais. Assim, foi

implantada uma nova metodologia de seleção de chefes das Unidades Descentralizadas (UD's), descrita a seguir.

O Presidente da Embrapa determina abertura do processo de seleção de chefe para a UD, por meio de publicação no Boletim de Comunicações Administrativas, divulga e comunica ao Comitê Técnico Interno (CTI). O CTI estabelece o cronograma do processo de avaliação para seleção e o divulga amplamente entre as entidades da sociedade, informando sobre requisitos, critérios de inscrição, atribuições do cargo e local de inscrição dos candidatos.

Podem se candidatar à chefia das UD's profissionais brasileiros, natos ou naturalizados, que tenham domínio da língua portuguesa, que possuam, no mínimo, o título de mestrado, que tenham mais de dez anos de experiência em atividades de C&T ou relacionadas ao negócio agrícola, excluído o período de pós-graduação, que possuam no mínimo três anos de experiência em coordenação e/ou gerência em instituições de pesquisa e ensino, públicas ou privadas. Atendidas as condições de elegibilidade e recrutamento, os candidatos são convidados a formalizar sua inscrição no processo de avaliação. Neste ato, devem apresentar seu *curriculum vitae*, conforme modelo, com documentos comprobatórios, incluindo três referências profissionais.

Encerrado o período de inscrição, a UD forma o Comitê de Avaliação, que passa a se responsabilizar pela continuidade do processo: a avaliação dos candidatos cujas inscrições foram aceitas pelo CTI. O Comitê de Avaliação tem sete membros. Três deles são externos à Embrapa, dos quais um é, preferencialmente, da iniciativa privada, sendo todos indicados pelo CTI ao presidente da Embrapa em lista sêxtupla, escolhidos entre especialistas de alta reputação profissional na atividade-fim da UD ou com representatividade nos segmentos do negócio agrícola relacionados a ela. Quatro membros são representantes eleitos da Embrapa, sendo três do grupo ocupacional técnico-científico e um do grupo ocupacional de suporte à pesquisa.

Poderão se candidatar a membros do Comitê de Avaliação todos os empregados do quadro efetivo da UD, exceto os candidatos a chefe e os que possuírem parentesco com algum candidato a chefe. Têm direito a votar todos os empregados do quadro efetivo, lotados na UD onde o processo se realiza. Cada empregado só pode votar em candidato a membro do Comitê de Avaliação dentro do seu próprio grupo ocupacional. Eleitos os membros do Comitê de Avaliação, o Presidente da Embrapa os nomeia e o próprio Comitê indica seu presidente e seu relator.

O CTI encaminha aos candidatos cujas inscrições tenham sido aceitas uma cópia do plano diretor e do plano anual de trabalho da UD, da norma de seleção de chefes gerais e outras informações. Cada candidato, no prazo máximo de 15 dias, encaminha ao CTI sua proposta de trabalho e seu memorial. Em data, horário, local e tempo de duração estabelecidos pelo CTI, os candidatos apresentam sua proposta de trabalho e seu memorial em seção pública.

O Comitê de Avaliação aprecia os títulos e avalia a proposta de trabalho e o memorial de cada candidato, conforme indicadores e critérios de pontuação pré-estabelecidos e totaliza os pontos de cada candidato. Em seguida, encaminha ao presidente da CTI relatório descritivo do processo de avaliação, com os nomes dos candidatos considerados aptos e sua respectiva documentação (*curriculum*, proposta de trabalho e memorial). Divulga, na UD, a lista dos candidatos aptos, em ordem alfabética, com a respectiva pontuação. Encaminha ao presidente da Embrapa um relatório acompanhado apenas do *curriculum vitae* de cada um dos candidatos aptos, para apreciação e escolha de um dos nomes classificados. O presidente da Embrapa escolhe um entre os candidatos aptos e o designa chefe da UD por um período de dois anos, susceptível de renovação por igual período.

Resultados

Foram realizados 18 processos de seleção para as chefias gerais das unidades descentralizadas da Embrapa. Este sistema de escolha de chefias apresenta a vantagem de combinar a participação democrática dos empregados com a avaliação objetiva do mérito dos candidatos e com o compromisso com uma proposta de trabalho compatível com os objetivos e a missão da UD. Além disso, oferece à sociedade a oportunidade de participar do gerenciamento de suas unidades de pesquisa.

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — EMBRAPA

Departamento de Organização e Desenvolvimento

Responsável

César Felício Prata

Equipe

Alberto Duque Portugal, Antônio Flávio Dias Ávila, César Felício Prata, Elias Freitas Júnior, Elísio Contini, Elizabeth Arante de Oliveira, Erycson Pires Coqueiro, Odiva Silva Xavier, Rosa Maria Nader, Suzana Maria Valle Lima e Tomás de Aquino Guimarães

SAIN — Parque Rural

Brasília, DF – CEP: 70770-901

Telefones: (061) 348 4442

Área temática

Capacitação
profissional e
gestão de
recursos
humanos

Plano integrado de capacitação dos servidores técnico-administrativos

*Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal de Uberlândia*

A equipe de Recursos Humanos (PROREH) da Universidade Federal de Uberlândia vinha, desde 1992, discutindo com a comunidade universitária os problemas que atingem o servidor público no desenvolvimento de sua carreira funcional, tendo realizado, em 1993, um levantamento de necessidades. O diagnóstico obtido apontava para a necessidade de superar a visão reducionista da política de recursos humanos vigente — centrada em programas de “treinamento” restritos e segmentados — e de buscar formas de se adequar às exigências de um mundo em mudança.

A solução foi encontrada no estabelecimento de uma política de capacitação e desenvolvimento baseada na visão do servidor público como cidadão, inserido na busca dos objetivos da universidade e da sociedade, a partir de uma formação global. Esta política é operacionalizada mediante um conjunto de projetos que compõem o Plano Integrado de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos da UFU (PICS), quais sejam: alfabetização; educação de 1^o e 2^o graus; preparação para o 3^o grau (Programa de Atualização Cultural e Educacional);

pós-graduação; seminário de integração institucional; desenvolvimento gerencial; cursos para ocupantes de cargos de carreira; estágios; preparação para o desenvolvimento de pesquisas; eventos internos e externos; atividades especiais.

O PICS destina-se a atender aos servidores da UFU, fundações de apoio e à comunidade. Seus objetivos são: erradicar o analfabetismo na UFU; promover ações de incentivo à educação básica de 1ª e 2ª graus; apoiar e incentivar a formação de 3ª grau; criar ações para oportunizar o aperfeiçoamento do servidor em nível de pós-graduação; otimizar o desempenho do servidor nos vários cargos e funções; propiciar condições para o desenvolvimento da capacidade reflexiva e crítica do servidor quanto às suas funções e compromissos na universidade; incentivar pesquisas dos grupos emergentes visando à ampliação de conhecimentos e ações; promover e apoiar eventos artísticos-culturais que permitam o acesso do servidor ao conhecimento e à cultura.

O planejamento e a avaliação (*feedback*) das atividades são desenvolvidos através dos encontros de Recursos Humanos. A partir de 1994, com a implantação de um novo sistema de avaliação de desempenho, os projetos de capacitação e desenvolvimento de pessoal passaram a ser dimensionados de acordo com a avaliação de desempenho. As atividades são oferecidas em horários diurno e noturno, visando atender às especificidades do trabalho e à disponibilidade de horário dos servidores.

Resultados

Foi erradicado o analfabetismo entre servidores da UFU e atendida toda a demanda de ensino de primeira a quarta série do 1º grau. O sucesso da suplência de quinta a oitava série motivou a implantação da suplência de 2º grau. As diversas atividades desenvolvidas atingiram mais de sete mil pessoas, entre servidores da UFU e membros da comunidade. Têm-se observado significativas melhorias de desempenho do quadro de pessoal,

além de manifestações positivas das chefias e dos usuários dos serviços. O sucesso do PICS tem despertado o interesse de várias outras instituições públicas e privadas, além de visitas técnicas, convites para exposição do plano e solicitações de material informativo sobre o mesmo.

Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal de Uberlândia
Pró-Reitoria de Recursos Humanos
Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal

Responsável

Maria de Lourdes de Miranda Garcia

Equipe

Edélzia Márcia Piva, Eliana Vilella de Andrade, Eunice Maria de Lima Thomaz, Lilian Machado de Sá, Maria Aparecida Zago Segatto, Maria Cristina de Oliveira, Maria de Fátima Pereira dos Santos, Maria de Lourdes de Miranda Garcia, Marilda Magna Siqueira, Rosilene Romano Rodrigues Ortega, Rute Moraes de Souza, Sandra Cunha Caetano e Sônia Maria Borges.

Rua Duque de Caxias, 285 — Centro
Uberlândia, MG — CEP: 38400-902
Telefones: (034) 239 4646/239 4665 Fax: (034) 234 8989

Saúde e Prevenção: um passo para a melhoria da qualidade de vida

*Ministério da Previdência e Assistência
Social
Instituto Nacional do Seguro Social
Superintendência Estadual em São Paulo*

O INSS possui cerca de 10.000 servidores no Estado de São Paulo. O Instituto dispõe de uma Seção de Assistência e Medicina Social e unidades descentralizadas na capital e no interior, cuja ação frequentemente se dispersava em iniciativas pulverizadas. Com o objetivo de desenvolver uma política de qualidade total, o instituto percebia a necessidade de melhorar a qualidade de vida dos servidores de modo a obter a melhoria da qualidade do trabalho.

Com esta finalidade, foi proposto o Programa “Saúde e Prevenção”, focado no diagnóstico biopsicossocial dos servidores, com o planejamento de ações que contemplam aspectos da saúde física, psíquica e social e dimensões educacionais associadas à valorização do indivíduo no trabalho e do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para isso, promoveu-se a integração dos setores do Instituto, formando uma equipe de trabalho de servidores técnicos e administrativos na Coordenação de Recursos Humanos, além de uma parceria com o Núcleo de Informática da Coordenação de Administração Patrimonial. A partir daí, iniciou-se o programa com um seminário de sensibilização. Em seguida, aplicaram-se

questionários para o Diagnóstico da Saúde Física e Psicossocial aos servidores do INSS de todo o Estado de São Paulo, simultaneamente com a Campanha de Hipertensão Arterial.

Para possibilitar a análise dos questionários, foi utilizado um aplicativo adaptado, que deu origem a um programa de Informatização da Seção de Assistência Médica e Medicina Social. O Exame Médico Periódico dos servidores — previsto no Programa de Manutenção dos Recursos Humanos — foi integrado ao programa, com a proposta de operacionalização destinada a padronizar os procedimentos para exames periódicos futuros. Os resultados do Exame Médico Periódico serão adicionados à ficha médica de cada servidor no programa informatizado. Pretende-se assim obter subsídios para análises individuais (equipe médica) com o planejamento de ações curativas e para análises globais do estado de saúde do servidor, auxiliando no planejamento de ações preventivas e orientadoras, considerando a realidade do Instituto, das unidades e subunidades do Estado de São Paulo.

O Diagnóstico Biopsicossocial do Servidor do Interior do Estado de São Paulo foi iniciado com metodologia específica para o interior, com planejamento por região, em ordem decrescente de número de servidores.

A partir da estrutura e problemática de cada local, serão propostas “Ações Específicas”, acompanhando cada etapa de análise dos dados. A proposta de Palestras Informativas e Orientadoras (centralizadas e descentralizadas) e de Módulos de Reflexão sobre Qualidade de Vida começou a ser implementada paralelamente ao diagnóstico parcial de cada unidade da capital e do interior. Foi iniciado um levantamento dos recursos disponíveis em cada região do estado e na capital, para utilização em ações e atividades no âmbito das “Ações Preventivas e Orientadoras”.

Resultados

Melhoria da qualidade de vida e de trabalho dos servidores. Viabilização de uma política integrada, voltada para ações preventivas, orientadoras e curativas, contemplando as necessidades das unidades e subunidades. Eliminação de ações pulverizadas, otimizando a relação de custo/benefício do investimento em saúde no trabalho. Maior eficiência no atendimento médico dos servidores, mediante a informatização e a atuação a partir do diagnóstico biopsicossocial.

Ministério da Previdência e Assistência Social
Instituto Nacional do Seguro Social — INSS
Superintendência Estadual em São Paulo
Coordenação de Recursos Humanos

Responsável

Helena Nogueira de Santana Miranda

Equipe

Magali Paixão Ribeiro, Maria Bernadete Cavalheiro Meira, Maria de Lourdes Miguel Nogueira, Marli Penteadó Carbonari, Miriam Carrera M. Peixoto, Solange M. M. Matiello, Sonia Assato, Sonia Regina Lourenço Pereira

Rua 24 de Maio, 250 — 4º andar — Centro
São Paulo, SP – CEP: 01041-000
Telefones: (011) 221 2024 Fax: (011) 222 3823

Programa de formação educacional básica

*Ministério da Educação e do Desporto
Secretaria Executiva — Coordenação
Geral de Recursos Humanos*

O Ministério da Educação e do Desporto (MEC) tem como finalidade formular as políticas de educação fundamental, secundária e superior no Brasil, bem como acompanhar, executar e apoiar todas as ações de apoio à implementação destas políticas. Nesta função, um dos seus principais desafios tem sido o de combater o analfabetismo e assegurar educação fundamental a toda a população brasileira.

Em conformidade com as suas funções, desde a década de 1970, tinha sido criado, no próprio MEC, um programa de alfabetização destinado a atingir seus servidores e prestadores de serviços. Todavia, não eram obtidos resultados ótimos. No final dos anos 80, devido a algumas reformas organizacionais internas, esse programa foi alocado na Coordenação Geral de Recursos Humanos, que passou a desenvolvê-lo como parte das ações de valorização do servidor. No início da década de 90, o programa foi incluído no Plano Decenal de Educação para Todos, 1993-2003 e assumiu a denominação de Programa de Formação Educacional Básica (PEB).

O PEB tem por objetivo proporcionar educação de 1^o grau aos servidores e prestadores de serviços do MEC que não tenham

escolaridade de 1º grau completa. O programa se divide em três fases: Fase I: Alfabetização; Fase II: primeira a quarta série; Fase III: quinta a oitava série. Atende aos servidores do Quadro de Pessoal do MEC, empregados de firmas prestadoras de serviços e jovens que prestam serviço militar obrigatório no Ministério do Exército.

As aulas são ministradas por servidores do quadro de pessoal do próprio MEC, utilizando instalações físicas, mobiliário e material didático do mesmo.

O PEB foi divulgado por meio de contatos informais, *folders* e cartazes, e o recrutamento no âmbito do MEC é informal, auxiliado pelos próprios alunos. O Ministério do Exército sistematicamente encaminha ao PEB os jovens que cumprem serviço militar obrigatório e que carecem de alfabetização ou instrução pós-alfabetização.

Em 1994, o MEC assinou convênio com o Centro de Integração Empresa-Escola, onde ficou assegurada a oferta de estágio supervisionado por um servidor do MEC graduado em pedagogia para alunos matriculados em cursos regulares de magistério de 2º e 3º graus. A Fundação Educacional do Distrito Federal oferece apoio técnico-pedagógico por meio de visitas técnicas de seus profissionais e mediante a oferta de cursos para os servidores que se prontificam a ministrar aulas no PEB.

Resultados

Foram alfabetizados dezenas de alunos. Os que se alfabetizaram inicialmente (Fase I) apresentaram demanda de ampliação do programa, com a criação das Fases II e III subsequentes. Hoje existem solicitações de criação de uma Fase IV, destinada ao ensino de 2º grau. Constataram-se mudanças comportamentais positivas, como a elevação do nível de consciência de direitos e deveres, maior satisfação no trabalho, envolvimento das chefias e aumento de interessados no programa, tanto de alunos como de professores.

Ministério da Educação e do Desporto
Secretaria Executiva

Responsável

Clayton Geraldo Mendonça de Castilho

Equipe

Ademilde Duarte Abiorana, Ailton de Souza Vasconcelos, Rosa
Maria Pereira da Silva Oliveira e Vânia Luzia Honório de Souza.

Esplanada dos Ministérios, Bloco L, Anexo II, sala 114

Brasília, DF — CEP: 70047-900

Telefones: (061) 410 8732/ 223 5808 — Fax: (061) 321 9463

A informática de “pés no chão”: um suporte à reforma agrária

*Ministério Extraordinário de Política
Fundiária
Instituto Nacional de Colonização e
Reforma Agrária — INCRA
Superintendência Regional do Acre*

O Incra é o órgão da administração pública federal responsável por todas as ações destinadas a viabilizar a política oficial de colonização e reforma agrária. Essas ações abrangem um amplo leque de atividades em todo o território nacional, que incluem o mapeamento da propriedade fundiária, situação da titulação da propriedade, cadastro do Imposto Territorial Rural, cadastro de assentamentos de agricultores, e muitas outras. Trata-se do levantamento, registro e sistematização de dados relativos à propriedade, necessários para subsidiar decisões complexas e delicadas.

Fazia algum tempo que o Incra via, na informatização, um instrumento eficiente e eficaz para a obtenção do seu propósito final: a reforma agrária. Além disso, a Divisão de Recursos Humanos da Superintendência Regional do Incra no Acre enxergava, na informatização, a oportunidade de melhorar o atendimento ao público interno e externo da instituição, através da formação de bancos de dados, da elaboração e transmissão ágil de expedientes, além de outras funções. Entretanto, entre os diversos obstáculos à generalização do uso dos recursos de

microinformática na instituição, destacavam-se o alto custo e o tempo dispendido para o treinamento dos servidores. De fato, em Rio Branco, um curso completo, incluindo os aplicativos MS-DOS, Windows, Excel e Word, tem a duração de seis meses e custa em média R\$ 596,00 por pessoa.

Para solucionar o problema, a Superintendência Regional do Incra no Acre montou, em suas próprias instalações, um Centro de Treinamento de Informática, composto por seis microcomputadores 486 e uma impressora, contando com seus próprios instrutores e desenvolvendo o seu próprio material didático, inclusive apostilas elaboradas pelos instrutores e impressas na sua gráfica. O curso, oferecido de forma intensiva no próprio local de trabalho e em horário de expediente, tem a duração de apenas 20 dias úteis e um custo de R\$ 100,27 por pessoa. Além disso, a iniciativa permite desenvolver a filosofia de que treinar bem o servidor é utilizar-se das experiências vivenciadas no próprio trabalho, mantendo a identidade da instituição e a continuidade do aperfeiçoamento de todos os servidores.

Inicialmente, o objetivo era treinar os servidores da Superintendência Regional do Incra no Acre, lotados na sede — em Rio Branco — e nas demais unidades situadas no Estado. Todavia, a carência de bons cursos de microinformática na região e o sucesso da experiência estimulou parcerias para treinamento de pessoal em outros órgãos públicos: Tribunal Regional Eleitoral, Delegacias da Funai e dos Ministérios da Agricultura e das Comunicações, e Prefeitura Municipal de Sena Madureira. Um dos objetivos nessas parcerias é formar multiplicadores para atuar como instrutores na área.

Resultados

Treinamento de 115 servidores no período de um ano, com uma economia de custos financeiros de mais de 400%. Elevado aproveitamento entre servidores que nunca tinham tido contato

com computadores. Surgimento de pelo menos treze novos treinadores entre os servidores. Elaboração de novas técnicas, que são incorporadas ao cotidiano de atividades do Inca, contribuindo para um padrão de trabalho cada vez mais preciso. Ampliação do acesso ao treinamento em microinformática aos servidores de outros órgãos públicos na região.

Ministério Extraordinário de Política Fundiária
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária — INCRA
Superintendência Regional do Acre

Responsável

Francisco José Nascimento e Maria do Socorro Silva

Equipe

João Thaumaturgo Neto, Raimundo de Araújo Lima e Sara Brandão Mendes.

Estrada do São Francisco, s/n
Rio Branco, AC — CEP: 69900-000
Telefone: (068) 244 6497

Psicologia na polícia federal: uma experiência que está dando certo

*Ministério da Justiça
Departamento de Polícia Federal
Superintendência Regional do
Rio Grande do Sul*

A Polícia Federal, por força das suas atribuições legais, lida diretamente com o mundo do crime, da ilegalidade, da violência. Seus membros enfrentam riscos à sua própria sobrevivência e integridade física, estão em contato com a degradação moral e desempenham seu trabalho em condições adversas: vida nômade, intempéries do ambiente natural, deslocamentos constantes, afastamento da família e do círculo social mais próximo, etc. Tudo isso faz com que, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho, a atividade policial seja a segunda mais desgastante do mundo. Por esse motivo, os que desempenham tal atividade necessitam de apoio especializado, voltado para a promoção da sua saúde mental e bem-estar. Entretanto, essa necessidade não vem sendo contemplada pela administração pública federal.

A Superintendência Regional da Polícia Federal, no Rio Grande do Sul, criou o Núcleo de Psicologia e Assistência Social (Nupas) para suprir esta lacuna. Para esse fim, presta atendimento psicológico e assistencial aos funcionários da Polícia Federal, seus familiares e dependentes, através de medidas

clínicas, organizacionais e educacionais, voltadas para a prevenção, tratamento e reabilitação.

O Nupas funciona com pessoal da casa, material, instalações e equipamentos disponíveis. Reúne profissionais de diferentes áreas da Superintendência Regional da PF, que atuam de forma interdisciplinar. Através de parcerias, encaminha pacientes para clínicas, hospitais e tratamento psicoterápico.

São exemplos das atividades já desenvolvidas pelo Nupas: atendimento e acompanhamento de funcionários vitimados e daqueles em tratamento de alcoolismo; recepção, avaliação e aconselhamento de servidores com dificuldades familiares; encaminhamento de servidores a tratamento psicoterápico externo; recepção e acompanhamento de servidores indiciados ou envolvidos em procedimentos disciplinares e/ou policiais, com a finalidade de prevenir ou atenuar transgressões de qualquer ordem; desenvolvimento de seminários sobre temáticas relacionadas ao serviço policial federal; pesquisas de opinião pública quanto à qualidade do serviço prestado pela Superintendência Regional da PF no Rio Grande do Sul; pesquisa interna sobre o perfil motivacional dos servidores, visando obter subsídios para a melhoria do relacionamento interpessoal e da qualidade dos serviços prestados; formação de grupos de auto-ajuda.

Resultados

Melhoria do desempenho e iniciativa dos funcionários, com repercussão positiva na produção e na satisfação dos usuários com o serviço prestado. Assinala-se que o número de sindicâncias instauradas pelo Serviço Disciplinar da Superintendência caiu pela metade após o início desta experiência.

Psicologia na Polícia Federal: uma experiência que está dando certo

Ministério da Justiça
Departamento de Polícia Federal/Superintendência Regional no
Rio Grande do Sul
Núcleo de Psicologia e Assistência Social

Responsável

Jorcelino Luiz Rodrigues dos Santos

Equipe

Beatriz Daroit, Elisete de Oliveira Kockhann, Jorge Fernando de Oliveira Vieira, Jorge Luiz Bragança de Vasconcelos, Jucélia Pisone, Moacyr Eduardo Feichas, Paula do Carmo Dutra, Paulo de Tarso Koeckner, Paulo Marcelo Zimmermann, Rolnei Correa Pinto, Rosane Maria dos Anjos Bairros e Washington Luiz de Bittencourt Siqueira

Av. Paraná, 991 — Bairro São Geraldo
Porto Alegre, RS CEP: 90240-600
Telefones: (051) 337 2111

A prestação de serviços adequados, eficientes e seguros na classificação vegetal

*Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária
Delegacia do Ministério da Agricultura no Mato Grosso do Sul*

Entre suas diversas atribuições legais, o Ministério da Agricultura é encarregado de estabelecer os padrões nacionais de qualidade de produtos agrícolas, tais como o arroz, feijão, milho, soja, etc. Trata-se da “Classificação Vegetal” que tem por finalidade oferecer parâmetros que orientem os compradores e vendedores sobre o preço justo dos produtos com base em sua qualidade.

Na década de 70, quando foi instituída a legislação da classificação vegetal, o próprio Ministério da Agricultura realizava esse serviço. Nos últimos 20 anos, a demanda cresceu, e o governo federal teve de transferir a prestação desse serviço aos governos estaduais ou, na impossibilidade destes, às empresas privadas, ficando o Ministério da Agricultura encarregado da elaboração e atualização dos padrões nacionais de qualidade, a supervisão dos prestadores de serviço e o controle da formação e do credenciamento dos profissionais classificadores.

Logo surgiram conflitos — de interesses, de opiniões, de procedimentos, de metas, etc. — entre os prestadores de serviços e os agentes supervisores, criando uma barreira de desconfiança e descrédito que resultou em falta de eficiência, eficácia e

segurança do serviço, com numerosas e graves reclamações por parte dos usuários. O problema era: como estabelecer a convivência profissional e a união de esforços entre o Ministério da Agricultura e seus órgãos conveniados ou entidades contratadas, de modo a obter um melhor gerenciamento da atividade?

A solução foi encontrada numa mudança de atitude a partir da qual seguiram-se diversas medidas práticas: os agentes supervisores passaram a se conduzir como parceiros dos prestadores de serviços ao invés de fiscais. A Gerência de Padronização e Classificação Vegetal do Ministério da Agricultura começou a selecionar técnicos de confiança para serem credenciados como professores de classificação vegetal. Estes formaram equipe mista com os classificadores prestadores de serviços e ofereceram cursos para novos classificadores e reciclagem para os antigos. Os cursos, com duração de 30 dias, permitiram uma nova aproximação e troca de experiências entre os agentes do Ministério da Agricultura e os membros dos órgãos conveniados ou entidades contratadas para prestação de serviços.

Com a interação desses profissionais em situação de aula, a equipe desenvolveu um Diagnóstico do Sistema Nacional de Classificação Vegetal e uma nova metodologia de ensino, voltada para a resolução de conflitos, a motivação profissional e a cooperação. A partir dessa prática, desenvolveu-se a percepção da importância da profissionalização e fortaleceu-se a demanda pela modernização de equipamentos e instalações para o curso e para o exercício do trabalho, com aulas sobre a sua utilização. A valorização do treinamento tornou legítima a exigência do curso, pelo Ministério da Agricultura, como condição para o exercício da atividade.

Resultados

Superação dos conflitos entre prestadores de serviço e supervisores, com ganhos de eficácia e eficiência na atividade de classificação vegetal. Modernização dos processos de

classificação vegetal que passam a adotar equipamentos, procedimentos e padrões de nível internacional. Generalização da experiência para outras unidades federativas, que levou o Ministério da Agricultura a iniciar um trabalho de reformulação da legislação que normatiza a realização de cursos de classificação vegetal e disciplina o credenciamento de classificadores e professores.

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da
Reforma Agrária
Delegacia Federal em Mato Grosso do Sul
Delegacia do Ministério da Agricultura no Mato Grosso do Sul

Responsável

Yoshio Fugita

Equipe

Oswaldo Mandacari Escobar, José Donisete Ferreira e Jovimar
Alves Matias

Rua Dom Aquino, 2696
Campo Grande, MS — CEP: 79002-182
Telefones: (067) 382 1454 Fax: (067) 382 6093

Área temática

Avaliação de desempenho e controle de resultados

Sistema de planejamento e acompanhamento de atividades

*Ministério da Fazenda
Secretaria Federal de Controle*

A Secretaria Federal de Controle (SFC) é um órgão da administração direta, vinculado ao Ministério da Fazenda, e responde pelo Sistema de Controle Interno do Poder Executivo. Suas principais atividades são as de auditoria, fiscalização, acompanhamento dos programas de governo, contabilidade analítica, treinamento de gestores e controle na área de pessoal. Compõe-se de unidades com atuação em 16 ministérios civis da União e em 23 unidades da federação. A SFC tem adotado uma filosofia de trabalho cujos aspectos privilegiados são: atuação descentralizada e junto aos locais onde as ações ocorrem; tempestividade do controle interno, abrangendo as ações presentes e não apenas as pretéritas; ênfase nos trabalhos de natureza preventiva e na orientação do gestor, em lugar da ação apenas fiscalista; acompanhamento dos programas de governo e fornecimento de informações gerenciais independentes aos gestores, a fim de subsidiar a tomada de decisões; fortalecimento das atividades-fim da SFC em lugar das atividades-meio; avaliação dos resultados da gestão dos administradores públicos, além dos aspectos formais e legais.

Para a implantação dessas diretrizes, a SFC adotou uma série de medidas, entre elas:

1) o planejamento situacional, que adota a perspectiva trimestral em lugar de anual, e que se volta para o atendimento dos clientes do controle;

2) a criação da gratificação de desempenho e produtividade, que inclui os aspectos individuais, setoriais e institucionais;

3) a implementação de um sistema informatizado, acessível através de rede disponível ao governo federal, que privilegia as informações gerenciais: o Ativa — Sistema de Planejamento e Acompanhamento de Atividades da Secretaria Federal de Controle, concebido e desenvolvido com o apoio do Serpro — Serviço Federal de Processamento de Dados.

Na área de controle de resultados no serviço público federal, o Ativa é o primeiro instrumento de planejamento e acompanhamento de atividades informatizado, com alimentação descentralizada nas unidades da federação e capaz de medir e verificar em tempo real o desempenho (produção e produtividade) dos servidores envolvidos com as atividades-fim da instituição, além da consecução das metas trimestrais, o acompanhamento dos resultados alcançados e a apuração dos custos de cada tarefa.

O Ativa serve à SFC, às 16 Secretarias de Controle Interno (CISSET) nos ministérios e ao Tribunal de Contas da União (TCU), e permite acompanhar as seguintes atividades:

1) Auditoria: unidade auditada; tipo de auditoria; objetivo, escopo, período, custos e resultados dos trabalhos; equipe; acompanhamento do julgamento junto ao TCU e dos achados e recomendações da auditoria;

2) Fiscalização: unidade fiscalizada; escopo e resultados do trabalho;

3) Acompanhamento dos programas de governo: tipo de programa; acompanhamento; geração de pedidos de fiscalização descentralizada;

4) Pessoal: número e tipo de processos analisados;

5) Treinamento de gestores públicos: números de treinandos e identificação do tipo de treinamento;

6) Avaliação de desempenho individual: nome e localização do servidor; pontuação do servidor por modalidade;

7) Avaliação de desempenho institucional/metasp: identificação das metas planejadas e realizadas; confronto entre metas previstas e realizadas;

8) Manuais: programas de auditoria.

Resultados

Ampliação da transparência da atuação da SFC, redução da burocracia, maior possibilidade de atendimento de demandas específicas provenientes dos gestores públicos e análise permanente dos resultados obtidos. Racionalização dos trabalhos, com redução dos custos das auditorias e do número de diligências, simultaneamente ao aumento da segurança dos resultados. Identificação de estratégias de ação capazes de reduzir custos da atividade pública. Substantial diminuição do custo Brasil.

Ministério da Fazenda
Secretaria Federal de Controle

Responsável

Domingos Poubel de Castro

Equipe

Abeci Carlos Borges, Célio de Vasconcelos, Charles Roberto Stempniak, Dirlene Ruppel, Eurico Veloso Rodrigues, Inês de Lima, Joer Maria Schvarcz Muller, Lucius Maia Araújo, Mário Falcão Pessoa, Pedro Paulo Marques da Silva, Raildy Azevedo, Rinalda Riecken, Robson Lopes da Gama, Roseli Oliveira de Castilho, Valdir Agapito Teixeira, Vanderley Saldanha e Wagner Rafael Landgraf.

SAS QD. 01, Bloco A, 3. andar - Ed. Darci Ribeiro

Brasília, DF — CEP: 70729-900

Telefones: (061) 226 9600/314 4502 — Fax: (061) 323 3063

Política de avaliação e premiação da Embrapa: motivar para gerar resultados

*Ministério da Agricultura, do
Abastecimento e da Reforma Agrária
Empresa Brasileira de Pesquisa
Agropecuária — EMBRAPA*

Desde a sua criação, a Embrapa tem adotado diferentes metodologias de avaliação de desempenho, desvinculando os níveis individual e institucional. Esta última, em especial, deixava a desejar por ser esporádica, baseada em missões externas caracterizadas por processos subjetivos e multiperiódicos. Ademais, pouco se fazia no sentido da premiação: além da tradicional promoção anual dos empregados mais produtivos, a premiação se limitava à entrega de medalhas e menções honrosas.

Se, por um lado, a avaliação corresponde a um imperativo de controle, transparência e prestação de contas quanto ao desempenho, por outro lado, a Embrapa entendeu que a premiação constitui um poderoso fator motivacional, capaz de estimular a busca de padrões cada vez mais elevados de qualidade e produtividade. Assim, desenvolveu um sistema que associa avaliação e premiação das unidades e empregados que mais contribuem para a realização dos objetivos e da missão da empresa.

A nova metodologia inova ao integrar os níveis institucional e individual da avaliação e ao estabelecer uma clara distinção entre a premiação via promoções (acréscimos permanentes aos

salários dos empregados) e a premiação por resultados, onde os prêmios são dados, anualmente, em função do cumprimento de metas previamente negociadas.

A avaliação institucional — Sistema de Avaliação de Unidades Descentralizadas (UD's) — abrange os 15 centros nacionais de pesquisa por produto, os oito centros de pesquisa em temas básicos e os treze centros de pesquisa ecorregionais, a partir dos seguintes componentes de um Índice de Desempenho Institucional:

- 1) cumprimento de metas institucionais (eficácia);
- 2) eficiência relativa;
- 3) auditoria de qualidade;
- 4) impacto socioeconômico das tecnologias;
- 5) auditoria de imagem.

A premiação por resultados para as UD's pressupõe o estabelecimento de metas de trabalho negociadas entre a Diretoria Executiva e as chefias das UD's e é composta por recursos financeiros do Fundo de Premiação por Resultados (FRP), para serem distribuídos entre as unidades, a fim de conceder remuneração adicional aos seus empregados; prêmios por excelência na forma de benefícios e vantagens não-pecuniários (bolsas, diplomas, etc) a serem concedidos para as unidades; vantagens na alocação e liberação de recursos.

A avaliação individual compreende duas etapas:

- 1) desempenho baseado no Índice de Resultados Alcançados (IRA) na própria unidade descentralizada;
- 2) destaques em nível nacional (reconhecimento por excelência). O IRA é composto dos seguintes indicadores: cumprimento de metas individuais; captação de recursos (financiamentos, receitas de *royalties*, produtos e serviços); criatividade em P&D; qualidade técnica dos projetos; prioridades especiais previamente estabelecidas pela diretoria executiva.

A premiação de empregados lotados nas UD's consistirá de bônus em dinheiro àqueles que, de acordo com o IRA tiverem

contribuído para o cumprimento das metas; se destacarem em nível nacional na captação de recursos, concepção de projetos inovadores, formulação de projetos/subprojetos de reconhecida qualidade técnica e atendimento de prioridades especiais da Embrapa; se destacarem, em nível da unidade, no atingimento dos indicadores acima e de outros definidos pelas próprias unidades. A premiação será anual e o bônus não poderá ultrapassar 25% do salário-base do empregado, limitado ao total de recursos do FRP.

O reconhecimento por excelência incide sobre a relevância da contribuição de empregados aos processos de trabalho técnico-científicos e gerenciais da Embrapa. A análise das indicações baseia-se em critérios de inovação e/ou melhoria introduzida no processo de trabalho e em contribuições relevantes para a solução de problemas do complexo agroindustrial brasileiro. Os prêmios por excelência são: indicação para o Prêmio Frederico Menezes Veiga; concessão de medalha e diploma de reconhecimento de excelência; documentação de memória técnica, consistindo em registros orais, escritos e visuais de informações, pessoais e de resultados de P&D, a serem mantidos pela Biblioteca da Embrapa; pontuação para promoção e progressão salarial por mérito; indicação para prêmios concedidos por outras organizações.

Resultados

Expansão substancial das metas propostas para 1996, do realizado pelas mesmas UD's no período 1992/1995. Crescimento da produção, expresso mediante publicação de artigos técnico-científicos por pesquisadores da Embrapa. Aumento da consciência da necessidade de incrementar a eficácia, eficiência e qualidade dos produtos gerados.

Avaliação de desempenho e controle de resultados

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — EMBRAPA

Responsável

Elísio Contini

Equipe

Alberto Duque Portugal, Antonio Flávio Dias Avila e Geraldo
da Silva e Souza

SAIN, Parque Rural

Brasília, DF — CEP: 70770-901

Telefones: (061) 348 4442/348 4458 Fax: (061) 347 1041

Avaliação de desempenho e produtividade

*Ministério da Fazenda
Secretaria do Tesouro Nacional — STN*

O projeto refere-se à inovação introduzida no sistema de avaliação de desempenho dos servidores ocupantes dos cargos das Carreiras de Finanças e Controle, Planejamento e Orçamento, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Técnico de Planejamento, de nível superior e intermediário do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, com a introdução da GDP — gratificação de Desempenho e Produtividade, instituída por meio da Medida Provisória nº 745/94.

A finalidade da GDP é melhorar a remuneração dos servidores integrantes dessas carreiras, incentivar o aprimoramento das ações desse segmento da administração pública e da qualidade dos serviços prestados. Ela se distingue das demais gratificações pela sua variabilidade, sendo implementada através de avaliações de desempenho individual (servidor) e institucional (órgão). Assim, tornou-se necessário criar um mecanismo adequado à aferição do desempenho que, ao mesmo tempo, contribuísse para a institucionalização das metas e do planejamento; fornecesse ao servidor um *feedback* sobre o seu

desempenho, a fim de aperfeiçoá-lo; auxiliasse no levantamento das necessidades de treinamento; melhorasse as relações entre superior e subordinado; subsidiasse as decisões referentes à movimentação de pessoal.

Assim, o presente projeto trata mais especificamente da implementação da GDP em relação à Carreira de Finanças e Controle, na Secretaria de Orçamento e Finanças — STN.

A carreira de Finanças e Controle apresentou, nos últimos anos, um elevado índice de evasão, resultado da incompatibilidade da remuneração dos seus servidores face à relevância e complexidade das suas atribuições. Atualmente encontram-se ocupados apenas 18,67% dos cargos de Analista e 65,28% dos cargos de Técnico de Finanças e Controle. A tendência é de agravamento devido ao contingente de servidores em final de carreira.

A STN instituiu o Comitê de Avaliação de Desempenho (CAD), composto por seis membros natos e quatro membros designados pelo secretário do Tesouro Nacional, um dos quais é o representante eleito dos servidores. O CAD acompanha o processo de avaliação como um todo, julga os recursos interpostos pelos servidores, e aprecia os casos em que a pontuação do servidor apresenta desvio superior a 40% em relação à média das avaliações individuais por unidade administrativa. A Coordenação Geral de Planejamento Técnico (COTEC) atua como secretaria-executiva do CAD, gerenciando o processo. A Coordenação Geral de Sistemas de Informática (COSIS) responde pelo Sistema Gratificação de Desempenho e Produtividade (SGDP), que processa os dados referentes à avaliação individual, verifica os critérios de avaliação e inclui o resultado final na folha de pagamento dos beneficiários. O SGDP possui um banco de dados com o cadastro dos servidores, contendo informações básicas necessárias ao processamento e cálculo da GDP, critérios de avaliação, órgão, unidade e divisão de exercício.

A Avaliação de Desempenho Individual é realizada mensalmente, por meio de uma ficha que contempla os seguintes

critérios: quantidade do trabalho; qualidade do trabalho; tempestividade do trabalho; comprometimento com o trabalho; relacionamento/comunicação. As informações necessárias para a aplicação desses critérios são fornecidas pela Divisão de Acompanhamento de Pessoal (Diape) e são atualizadas na base de dados do SGDP. A seguir, são geradas as fichas eletrônicas de avaliação, armazenando-as em disquetes que são remetidos às respectivas unidades administrativas. Os avaliadores procedem à avaliação, após a qual sugere-se uma entrevista entre o chefe imediato e o servidor avaliado, para revisão do seu desempenho efetivo e potencial, com vista à sua performance futura. O servidor discordante da sua avaliação pode apresentar recurso na própria ficha de avaliação. Nesse caso o chefe imediato deve justificar sua posição, e cabe ao seu superior encaminhar tudo ao CAD no prazo de dois dias. Os avaliadores remetem as informações à COTEC, inclusive as fichas assinadas, para consolidação. Apura-se a média do período, fazendo-a coincidir com o fixado, para cumprimento das metas para aferição da Avaliação de Desempenho Institucional. As informações são processadas no mês subsequente e os efeitos financeiros passam a vigor a partir do período seguinte.

A Avaliação de Desempenho Institucional tem como parâmetros as metas semestrais de cada unidade administrativa. Essas metas são propostas, analisadas, discutidas e aprovadas em seminários com a presença do secretário do Tesouro Nacional, secretários-adjuntos, chefe de gabinete, coordenadores gerais e coordenadores. Estabelecidas as metas a serem cumpridas nos seis meses seguintes, o secretário do Tesouro Nacional procede à sua publicação no DOU, evidenciando compromisso público firmado pela STN e seus servidores.

Resultados

Maior comprometimento do corpo funcional, diante do cumprimento das metas fixadas para posterior avaliação

Avaliação de desempenho e controle de resultados

institucional. Progressiva melhoria do desempenho individual dos servidores e do desempenho institucional. Formação e consolidação de uma cultura de avaliação de desempenho e produtividade.

Ministério da Fazenda
Secretaria do Tesouro Nacional

Responsável

Murilo Portugal Filho

Equipe

Almério Cançado de Amorim e Fernando Ferreira

Esplanada dos Ministérios, Bloco P, Sala 16

Brasília, DF — CEP: 70048-900

Telefones: (061) 314 3121/314 3158 — Fax: (061) 225 2185

Treinamento de gerência regional: avaliação e controle no Sistema Único de Saúde — São Paulo

*Ministério da Saúde
Escritório Regional em São Paulo*

O Sistema Único de Saúde (SUS), criado pela Constituição de 1988, determinou a redefinição dos papéis dos governos federal, estadual e municipal no que se refere à execução das ações de saúde. Embora os municípios tenham avançado bastante na definição da sua competência, principalmente devido à política de descentralização/municipalização implementada pelo Ministério da Saúde, o mesmo não ocorreu com os governos estaduais. As Secretarias Estaduais de Saúde (SES) têm tido dificuldade de cumprir o seu papel, principalmente no que se refere às medidas que eram antes conduzidas pelo antigo INAMPS.

As dificuldades não decorrem da ausência de instrumentos, mas da inexperiência na implementação de medidas destinadas à racionalização dos custos e de combate ao desperdício, e à regulação e fiscalização permanente dos sistemas e serviços de saúde. Por outro lado, superá-las implica romper a dicotomia entre as práticas de avaliação específicas do antigo INAMPS — auditoria e controle — e aquelas das Secretarias de Estado da Saúde: vigilância sanitária e epidemiológica e programação

para o enfrentamento dos problemas de saúde da população e avaliação do impacto epidemiológico das ações implementadas.

A solução para o problema foi encontrada no Treinamento de Gerência Regional, destinado a capacitar os técnicos das diretorias regionais de saúde — DIRES, da Secretaria Estadual de Saúde de São Paulo e das Secretarias de Saúde dos municípios em gestão simplificada, para o desenvolvimento de atividades de avaliação e controle, em nível regional, e para apoiar a implementação destas atividades nos municípios de sua região, tendo como referência a estratégia de descentralização das ações de saúde no SUS.

O treinamento foi desenvolvido sob a coordenação conjunta do Escritório Regional do Ministério da Saúde em São Paulo, e do Núcleo de Investigação em Serviços e Sistemas de Saúde (ISIS) do Instituto de Saúde da Secretaria de Estado de Saúde de São Paulo. As atividades assumiram a sistemática de oficinas de trabalho, realizadas uma vez por semana, segundo conteúdos e produtos previamente definidos. A cada oficina seguiu-se uma atividade prática, realizada pela DIRES na sua região, com o objetivo de formar o hábito da coleta e análise de informações e permitir o debate e a troca de experiências entre os técnicos participantes.

A partir das atividades desenvolvidas, estabeleceu-se um novo marco conceitual sobre avaliação e controle (em substituição ao simples controle contábil dos atos a serem pagos aos prestadores de serviços contratados) que passa a se orientar pela visão de saúde inscrita nos textos legais do SUS: as condições de vida e de saúde da população, voltando-se para as ações de promoção e prevenção e não apenas de cura e reabilitação.

Esta abordagem, que configura um “Modelo de Avaliação por Problemas” exhibe as seguintes características: o objeto da avaliação se desloca da assistência médica individual para o problema de saúde entendido como coletivo; as intervenções para enfrentar os problemas de saúde devem ser avaliadas à luz do

seu impacto nos problemas, e não apenas em termos quantitativos estanques de eficácia, eficiência, efetividade, resolutividade; importa avaliar o grau de democracia do processo de planejamento e gestão do SUS, compreendido como o grau de abertura do processo decisório quanto à priorização dos problemas, seleção das intervenções e sua execução; os sistemas de informação que alimentam o planejamento, avaliação e gestão do SUS devem ser preferencialmente informatizados e ordenados em base geográfica e devem incluir dados quantitativos (demográficos, socioeconômicos, epidemiológicos, de produção de serviços) e dados qualitativos obtidos junto aos diversos atores sociais, de modo a caracterizar territórios sociais, permitindo diferentes aproximações da realidade.

Resultados

Construção de um novo marco conceitual sobre avaliação e controle. Abertura de um canal de comunicação entre o Ministério da Saúde, as DIRES da SES-SP e os municípios participantes. Estímulo ao intercâmbio de práticas e à articulação regional, em consequência da interação de membros do governo estadual e municipal no treinamento, onde foram discutidas as competências exclusivas e concorrentes de cada gestor. Reciclagem dos auditores federais, todos oriundos do antigo INAMPS, que substituíram a concepção centralizadora pela perspectiva de articulação entre diferentes gestores para o desenvolvimento de ações de cooperação técnica. Estabelecimento, pela SES-SP, de parâmetros para o atendimento ambulatorial, que passam a viabilizar as ações de controle.

Ministério da Saúde
Escritório de Representação em São Paulo

Responsável

Maria Aparecida Orsini Carvalho Fernandes

Equipe

Edward Ladislau Ludkiewkv Neto, Flávio Azenha, Júlio Abreu Neto, Omar Salim Rezek, Tania Coimbra Pereira.

Av. 9 de Julho, 611 — 4^o andar
São Paulo, SP — CEP: 01313-000
Telefones: (011) 239 2670 — Fax: (011) 239 0332

Indicadores de excelência do Seguro Social

*Ministério da Previdência e Assistência
Social
Subsecretaria de Planejamento e
Orçamento*

A previdência social no Brasil é responsável pelo serviço de concessão, manutenção e cessação de benefícios previdenciários, acidentários e assistenciais de caráter básico. O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) mantém em sua folha de pagamentos cerca de 16 milhões de beneficiários e concede, em média, a cada mês, aproximadamente 147 mil novos benefícios. Para atender a esta demanda, o INSS executa uma série de atividades que envolvem a análise de processos de solicitação de benefícios, o cadastramento dos segurados autônomos e facultativos e a atualização desses cadastros, a prestação de serviços de assistência social, reabilitação profissional e atendimento médico através dos seus serviços de perícia. Para prestar esses serviços, o INSS conta com aproximadamente 20 mil servidores distribuídos em 126 gerências e em 1.047 postos de atendimento em todo o território nacional.

O INSS oferece quase 100 diferentes modalidades de seguro. A análise das solicitações baseia-se sobretudo em provas documentais, um trabalho que envolve elevado grau de responsabilidade e complexidade, exigindo dos servidores grande conhecimento da legislação, que é bastante vasta e sofre contínua

alteração. Por outro lado, o público atendido constitui-se principalmente de pessoas idosas e enfermas, que necessitam de um tratamento especialmente atencioso por parte dos servidores.

A fim de melhorar o atendimento aos usuários, reduzir a incidência de fraudes na concessão de benefícios e tornar mais eficaz o trabalho dos funcionários do Seguro Social, em 1991 foi implantado o Sistema Único de Benefícios (SUB) e foram informatizados os postos de atendimento. Com o SUB, o atendimento ao usuário é realizado por terminal de computador, que alimenta um sistema central, que verifica a consistência do pedido, efetua o cálculo das datas e valores e comanda o pagamento ao segurado, mantendo armazenadas todas as informações relativas ao processo concessório. A implantação do SUB e a informatização dos postos de atendimento permitiram a obtenção de informações gerenciais que oferecem um retrato do desempenho das unidades de atendimento. A partir do SUB, foi instituído, em 1991, o Balancete Mensal de Desempenho do Seguro Social (BMD), que propiciou a elaboração de um conjunto de indicadores para as diversas áreas do seguro social — benefícios concedidos fora do prazo prescrito, tempo médio de concessão, percentual de erros na concessão, e outros — utilizados para o controle e avaliação do desempenho das unidades do seguro social.

Entretanto, deficiências quanto ao atendimento dos segurados que escapavam ao controle do sistema continuavam a ser observadas, com grandes variações conforme fossem as condições de operação das agências do seguro social. Diante disso, em 1995 foi elaborado um Sistema de Avaliação de Desempenho Global das Gerências do Seguro Social (Indicadores de Excelência), como forma de ampliar as condições de monitoramento destas unidades, indicar padrões de qualidade e produtividade na prestação dos serviços e premiar os servidores das gerências mais eficientes.

Esse sistema é composto de Indicadores Primários, Indicadores Parciais de Excelência, Idade Média do Acervo de

Benefícios Represados (IMA) e Índice Global de Desempenho. Os Indicadores Primários compreendem o PCD (Participação dos Benefícios Concedidos com demora superior a 45 dias), o TMC (Tempo Médio de Concessão de Benefícios), o IRC (Índice de Rejeição de Comandos de Concessão) e PS (Produtividade por Servidor). A partir do PCD, do TMC e do IRC foram produzidos os Indicadores Parciais de Excelência, que são indicadores absolutos que incorporam os padrões mínimos a serem alcançados: ICP (Índice de Cumprimento de Prazos), IVC (Índice de Velocidade na Concessão), IAC (Índice de Acerto na Concessão) e IPS (Índice de Produtividade por Servidor). O Índice Global de Desempenho é composto pelos resultados obtidos nos Indicadores Parciais de Excelência, que são qualificados pelo IMA, que mede o estoque de requerimentos de benefícios que ainda não obtiveram decisão quanto à concessão.

Atualmente os indicadores de excelência são mensalmente calculados e divulgados às gerências do seguro social sob a forma de um *ranking* de desempenho e passarão a ser mensalmente publicados no DOU, além de poderem ser acessados em consulta aos terminais da Dataprev. A avaliação das unidades a partir desses indicadores é utilizada para a atribuição do Prêmio Qualidade e Produtividade, concedido, anualmente, aos melhores postos de atendimento em cada unidade da federação.

Resultados

A comparação dos percentuais obtidos pelas gerências do seguro social nos indicadores TMC, PCD e IRC, no período de janeiro/95 e junho/96, mostra notável melhoria do desempenho. Hoje, mais de 70% das gerências atingiram percentuais satisfatórios nesses indicadores, demonstrando um avanço da consciência de missão institucional, do compromisso com a melhoria da qualidade do atendimento aos beneficiários e com o desempenho e produtividade dos serviços prestados.

Avaliação de desempenho e controle de resultados

Ministério da Previdência e Assistência Social
Secretaria de Planejamento e Orçamento

Responsável

Eliane Lourenço da Silva Souza

Equipe

Antônio Gonçalves, Carlos dos Santos, Celso de Braga, Francisco Pompeu, Izabel Rodrigues, Lilian Barra, Lourdes Nogueira, Luiz Paulo de Oliveira, Maria Cristina Gomes, Maria Edleuza Silva, Maria José Pinheiro, Maria Lúcia Teixeira, Rosivaldo Manuel, Sandra do Espírito Santo, Sérgio Maximino, Valdira de Souza e Valéria Drumont.

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, 3ª andar, sala 318

Brasília, DF — CEP: 70059-902

Telefones: (061) 317 6411/317 6412 — Fax: (061) 317 5007/317 5024

Avaliação de desempenho em estágio probatório

*Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal do Paraná
Pró-Reitoria de Recursos Humanos e
Assuntos Estudantis — PRHAE*

O estágio probatório de dois anos dos servidores públicos federais representa, ao mesmo tempo, uma fase complementar ao processo de seleção e um período de adaptação do servidor recém-admitido à instituição. Uma das dificuldades existentes é operacionalizar um processo de acompanhamento compatível com a finalidade do estágio probatório e que promova o ajustamento do servidor de modo a aumentar a sua produtividade e o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

De acordo com as normas estabelecidas pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), a avaliação do desempenho do servidor em estágio probatório tem a finalidade de acompanhá-lo mediante orientação e apoio técnico, bem como aferir sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo, observados indicadores de produtividade, capacidade de iniciativa, responsabilidade, assiduidade e disciplina. O processo de avaliação é conduzido pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis (PRHAE) e realizado por comissão específica, obedecendo a duas etapas. A primeira, que assume o caráter de

“Avaliação de Acompanhamento”, ocorre no sexto mês de admissão do servidor, visa identificar os fatores que estejam interferindo no seu desempenho — mediante apreciação da comissão e do próprio servidor — e colher propostas de treinamento, acompanhamentos, assistência psicológica ou social, remanejamentos, etc., conforme o caso, a serem adotadas, diante da necessidade de reabilitação do servidor, até a última etapa da avaliação. Para a realização desta etapa, adota-se um formulário semi-estruturado, de avaliação de acompanhamento, tanto para servidores técnico-administrativos como para docentes.

A segunda e última etapa ocorre no décimo oitavo mês de exercício, e tem como finalidade determinar, através da pontuação mínima exigida, a aprovação ou não do servidor, assumindo o caráter de “Avaliação Final”. Nesta etapa, adota-se um formulário estruturado para servidores técnico-administrativos e para docentes, sendo que no caso destes últimos, acresce-se o plano individual de trabalho do professor e o memorial circunstanciado das atividades desenvolvidas nos 18 meses.

Resultados

Conscientização da chefia imediata da importância de proporcionar ao avaliando condições de adaptação ao grupo e ao ambiente de trabalho, mediante ações de recursos humanos. Participação mais efetiva do avaliando no processo de avaliação, discernindo seus direitos e deveres. Imparcialidade e justiça das avaliações, realizadas em etapas distintas, conforme instrumentos adequados e por comissão avaliativa composta de servidores treinados e comprometidos com o processo de avaliação.

Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal do Paraná
Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis

Responsável

Maria Albertina Carino de Camargo

Equipe

Anna Gouveia Smolka, Aurélia Versalle, Carolina Mafra Saporski Zocolotti, Evani Aquino da Silva, José Roberto Cavazzani, Lílian Socorro dos Santos Nunes, Lúcia de Fátima Souza, Maria da Graça Leite Viana, Maria Batista da Silva, Maria Regina Cellis, Marinilde H. da Silva Santos, Raquel Patrício da Silva, Seráfia Clemente Dias e Vivian Adi Belz

Rua Dr. Faivre, 590 — 3^o andar — Centro

Curitiba, PR — CEP: 80060-140

Telefones: (041) 362 3038/362 2628 — Fax: (041) 263 4584

Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos

*Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal de Uberlândia
Pró-Reitoria de Recursos Humanos*

Visando à melhoria dos serviços prestados à comunidade e à promoção do desenvolvimento institucional através do aperfeiçoamento da política de recursos humanos, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PROREH) da Universidade Federal de Uberlândia estabeleceu o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores técnico-administrativos.

Após analisar diversos modelos existentes, a PROREH estabeleceu, para o seu Sistema de Avaliação, as seguintes características:

- 1) orientação para o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional sem restringir-se à progressão funcional;
- 2) articulação com o processo de planejamento e a política de recursos humanos em lugar de avaliação como um fim em si mesmo;
- 3) referência a objetivos e metas da equipe de trabalho e ênfase no aspecto qualitativo, em lugar de atributos de conduta como assiduidade, pontualidade, etc;
- 4) foco na visão da equipe de trabalho, em lugar da relação chefia/subordinado;

5) processo contínuo, descentralizado e participativo, voltado para o aperfeiçoamento.

O processo de Avaliação de Desempenho ocorre em três etapas, com duração de oito meses cada, compondo um interstício de dois anos, sendo avaliados simultaneamente todos os servidores, incluindo-se os servidores técnico-administrativos e os docentes em atividades técnicas e administrativas em efetivo exercício em cada unidade de avaliação da instituição. As etapas de avaliação são as seguintes:

1) preparação para o período avaliativo seguinte, com a definição das metas por áreas e definição das atribuições individuais;

2) avaliação propriamente dita, composta de auto-avaliação e avaliação em grupo;

3) acordo junto às áreas competentes visando solucionar as dificuldades apontadas na Avaliação de Desempenho.

As unidades de avaliação são: Gabinete do Reitor, Procuradoria Geral, Auditoria Interna, Diretoria de Serviços Gerais, DIROB, Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, PROREH, PROEPE, CEHAR, CETEC, CEBIM, Hospital das Clínicas, Hospital Odontológico e Veterinário, Diretoria de Ciências Agrárias, fundações. Estas unidades auxiliam a PROREH no planejamento, coordenação e execução da avaliação; centralizam as informações dos diferentes setores que as compõem; encaminham à PROREH as informações finais advindas dos diferentes grupos avaliativos.

A avaliação propriamente dita é realizada pelo grupo avaliativo, composto de até 20 servidores que exerçam atividades afins e que tenham conhecimento suficiente para se avaliarem mutuamente, incluindo a chefia imediata. Em cada grupo forma-se uma Subcomissão de Avaliação — composta por um chefe, um servidor e seus respectivos suplentes, eleitos pelo grupo para um mandato de dois anos — encarregada de gerenciar o processo. A avaliação baseia-se em:

1) Instrumento de Avaliação Individual, que consiste em um formulário contendo os dados de planejamento da área que subsidia a avaliação, bem como o registro conclusivo da avaliação individual, baseada nas atividades realizadas e não realizadas pelo servidor e em dimensões de desempenho como qualidade do trabalho, produtividade, relacionamento, etc.;

2) Instrumento do Grupo, que consiste num formulário onde são registrados os dados conclusivos do grupo quanto à avaliação do planejamento e à Avaliação de Desempenho dos seus membros.

A avaliação ocorre como se segue. São estabelecidas as equipes de trabalho, os componentes de cada grupo avaliativo e eleitos os membros da subcomissão de avaliação. São definidos os objetivos e metas das unidades de avaliação, dos setores e dos grupos avaliativos. São descritas as atribuições/tarefas dos servidores. Cada servidor recebe o formulário de avaliação individual, faz a sua auto-avaliação e a avaliação das condições ambientais, considerando as suas atribuições/tarefas. Em seguida, os membros do grupo avaliativo se reúnem e discutem as avaliações individuais, procedendo às alterações necessárias. Essas informações são encaminhadas à subcomissão de avaliação, que faz seu parecer e o apresenta ao grupo avaliativo, com quem discute o parecer final. Em seguida a subcomissão de avaliação encaminha o relatório final ao chefe da unidade de avaliação e à PROREH.

Foi instituída a Comissão Geral de Avaliação de Desempenho, presidida pelo pró-reitor de Recursos Humanos, e composta pelo representante da Divisão de Avaliação de Desempenho da PROREH, os dirigentes de cada unidade de avaliação, representantes do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos, da Associação dos Docentes, da Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo, da Comissão Permanente de Pessoal Docente e dos estudantes.

A Comissão Geral de Avaliação encarrega-se de analisar o processo e a dinâmica do Sistema de Avaliação de Desempenho, de analisar as informações advindas desse processo, e de oferecer subsídios às decisões da administração superior para a política de recursos humanos, desenvolvimento institucional e melhoria das condições de trabalho.

Resultados

O Sistema de Avaliação de Desempenho vem cumprindo a função de orientar a política de recursos humanos, sob a perspectiva de planejamento, racionalização dos custos com projetos de capacitação, e maior adequação dos processos de progressão funcional. Tem propiciado, ainda, a percepção acurada dos obstáculos e empecilhos à consecução dos resultados desejados, seja do ponto de vista do ambiente físico, dos instrumentos de trabalho, da capacitação dos servidores, do relacionamento interpessoal e das condições de saúde do servidor. O avanço fundamental, entretanto, refere-se à formação de uma cultura do planejamento, entendido não como ação do núcleo central, mas como atividade que afeta toda a universidade. O exercício de práticas estanques dissociadas de um projeto mais amplo vem sendo substituído pela prática do trabalho articulado às finalidades institucionais, à medida que cada servidor é chamado a refletir sobre sua própria ação profissional à luz dos objetivos da universidade.

Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal de Uberlândia
Pró-Reitoria de Recursos Humanos

Responsável

Darci Alves de Sousa

Equipe

Edna Maria Soares Rodrigues, Eliana Vilella de Andrade, Eunice Maria Lima Thomaz, Inêz Grama Braga Cunha, Kênia Alves Pereira, Lílian Machado de Sá, Lucivone Giffoni Anchieta Santiago, Márcia Carrijo Pereira Salvador, Maria Aparecida Zago Segatto, Maria de Lourdes de Miranda Garcia, Marilda de Oliveira, Marilda Magna Siqueira, Marina Grama Braga Rabelo, Raquel Alves dos Santos Franco, Rute Moraes Souza, Sandra Vieira Gonçalves e Sônia Maria Borges

Rua Duque de Caxias, 285 — Centro

Uberlândia, MG – CEP: 38400-902

Telefones: (034) 239 4646/239 4665 — Fax: (034) 234 8989

Convênio do sistema de gestão participativa

*Ministério da Previdência e Assistência
Social
Instituto Nacional do Seguro Social
Coordenação de Arrecadação e
Fiscalização no Estado de São Paulo*

A Coordenação de Arrecadação e Fiscalização (CAF) do INSS tem como função básica cuidar da arrecadação, cobrança e fiscalização das contribuições previdenciárias. A CAF/São Paulo está organizada em 31 Gerências Regionais de Arrecadação e Fiscalização (GRAFs), agregando cerca de 1.200 Fiscais de Contribuições Previdenciárias (FCPs) e centenas de servidores administrativos.

O Estado de São Paulo concentra, aproximadamente, 50% da arrecadação previdenciária do País, o que implica um grande volume de trabalho a ser desenvolvido no estrito cumprimento das normas legais e conforme critérios de excelência, qualidade e produtividade na administração pública. A observância dessas normas e critérios faz parte da cultura da instituição, ainda mais que a remuneração dos FCPs é constituída, principalmente, por gratificação aferida com base na produtividade do trabalho fiscal.

A partir dessas preocupações tem-se desenvolvido iniciativas para instituir Sistemas de Gestão Participativa e Qualificada, que se caracterizam por promover o envolvimento e a integração do conjunto dos servidores nos assuntos de interesse comum, por meio da participação organizada das suas entidades

sindicais. Seu propósito fundamental é promover e direcionar o desenvolvimento das relações de trabalho e o tratamento dos conflitos, utilizando como referência o objetivo comum de prestar e atender as demandas e serviços dos cidadãos com qualidade, eficácia e democracia.

O Sistema de Gestão Participativa (SGP) adotado pela CAF/SP é uma dessas iniciativas. Trata-se de um sistema de regulação das relações administração-sindicato, destinado a promover o envolvimento, a participação e a integração dos fiscais nos assuntos de interesse da instituição e da corporação. Para implementá-la, a CAF/SP celebrou convênio com o Sindicato dos Fiscais de Contribuições Previdenciárias do Estado de São Paulo (SINDFISP/SP), a partir do qual fica estabelecida uma nova metodologia e novos instrumentos para gerenciar conflitos de trabalho que afetam a qualidade, eficácia e produtividade dos serviços previdenciários prestados pela fiscalização. A metodologia adotada é a da gestão participativo-propositiva no processo de tomada de decisão, que não se confunde com a co-gestão administrativa, mas baseia-se na percepção de interesses comuns a serem coadunados. Os instrumentos consistem no sistema de:

1) Mesa de Participação Permanente, de representação paritária, encarregada de dar tratamento aos conflitos insurgentes, de organizar as Mesas de Participação Conjunta nos locais de trabalho e de promover a constituição da Comissão Consultiva de Usuários e Contribuintes;

2) Mesas de Participação Conjunta, também de composição paritária, encarregadas de dar tratamento e propor soluções para questões de interesse das GRAFs; e

3) Comissão Consultiva de Usuários e Contribuintes, composta por representantes de entidades da sociedade civil, que deverá funcionar como mecanismo de controle social sobre a execução dos serviços, e à qual a Mesa de Participação Permanente poderá consultar em questões de interesse comum.

Resultados

Foi formulado e aplicado um sistema de “Avaliação Integrada das GRAFs”, abrangendo chefias, servidores administrativos, FCPs em trabalho de rua e FCPs em trabalho interno. A Mesa de Participação Permanente apreciou 14 questões, alcançando soluções consensuais em 11 delas. A Mesa de Participação Permanente aprovou o princípio geral pelo qual os fiscais e o Sindicato devem ter acesso e participação mais efetiva no planejamento da ação fiscal, sendo essa participação considerada fundamental para uma nova abordagem da produtividade fiscal. Foi constituído o Grupo de Estudo da Previdência, por representantes do SINDIFISP/SP, APAFISP e CAF, todos eles fiscais de alta qualificação profissional e intelectual que produziram estudos, análises críticas e propostas sobre o sistema previdenciário brasileiro reunidos em livro editado pelo SINDIFISP. A partir de levantamento junto aos FCPs e aos gerentes das GRAFs foram levantadas sugestões para melhoria da qualidade do “Plantão Fiscal de Atendimento ao Contribuinte”, que foram implantadas e transformadas em normas administrativas. Foi tomada a decisão de realizar-se “Avaliação Semestral” junto aos usuários quanto ao atendimento prestado em cada GRAF. Decidiu-se, ainda, pela elaboração do “Manual do Plantonista”, destinado a padronizar procedimentos e orientar condutas, que ficará à disposição também dos usuários. Observam-se melhorias de qualidade das relações profissionais e aumento dos níveis de arrecadação previdenciária.

Ministério da Previdência e Assistência Social
Instituto Nacional de Seguridade Social — INSS
Coordenação de Arrecadação e Fiscalização de SP

Responsável

Douglas Gerson Braga

Viaduto Santa Efigênia, 266, Centro

São Paulo, SP — CEP: 01033-050

Telefones: (011) 229 3293/225 1319 — Fax: (011) 228 9410

Área temática

Atendimento ao usuário

O INSS vai longe... na busca da comunidade

*Ministério da Previdência e Assistência
Social
Instituto Nacional do Seguro Social
Superintendência Estadual de Rondônia*

Em suas atividades ordinárias, funcionários da Superintendência Estadual do INSS, em Rondônia, identificavam uma demanda por parte da comunidade: maior acesso à informação sobre seus direitos e deveres junto à Previdência Social. Esse acesso é difícil porque, dentre os 53 municípios de Rondônia, o INSS possui postos do seguro social em apenas 11 e postos de arrecadação e fiscalização em somente seis municípios, sendo o restante atendido através das zonas de influência (ZIN) que são áreas espaciais de enorme abrangência. Por isso, a Superintendência decidiu desenvolver o Projeto de Postos Integrados Itinerantes, promovendo ações itinerantes pelo estado.

O projeto visa servir principalmente às populações mais carentes e com mais dificuldade de transporte, que não tinham acesso ao atendimento devido às grandes distâncias entre as cidades e às dificuldades de deslocamento, principalmente no período das chuvas.

Os principais objetivos do projeto são: informar, esclarecer e orientar as comunidades locais sobre seus direitos e deveres previdenciários, sociais e trabalhistas e os meios de exercê-los;

promover ações destinadas a regularizar os débitos por parte daqueles inadimplentes junto à Previdência Social, combater a sonegação das contribuições previdenciárias, fazendo matrículas, instruindo quanto ao procedimento de recolhimentos e esclarecendo sobre a necessidade de emissão de Notas Fiscais e Registros de Empregados; envolver as entidades de classes, associações, sindicatos e prefeituras nas ações do INSS, tornando-os agentes multiplicadores das informações previdenciárias.

O principal aspecto da inovação é a inversão do atendimento. Ou seja, ao invés de esperar que os usuários vencessem as dificuldades e chegassem até o INSS, optou-se por levá-lo à comunidade e torná-lo mais acessível aos cidadãos. Outro aspecto é a parceria com instituições como a Prefeitura Municipal, a Câmara Municipal, o Sindicato de Trabalhadores Rurais do município, a Associação Comercial Municipal, o posto da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, o escritório local da Emater e a rádio local. Através da ação cooperativa dessas instituições, o INSS tem acesso a instalações, empréstimo de material permanente, equipamentos e material de expediente, serviços de divulgação, etc., de modo a transferir o atendimento, durante alguns dias, para localidades de difícil provimento.

Resultados

Os Postos Integrados Itinerantes foram experimentados nos municípios de Presidente Médici e Nova Brasilândia do Oeste. Os principais resultados foram: expansão do atendimento de maneira a atingir um grande número de clientes os quais só têm acesso à instituição quando esta é levada até eles; maior efetividade do INSS no desempenho de sua missão institucional; satisfação dos funcionários do INSS cujo trabalho recebe o reconhecimento da comunidade.

Ministério da Previdência e Assistência Social
Instituto Nacional do Seguro Social — INSS
Superintendência Estadual de Rondônia

Responsável

José Braz Guimarães

Equipe

Lilian Socorro dos Santos Nunes, Lúcia de Fátima Souza, Luiz Otávio Moreira de Mendonça, Maria da Graça Leite Viana, Maria Batista da Silva, Marinilde H. da Silva, Raquel Patrício da Silva, Sara Xavier do S. C. de Oliveira e Valter Nakashima

Rua Júlio de Castilho, 500 — Centro
Porto Velho, RO — CEP: 78902-800
Telefones: (069) 224 3570 Fax: (069) 223 2431

Central de Atendimento a Inativos e Pensionistas

*Ministério da Fazenda
Secretaria Executiva
Delegacia de Administração no Estado
do Rio de Janeiro*

Entre as suas diversas atribuições, a Delegacia de Administração do Ministério da Fazenda no Estado do Rio de Janeiro responde pelo pagamento de pensões e benefícios a um grande contingente de inativos e pensionistas.

A partir de 1990, a descentralização dos pagamentos relativos às 55.000 pensões, em função da lei 8.112/90, exigiu um trabalho minucioso de revisão de cada um desses benefícios, para o encaminhamento das pendências. Uma das dificuldades dessa tarefa decorre do fato de que parte dos benefícios era paga pela Fazenda e parte pelo INSS. Isto fazia com que fosse necessário localizar processos em tramitação fora do Ministério da Fazenda — no INSS e nos próprios órgãos de origem — para o exame da sua documentação.

Até 1995, o atendimento ao público inativo e pensionista da DAMF do Rio de Janeiro — em torno de 17.000 pessoas — estava distribuído por quatro salas localizadas no oitavo andar do edifício-sede do Ministério da Fazenda. Os funcionários acumulavam as atividades de atendimento ao público com as de análise de processos administrativos, com resultados insatisfatórios em ambas.

O acesso dos usuários ao local de atendimento apresentava dificuldades, já que o público atendido era, na maioria, de terceira idade, incluindo casos de doentes e incapacitados de locomoção. Além disso, os beneficiários necessitavam receber informação detalhada e um atendimento que expressasse reconhecimento dos seus direitos e apoio, baseado na valorização e atenção especial.

A CAIP foi criada com a finalidade específica de atender, orientar e encaminhar os pensionistas e inativos para o exercício dos seus direitos, a partir de uma concepção voltada para a maior eficiência dos serviços prestados. Foi implantada em local de fácil acesso ao público, no andar térreo do edifício-sede.

As atribuições básicas da CAIP são a coleta da solicitação do usuário, seu registro e encaminhamento à respectiva unidade da área de recursos humanos para a solução e subseqüentes contatos com o interessado para esclarecimentos e resposta. Para desempenhar estas funções, procedeu-se ao levantamento das atividades a serem realizadas, a fim de racionalizar os processos internos de trabalho; à aquisição de conhecimentos sobre a legislação pertinente que favorecesse a eficácia do atendimento; ao estabelecimento de uma forma adequada de comunicação com o público, dadas as suas características; ao ordenamento adequado do espaço físico, onde a equipe se posiciona de forma a melhor atender ao usuário, com uma visão geral do trabalho; ao estabelecimento de formas de colaboração com as equipes de finalização das ações na área de recursos humanos e outros setores da DAMF.

O trabalho iniciou-se com uma Ficha de Acompanhamento, de modo a permitir o mapeamento da clientela, suas solicitações e os procedimentos para atendê-las. Foi criado um sistema informatizado de acompanhamento e controle, que permite o cadastramento dos usuários, a tipificação e o registro das solicitações, além de possibilitar o tratamento estatístico das informações coletadas. Estão sendo lançados neste sistema todos

os dados recolhidos desde a criação da CAIP, para formar um histórico que permita a análise de melhoria dos serviços. A CAIP tem realizado treinamentos e reciclagens para garantir a uniformidade de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades no tratamento direto do público, além de desenvolver o espírito de equipe.

A CAIP atende aos usuários mediante dois procedimentos: atendimento direto (recepção/triagem, atendimento administrativo e serviço social) e atendimento por telefone, com a criação de uma “Linha Direta”, que evita o deslocamento do usuário para a obtenção de informações. As próximas metas são a ligação *on-line* com a área de Recursos Humanos e a descentralização física do CAIP, com a criação de postos de atendimento em prédios fazendários situados em áreas onde haja maior concentração de usuários.

Resultados

Melhorou o atendimento, com ganhos de credibilidade do serviço junto aos usuários. Áreas da atividade da DAMF-RJ, que estavam sobrecarregadas com as tarefas de atendimento aos inativos e pensionistas, também foram beneficiadas. Outras áreas, envolvidas nesse atendimento de forma indireta, manifestaram o seu reconhecimento com a nova agilidade dos serviços. A equipe se fortaleceu através da capacitação, da descentralização das ações e do acompanhamento das etapas.

Ministério da Fazenda
Delegacia de Administração/RJ
Central de Atendimento a Inativos e Pensionistas

Responsável

Rosane dos Santos

Equipe

Ana Maria de Lima Borges, Ari Flores Filho, Auta Cavalcanti dos Reis, Darciléa Ferreira, Darlene S. da Conceição, Deoflides R. de Souza, Djalma Silva Caldas, Doriléia Mata Gonçalves, Elizabeth P. Bittencourt, Érlen da Silva Quaresma, Euzália Brandão de Souza, Francisco R. B. de Andrade, José Carlos F. da Cunha, Kátia Therezinha de Souza, Laucinéia da Silva Lacerda, Leila Maria Santa Clara, Margarida Maria da Silva, Maria Luiza P. Cavalcanti, Maria Perpétuo Socorro Paula, Rosa Maria Freire Elias, Rose Mary de Souza, Sandra Maria Alves de Souza, Tânia Silva Batista, Vera Lúcia da Silva Lobo, Waldir R. José da Fonseca e Zoraide B. C. Mello.

Avenida Presidente Antônio Carlos, 375 — Térreo — Centro
Rio de Janeiro, RJ — CEP: 20020-010
Telefones: (021) 240 8023/240 8512

Central de Atendimento ao Contribuinte

*Ministério da Fazenda
Secretaria da Receita Federal*

O atendimento ao público na Secretaria da Receita Federal apresentava sérios problemas. A estrutura da organização baseava-se em sistemas especializados por área técnica. Cada sistema executava, ao mesmo tempo, atividades internas e de atendimento, sem especialização para esta tarefa e sem uniformização dos procedimentos entre os diversos balcões. Com isso, não era possível a visualização do atendimento ao público como uma atividade em si mesma. Logo, não era reservado a este serviço um local próprio e adequado, nem os funcionários nele alocados recebiam treinamento específico. Assim, o contribuinte era obrigado a percorrer diversos setores — por diversos andares, às vezes em prédios distintos, sem sinalização adequada — para resolver um mesmo problema, obtendo informações dispersas. Cada atendente resolvia parcialmente a demanda, somente na sua área de atuação, sem ter uma visão completa do processo.

A insatisfação com essa situação levou à discussão dos problemas no Seminário sobre Atendimento ao Público na Receita Federal; e à publicação de duas portarias, criando o Programa

de Melhoria do Atendimento ao Contribuinte, as Centrais de Atendimento ao Contribuinte — CAC e os Grupos Nacionais de Apoio ao Atendimento.

A mudança começou com uma transformação das percepções, que fez com que a organização passasse a estar centrada no contribuinte como o principal cliente. Com isto, a atividade de atendimento ao público passou a ser valorizada. Buscando restaurar, perante o cliente, os processos antes fragmentados, adotou-se a idéia de integração intersistêmica, orientada para a busca da eficiência e da conclusividade no atendimento. Dentro dessa perspectiva, foram identificados os seguintes pressupostos: atendimento integrado, eficiente e conclusivo, organizado em função da complexidade da atividade, funcionando em local próprio, de fácil acesso. Vinculação administrativa direta ao chefe da unidade e subordinação técnica aos diversos setores especializados; ambiente único, amplo, arejado, com dispositivos de segurança física, dispondo de sinalização clara, sanitários, bebedouros, assentos de espera e acesso para deficientes físicos.

A organização lógica compreende: Posto de informações, ao qual se dirige o contribuinte ao adentrar na CAC, e tem como função identificar a demanda do cliente e encaminhá-lo ao posto correspondente. Atendimento expresso: urna para recepção de pedidos não sujeitos a protocolo, localizada junto ao Posto de Informações. Balcão de Expedições: junto ao Posto de Informações, para que o contribuinte possa receber documentos previamente solicitados sem ter de transitar pela CAC. Posto de Atendimento Básico: onde são desenvolvidas atividades de atendimento rápido, de pequena e média complexidade. Posto de Atendimento Analítico: onde são desenvolvidas atividades de atendimento demorado, de grande complexidade, sendo desejável que o contribuinte esteja sentado frente a frente com o atendente. Plantão Fiscal: local onde são esclarecidas dúvidas sobre a interpretação da legislação tributária. Atendimento telefônico:

local reservado e isolado acusticamente onde são prestadas informações por via telefônica. Posto de Apoio Administrativo/Operacional: local onde é realizada a triagem e separação da documentação recebida, bem como o encaminhamento/recepção para/de outros setores. Cantinho do Contribuinte: local reservado dispendo de comodidades para uso do cliente, além de posto bancário para pagamento de tributos sem que o contribuinte necessite de se deslocar. Supervisão da CAC: sala reservada ao supervisor, com pelo menos meia-parede em vidro, permitindo uma visão ampla de todo o ambiente.

Para a implantação deste modelo, foi elaborado e distribuído a todas as unidades o KIT-CAC, coletânea de definições e especificações sobre o novo modelo. Foi criado o Manual de Atendimento, sistematizando todos os procedimentos e rotinas relativos a esta atividade, primeiro em versão gráfica e depois em meio magnético, distribuído a toda a organização. Foi elaborado e distribuído a todas as unidades o vídeo “Atendimento ao Público: a postura do atendente”, para treinamentos voltados ao relacionamento interpessoal. Foi desenvolvido o Programa de Melhoria do Atendimento Telefônico, que culminou em um vídeo “Atendimento Telefônico — Sistema CACTEL”, e num sistema de suporte para uso em microcomputador denominado CACTEL. Finalmente, incentivou-se a realização de treinamentos em todo o País, voltados para a área comportamental, enfatizando o relacionamento interpessoal, integração e fortalecimento da equipe.

Resultados

As unidades que implantaram o CAC constataam os seguintes resultados: maior satisfação de contribuintes e atendentes; valorização da atividade de atendimento; ampliação da capacidade de atendimento, com maior produtividade; descongestionamento de outros setores das unidades; resgate da credibilidade e confiança do cidadão na Receita Federal.

Atendimento ao usuário

Ministério da Fazenda — Secretaria da Receita Federal
Divisão de Integração Fisco-Contribuinte

Responsável

Maria Helena Cotta Cardozo

Equipe

Ademilde Ramos de Souza, Alexandre Weirich Gruginski, Anelise Daudt Prieto, Carlos Caetano F. de Oliveira Leite, Célia Cunha Nunes, Cezar Ermílio Garcia de Vasconcellos, Ciro Heitor F. Gusmão Júnior, Cristina Bantel, Claudia Maria de A. Carvalho Leal, Daniel Francisco dos Santos, Dario José dos Santos, Denise Moreira de Oliveira, Edite Maria dos Santos da Guarda, Edna Maria Ramos, Eduardo José Barbosa Silva, Efigênia Maria dos Santos, Evaldo Santos Junior, Hamilton Carlos Pereira, Hélio de Oliveira Rodrigues, José Carlos de Souza Dias, José Eduardo Pimentel de Godoy, José Ferreira França, José Francisco Marques de Paula, José Luiz dos Santos, José Ricardo Rodrigues dos Santos, João Alves Cavalcanti, João da Silva dos Santos, Josileide Lopes de Amorim, Juscelino da Silva, Lourivalda Rosa da Silva, Luiz Frederico Nascimento, Mara Lúcia Monteiro Vieira, Márcia Campos Michelini, Márcia Palma de Azevedo, Maria das Graças dos Reis, Maria de Lourdes A. P. de Carvalho, Maria do Socorro Almeida, Marinalva Ferreira Lima, Nilma Regina P. P. Bittencourt, Olavo Aguiar Júnior, Pedro Henrique Mansur, Regina Lúcia Gama Pinto, Renata Cristina da Silva, René Mendes Lopes, Rogélio Santiago da Paz Neto, Rosa Maria de Carvalho Amorim, Sérgio Toledo Pereira, Silvério Ribeiro da Silva, Vanildes Ferreira T. da Cunha Mello, Valdimir Bezerra de Castro Filho e Viviane Maria C. N. Cordeiro.

Esplanada dos Ministérios, 7ª andar, sala 718

Brasília, DF — CEP: 70000-000

Telefones: (061) 314 4196/314 4197 — Fax: (061) 223 2675/224 7657

Controle de Atendimento Técnico

*Ministério da Previdência e Assistência
Social
Empresa de Processamento de Dados da
Previdência Social — DATAPREV
Escritório Regional de Minas Gerais*

A Dataprev — Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social — tem como clientes as diversas unidades do INSS, as quais presta serviços de diferentes modalidades na área de processamento de dados: fornecimento e manutenção de sistemas, manutenção de equipamentos, etc.

O atendimento ao cliente no Escritório Regional da Dataprev em Minas Gerais era descentralizado. Cada funcionário divulgava o número do seu ramal, e o cliente o contactava com relação a qualquer problema que, se não resolvido, era repassado. Aos poucos aconteceu uma diferenciação, que foi assimilada pelo cliente, entre problemas gerais e defeitos de máquinas. Os primeiros continuaram a ser tratados por diversos funcionários. Já os defeitos de máquinas passaram a ter um gestor que repassava a terceiros o serviço de reparos.

Com esse ambiente, continuava o desperdício de recursos humanos: funcionários de alto nível continuavam fazendo simples anotações do número de patrimônio das máquinas ou resolvendo problemas de sistemas que desconheciam. Com o tempo

ocorreram novas mudanças, que alteraram o perfil da demanda. O cliente passou a ser operador de diversos sistemas em microcomputador e seu parque de equipamento sofreu grande expansão. Com isso, cresceu a demanda de suporte técnico, treinamentos e manutenção de *hardware*. Por outro lado, a própria empresa mudou o seu perfil organizacional, passou a faturar também os serviços, regionalmente e de qualquer porte, e introduziu os conceitos de “Solicitação de Serviço” e “Ordem de Serviço”.

O desafio, portanto, era não somente de superar as ineficiências do passado, mas também de responder com eficácia à mudança. A resposta passou por dois momentos. Inicialmente criou-se a Central de Atendimento, mas foi implantada com apenas dois funcionários e todos os formulários manuais, o que impedia o acompanhamento e controle do atendimento dos problemas e tornava todo o tratamento estatístico moroso e deficiente.

Evoluiu-se, então, para o CAT (Controle de Atendimento Técnico), um sistema informatizado destinado a profissionalizar o atendimento, garantir segurança ao atendente através do “Kit Solução”, proporcionar conhecimento dos sistemas implantados com informações específicas e atualizadas, generalizar o registro de atendimento, mostrar o ambiente de problemas/pedidos do cliente, manter os dados cadastrais atualizados e permitir o acompanhamento de suas tarefas por cada órgão solucionador através da posição de baixa, previsão ou repasse do chamado. Além disso, o sistema CAT fornece alerta a todos os níveis hierárquicos de que o tempo esperado para a solução de um problema já foi ultrapassado, filtrando para as gerências superiores os problemas críticos.

O CAT registra e controla todos os chamados feitos à empresa por qualquer meio (telefone/fax/telex), provendo o atendente de um Kit Solução de primeiro nível. Tem-se uma linha única (padrão) para todos os atendentes e um roteiro de quais perguntas fazer ao cliente e em que ordem. Há uma padronização também

da especificação do problema (diagnóstico) para o órgão solucionador. E procede-se, também, ao nivelamento de conhecimentos através da tabela de soluções (de primeiro nível, ou seja, soluções que podem ser passadas via telefone e que o cliente tem condições de executar por si mesmo). No momento da chamada procede-se à rotina de atualização do cadastro de clientes.

Uma vez recebido o chamado, se for o caso, formaliza-se o repasse imediatamente a pelo menos um órgão solucionador, permitindo ainda o acompanhamento da solução. Num primeiro momento, não importa se o repasse é correto ou não. O órgão recebedor é o responsável pelo andamento e deve fazer o seu acompanhamento diário; e repassar, se não for a sua área. Casos urgentes podem ser repassados via telefone, além da formalização via sistema.

O sistema adota o conceito de órgão solucionador, que faz com que toda a estrutura da empresa — setores ou pessoas — possam ser cadastrados como solucionadores. Possui também o conceito de “hierarquia do solucionador”, conforme o qual o próprio sistema, a partir de determinado prazo, repassa o problema não resolvido a uma chefia superior. Além disso, o sistema se realimenta de diagnósticos e soluções de primeiro nível, a partir dos atendimentos realizados.

Resultados

Houve maior profissionalização no atendimento, podendo-se observar a evolução no relacionamento da linha de atendimento ao cliente, através do pré-conhecimento do seu ambiente (equipamento e reclamações em aberto) e seus dados cadastrais. Aumentou o registro de chamadas/mês, bem como a emissão e o controle de todas as Ordens de Serviços da área de teleprocessamento. Reduziu-se o tempo de atendimento a problemas de teleprocessamento. O cadastramento de diagnósticos e soluções de problemas de *hardware* atingiu índices elevados de confiabilidade. Conseguiu-se antecipar os problemas com o cliente.

Atendimento ao usuário

Ministério da Previdência e Assistência Social
Empresa de Processamento de dados da Previdência Social —
DATAPREV
Escritório Estadual de Minas Gerais

Responsável

Regina Célia Teixeira Pádua

Equipe

Antônio Sérgio Alves Pereira, Cirineo José de Castro, Cynthia
Fernandes, Gustavo Crespim Rebelo, Helder Miranda Brandão,
Maurício Tostes, Paulo José Araújo e Rosângela Lucchesi de
Freitas.

Rua Curitiba, 500 — Centro
Belo Horizonte, MG — CEP: 30170-120
Telefones: (031) 201 3276 — Fax: (031) 212 6028

Manual do usuário: uma experiência no serviço público

*Ministério da Aeronáutica
Centro Técnico Aeroespacial — CTA
Terceiro Serviço Regional de Aviação
Civil - SERAC-3*

O Terceiro Serviço Regional de Aviação Civil (SERAC-3), da Divisão de Pessoal Militar (DPM) do Centro Tecnológico Aeroespacial (CTA), tem por atribuição orientar e fiscalizar todas as atividades relacionadas com a aviação civil nos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. Iniciando a implantação da Gestão pela Qualidade Total, a DPM realizou um estudo da reação dos clientes aos serviços oferecidos pelo SERAC-3. Os resultados indicaram que os serviços prestados tinham pouca credibilidade e que os clientes atribuíam à DPM um poder decisório que ela não tinha e percebiam as restrições impostas pela legislação como obstrução gerada pela própria DPM.

Além disso — diante da necessidade de melhorar o atendimento e mudar essa visão, por um lado, e os limites legais, por outro — havia um problema crítico de diferentes percepções entre gerentes e funcionários, de modo que não se chegava a um consenso sobre o que melhorar, onde melhorar, com que propósito e como medir a melhora. Em resumo, faltavam referenciais precisos para orientar tanto as expectativas dos usuários como as ações de gerentes e funcionários do SERAC-3.

A solução para este problema foi a elaboração de um Manual do Usuário que, operacionalizando um conjunto de variáveis, permite, ao mesmo tempo:

- 1) oferecer ao usuário parâmetros concretos e precisos para solicitar, obter e avaliar o atendimento de suas demandas;
- 2) oferecer aos gerentes e funcionários a indicação sobre onde atuar para obter resultados eficazes e eficientes, o propósito da atuação e um referencial de avaliação.

Considerou-se “Serviço” aquilo que visa atender a necessidade básica do usuário, compreendendo um conjunto de partes que interagem entre si para funcionarem como um todo. O órgão público é um “Serviço”. As partes são os “Subserviços”, que consistem em resultados de um processo produtivo que não gera um novo bem, mas satisfaz uma parte da necessidade atendida, em sua totalidade, pelo que se propõe o serviço. Os subserviços contêm seis variáveis:

- 1) Finalidade [F]: atendimento a uma demanda específica do usuário;
- 2) Pré-requisito [P]: atributos básicos do solicitante;
- 3) Forma de Solicitar [S]: ritual de contato a ser obedecido pelo usuário a fim de obter atendimento;
- 4) Documentação Necessária [D]: documentos exigidos para que se inicie o processo de atendimento;
- 5) Custo [C];
- 6) Tempo [T].

A descrição do conteúdo de cada uma dessas variáveis para cada subserviço compõe o Manual do Usuário, que orienta procedimentos e expectativas dos clientes.

Ao mesmo tempo, orienta a ação dos gerentes e funcionários em busca da eficácia e da eficiência, mediante o estabelecimento de “Propósitos”. Os propósitos são ampliar a finalidade dos subserviços; reduzir os pré-requisitos, a documentação necessária, o custo e o tempo; simplificar a forma de solicitar.

Finalmente, estabeleceu-se uma “Referência” para mensurar os resultados dos subserviços, de maneira a proceder à sua avaliação objetiva e, por extensão à avaliação do desempenho do órgão (Serviço). Trata-se de um índice quantitativo composto pelas seis variáveis acima enumeradas, o Índice de Subserviço (Iss), cuja expressão formal é a seguinte: $Iss = F : PxSxDxCxTx$. O somatório dos diversos Iss (conjunto dos Subserviços prestados por um órgão público) multiplicado pela frequência (intensidade de uso de cada Subserviço) dá origem ao Isv, que mede o desempenho do órgão.

Resultados

Redução do número de reclamações dos clientes. Os funcionários passaram a enxergar suas atividades a partir da perspectiva dos clientes e também a propor melhorias no Manual do Usuário. Superou-se a crise de percepções entre gerentes e funcionários, com melhoria do ambiente de trabalho. Aumentou o grau de democratização do acesso aos subserviços, nos termos de todas as variáveis.

Ministério da Aeronáutica
Centro Técnico Aeroespacial — CTA
Terceiro Serviço Regional de Aviação Civil - SERAC-3

Responsável

José Renato Arroyo Simões

Equipe

Benedito Mussolini Lobato, Dulce Filomena César Pasqualetto, Elisete Marques, José Nilton dos Santos Sobrinho, Selma de Sousa Coutinho e Odorico Toffoletto Júnior.

Praça Marechal Eduardo Gomes, n. 50
São José dos Campos, SP — CEP: 12228-901
Telefones: (012) 340 3114 — Fax: (012) 340 3392

Gestão empreendedora na DAMF-PB

*Ministério da Fazenda
Delegacia de Administração — DAMF/PB
Seção de Modernização e Informática —
MOINF*

Apesar dos esforços para atingir a excelência dos seus serviços, a Delegacia de Administração do Ministério da Fazenda na Paraíba vinha se ressentindo de uma série de problemas: ausência de recursos públicos para sua modernização, que resultava em condições inadequadas de trabalho para o Núcleo de Informática, com falta de capacitação local dos servidores e inexistência de rede corporativa de comunicação de dados. Como consequência, faltava uma visão do todo e um atendimento conclusivo aos clientes, os servidores se sentiam desvalorizados e a qualidade dos serviços prestados deixava a desejar.

A solução foi encontrada no estabelecimento de um sistema de parcerias contínuo com outros órgãos públicos: Serpro, Delegacia de Receita Federal, PFN e Sunab, a partir das quais se estabeleceu o uso compartilhado dos recursos públicos. Com isso, desenvolveram-se as seguintes ações:

- 1) aparelhamento de um Centro de Treinamento, destinado à capacitação dos servidores fazendários na área de microinformática;

2) busca de pessoal interessado na área de informática, com perfil para atender às demandas dos clientes com presteza e eficiência;

3) elaboração de um projeto para obtenção de espaço físico destinado ao Setor de Informática para atender clientes externos e internos;

4) encaminhamento de projetos e de parcerias para suprir a DAMF/PB de equipamentos de informática;

5) preparação contínua do Grupo do MOINF para internalizar os conceitos e premissas que fundamentam o projeto quanto à Qualidade no Atendimento aos clientes externos e internos.

Foi estruturada a Seção de Modernização e Informática (MOINF), com cinco servidores, equipamento e local próprio de trabalho; foi montado o Centro de Treinamento com três salas de aula, equipamento e infra-estrutura elétrica e lógica. Foi oferecido treinamento, na forma de cursos, sobre diversos aplicativos em informática, além de palestras e encontros sobre Qualidade Total, Internet e Rede Corporativa de Comunicação, atingindo pessoal dos órgãos fazendários na Paraíba, além do Serpro e da Sunab. Foi implantada a Rede de Comunicação Corporativa do MF/PB, a partir de uma concepção integrada que visa economizar recursos humanos, físicos, financeiros e materiais, de modo a permitir maior investimento em recursos tecnológicos e à implantação modular que permita o crescimento por etapas.

Resultados

Com a utilização compartilhada de recursos e a economia de custos, e integrando os órgãos fazendários da Paraíba, além de outros órgãos públicos, obteve-se a capacitação e atualização técnica de servidores e a implantação de infra-estrutura lógica e elétrica para a interligação dos computadores em rede local e de longa distância. Com isso, tornou-se possível acompanhar as

demandas dos clientes através de agenda diária e mensal, atendê-los conclusivamente e aferir periodicamente a sua satisfação quanto aos serviços prestados. A partir das parcerias foram compostas comissões mistas para licitações, elaboração de projetos, acompanhamento e fiscalização de serviços especializados na área de informática.

Ministério da Fazenda
Delegacia de Administração da Paraíba
Seção de Modernização e Informática

Responsável

Damião Benvinda de Amorim

Equipe

Eveline Lucena Souza Medeiros, Niedson Luiz da Silva, Oswaldo Fernandes de Araújo, Saulo Vicente Melo e Washington Luiz de Oliveira Santos.

Av. Epitácio Pessoa, 1705 — 2ª andar
João Pessoa, PB — CEP: 58030-900
Telefones: (083) 244 2626 — Fax: (083) 244 2165

Área temática

Parcerias e
gestão
participativa

A saúde cidadã: uma experiência democrática de controle social

*Ministério da Saúde
Centro Psiquiátrico Pedro II*

O Centro Psiquiátrico Pedro II (CPP-II) situa-se numa área de 78.000 metros quadrados e possui em média 800 funcionários. É um complexo hospitalar composto de três unidades de internação psiquiátrica, sendo duas de adultos e uma infantil. Possui uma unidade médico-cirúrgica e três ambulatórios, sendo um psiquiátrico, um clínico e o outro, infanto-juvenil. Dispõe de dois hospitais, um centro de estudos, um setor de apoio administrativo, uma farmácia central, um serviço de nutrição e um setor de estatística. Conta, ainda, com o Museu de Imagem do Inconsciente. Desenvolve programas e projetos assistenciais.

Ao longo da última década, o CPP-II enfrentou os mesmos problemas que atingiram a saúde pública em todo o país, agravados pelo fato de lidar com a saúde mental, área normalmente relegada a segundo plano em termos de investimentos. Além da crescente falta de recursos materiais, diversos indicadores caracterizavam a situação de centralização e descontinuidade administrativa e de descompromisso com o usuário, com decisões pouco claras de utilização de recursos e nomeação de gestores por critérios pouco transparentes.

Diante da crise, cada vez mais presente e ameaçadora, o CPP-II evoluiu para um modelo de gestão a partir do qual não somente os servidores públicos prestam contas à população, porém, juntos — servidores públicos e usuários — passaram a decidir e a monitorar as metas e objetivos programáticos a serem atingidos ao longo de um biênio.

Em 1988, servidores comprometidos com a consecução de um serviço público eficiente e de boa qualidade, idealizaram um sistema de realização de congressos internos no CPP-II — com a participação de funcionários, usuários e a comunidade em geral — visando formular normas, procedimentos e políticas duradouras para a instituição. O primeiro congresso interno instituiu a proposta de gerenciamento democrático, com a instalação de um conselho tripartite (trabalhadores, usuários e representantes da direção executiva) para um período bianual. Logo depois, no segundo congresso interno, estabeleceu-se a eleição direta da direção executiva pelos servidores. No terceiro congresso, ampliou-se a participação eleitoral à comunidade e estabeleceu-se o sistema de chapas completas comprometidas com a implementação das decisões dos congressos internos, bem como a realização de plenárias semestrais de avaliação.

Hoje, o modelo de gerência está organizado na forma de congressos internos bianuais, plenárias semestrais de avaliação e eleição direta da direção executiva através de chapa, encarregada de executar as deliberações aprovadas nos congressos. Em todas as fases desse processo há participação de funcionários delegados, eleitos em assembleias nas diferentes unidades do CPP-II, bem como de usuários, eleitos em reuniões específicas das suas associações, grupos de familiares ou grupos de ex-pacientes. O colégio eleitoral é composto pelo total dos funcionários em atividade, na proporção de 50%. Os outros 50% dos votos são obtidos através da comunidade, cujos representantes podem pleitear a sua participação em até,

no máximo, o número de funcionários em atividade no CPP-II. Foram tomadas medidas para monitorar o cadastramento da comunidade.

Resultados

Maior participação institucional mediante ampla discussão das propostas. Descentralização e horizontalização das decisões. Maior envolvimento dos usuários e da comunidade em geral. Estabelecimento de políticas mais duradouras, geridas conjuntamente por servidores, usuários e comunidade. Melhor qualidade da assistência prestada. Aliança com os usuários para a obtenção de recursos para a instituição e sua adequada destinação e utilização.

Ministério da Saúde
Centro Psiquiátrico Pedro II

Responsável

João Paulo Bastos Hildebrandt

Equipe

Annibal Coelho de Amorim, Fátima Virgínia Siqueira de M. Silva, Jorge Aloice Gomes.

Rua Ramiro Magalhães, 521
Rio de Janeiro, RJ — CEP: 20730-000
Telefone: (021) 592 3292/249 6712

Programa de atendimento nas agências da ECT por portadores de deficiência física

*Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos — ECT*

Desde o início da década de 1990, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) tinha atingido o ponto máximo da sua capacidade de atendimento, sendo necessário criar alternativas para proporcionar maior conforto e rapidez aos seus usuários. O problema enfrentado era: como aumentar os pontos internos de atendimento, uma vez que havia limitações à ampliação dos efetivos?

A solução encontrada foi o Programa de atendimento nas agências por portadores de deficiência física. Através deste programa, a ECT estabeleceu convênios com associações de deficientes físicos, viabilizando guichês de agências totalmente operados por pessoas portadoras de deficiência física. A grande inovação foi o Convênio de Franquia Interna, onde os guichês de agências próprias são franqueados à exploração pelas Associações de Deficientes Físicos.

A ECT não amplia seus efetivos, pois não estabelece vínculos empregatícios com os operadores dos guichês. São as Associações que colocam nas posições os seus associados, portadores de deficiências físicas. A remuneração é feita às Associações através das vendas realizadas nos guichês, havendo um

valor máximo, calculado de acordo com o número de posições de trabalho operado por cada Associação. A remuneração das Associações é feita com base num percentual de desconto sobre as vendas realizadas nos guichês: para os produtos e serviços da ECT, o percentual de desconto é de 10%; para os produtos de terceiros, comercializados pela ECT, o percentual de desconto é de 40%. Esses valores permitem que as Associações remunerem condignamente os ocupantes dos guichês, bem como auferam receitas que contribuem para sua manutenção.

Resultados

Em março de 1996, a ECT contava com 252 guichês operados por portadores de deficiência física, distribuídos em 126 agências. Ampliou-se a capacidade de atendimento da ECT, conquistando-se maior eficácia e eficiência, sem expansão dos efetivos da empresa. Foram viabilizados novos negócios, em virtude da nova capacidade de atendimento. A ECT cumpriu importante função social, proporcionando oportunidade de trabalho digno a pessoas portadoras de deficiência física. A produtividade desses profissionais é absolutamente compatível com os padrões de desempenho da empresa, não havendo diferenças de qualidade entre o seu trabalho e o dos demais empregados. Pesquisa de qualidade dos serviços, realizada pela USP em todo o País, confirmou que no Paraná (estado onde a ECT emprega maior número de portadores de deficiência física) a satisfação da clientela é maior do que a média da empresa no Brasil.

Ministério das Comunicações

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos — ECT

Diretoria de Recursos Humanos

Responsável

Júlio Vicente Lopes

Equipe

Egydio Bianchi, José Roberto de Santana Moraes, Mário Vicente
F. Filho e Roberval Borges Corrêa.

SBN, Conj. 03 — bloco A
Brasília, DF — CEP: 70000-000
Telefones: (061) 317 2156

Programa interativo de saúde ocupacional

*Ministério da Indústria, do Comércio e do
Turismo
Instituto Nacional de Metrologia,
Normalização e Qualidade Industrial —
INMETRO*

Em seu campus laboratorial de Xerém, Duque de Caxias/RJ, o INMETRO herdou, do antigo Instituto Nacional de Pesos e Medidas, um tímido serviço de assistência médica — composto por um médico e uma assistente social — insuficiente para atender aos seus 1.200 servidores e respectivos dependentes.

A pequena comunidade de Xerém, situada às margens da Rodovia Washington Luís, km 101, não dispõe da infraestrutura para oferecer assistência médica e hospitalar compatível com os direitos dos servidores do INMETRO e da comunidade em geral. Conta com apenas um hospital-maternidade, necessitando de reestruturação e reaparelhamento; possui apenas quatro escolas públicas de 1^o e 2^o graus e uma escola particular de 1^o grau, sendo que a média de escolaridade da população madura é de 1^o grau incompleto e dos jovens, 2^o grau. Assim, além das condições precárias de atendimento médico, os baixos índices de educação não contribuíam para que a população autonomamente desenvolvesse atitudes de profilaxia que amenizassem os problemas de saúde.

Ademais, embora fosse evidente que alguma iniciativa tivesse que ser tomada para enfrentar o problema da saúde, e conseqüentemente, o problema social, os recursos liberados pela União não chegavam a cobrir sequer 10% das necessidades. A solução exigia uma estrutura mínima para reestruturar e aparelhar o setor de atendimento médico do INMETRO e adotar medidas de valorização da saúde do servidor, com extensão à comunidade.

Assim foi criado o Programa Interativo de Saúde Ocupacional do INMETRO, baseado na exploração de parcerias, na educação para a saúde e no intercâmbio com agências governamentais. Foram estabelecidas parcerias com a iniciativa privada (Nestlé, Kolynos, Becel, Piraquê, Marcial Incêndios e Hospital Adventista Silvestre) para levantar recursos; com o SUS/Posto de Xerém, para cessão e permuta de medicamentos, materiais médicos, material didático, deslocamentos de emergência, etc; com a Associação dos Servidores do INMETRO (Asmetro) e com a comunidade, visando à consolidação do programa. Além disso, participaram diversos setores do próprio INMETRO e órgãos públicos como o MARE, MICT, INPI, Embratur, INT, etc.

Para conduzir o programa, criou-se a Disao (Divisão de Saúde Ocupacional), composta por dois setores: Serviço de Higiene, Medicina e Segurança do Trabalho (Semet) com subsetores Médico, Enfermagem, Segurança do Trabalho; e Serviço de Assistência Social e Benefícios (Sesob), com os subsetores de Serviço Social, Psicologia e Benefícios. Foram desenvolvidas, inicialmente, atividades de atendimento, com exames periódicos e consultas ambulatoriais; entrevistas no âmbito do Serviço Social de Casos; e visitas domiciliares, hospitalares, ao local de trabalho e à comunidade, visando à integração da instituição. Foram criados programas educativos, motivadores para a saúde, envolvendo servidores, seus familiares e a comunidade em geral. Realizou-se um diagnóstico (*check-up*) anual médico, odontológico e psicossocial de cada servidor. Foram desenvolvidos os seguintes programas:

- 1) Prevenção e tratamento do alcoolismo;
- 2) Grupo de Diabéticos;
- 3) Grupo de Gestantes;
- 4) Psicologia Institucional;
- 5) Psicoterapia Breve;
- 6) Exame Periódico.

A partir desses programas tornou-se possível a emissão de relatório circunstanciado sobre o estado biopsicossocial do quadro funcional do INMETRO, buscando subsidiar a produção e a difusão de informações gerenciais.

Hoje, o projeto prioritário é o “Saúde na Praça”, que envolve o INMETRO, a *Golden Cross* e a Secretaria de Saúde de Duque de Caxias, e que objetiva o atendimento da comunidade em geral nas seguintes áreas: exames preventivos, planejamento familiar, saúde da mulher, pré-natal e puericultura. Além disso, foi iniciado um trabalho educativo, preventivo e curativo junto às crianças de uma creche local, além de um acompanhamento de dependentes químicos. Todos os trabalhos são executados sem prejuízo das atividades do setor e sem custos adicionais para o INMETRO, utilizando recursos humanos da *Golden Cross* e do Igase.

Resultados

O *check up* anual tem se mostrado um dos itens mais importantes do programa, fundamental para o desenvolvimento de uma abordagem preventiva da saúde. Os servidores têm manifestado elevado grau de satisfação com a melhoria substancial da sua qualidade de vida, refletindo-se na qualidade dos serviços da instituição. Os servidores tem-se envolvido intensamente nos eventos educativos promovidos no âmbito do programa, como a Semana da Saúde, com impacto sobre a comunidade em geral.

Parcerias e gestão participativa

Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo
Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade
Industrial — INMETRO
Setor de Saúde Ocupacional

Responsável

Valéria Pereira Mucks

Equipe

Abiné da Silva Botelho, Aparecida Maria das Virgens, Damásio de Souza Furtado, Isaira dos Santos Bezerra, José Rodrigues dos Santos, José Teófilo de Magalhães, Jurema Benedito Nogueira da Costa, Jussara Rosa de Moraes Signorelli, Laércio Tudininho dos Santos, Manoel Porfírio Cardozo Filho, Maria da Penha da Silva, Martinho Fonseca, Nadia Guedes de Magalhães, Rita de Cassia M. do Patrocínio, Rosangela Gonçalves e Wilson da Fonseca.

Av. Nossa Senhora das Graças, 50 — Xerém
Duque de Caxias, RJ — CEP: 20000-000
Telefones: (021) 679 1527/679 1311

Como promover e trabalhar em parceria

*Ministério da Saúde
Instituto Nacional do Câncer — INCA
Coordenadoria de Programas de
Controle do Câncer — PRÓ-ONCO*

Os custos dos tratamentos de de pacientes terminais é muito alto em todas as sociedades. Nos países em desenvolvimento, entretanto, esses serviços chegam a ser 100 vezes mais onerosos que nos países desenvolvidos. No Brasil, os procedimentos médicos de alta complexidade absorvem elevada parcela dos recursos do SUS, particularmente nas especialidades de nefrologia e oncologia, ao mesmo tempo que atingem uma parcela reduzida da população. Por isso, muitos municípios deixam de assumir o modelo de gestão plena ou semi-plena do SUS, impedindo avanços na administração do sistema municipal de saúde.

Essa atitude receosa decorre da falta de informação sobre a situação real, bem como do desconhecimento da possibilidade de adotar mecanismos de controle e avaliação, que permitem o ajuste do sistema para melhor adequação e utilização dos recursos disponíveis. Essas dificuldades se expressavam pelo fato de que, com a implantação do SUS, o Ministério da Saúde passou a receber grande número de solicitações de assessoria na área de revisão e auditoria do pagamento de contas em oncologia.

A partir da percepção das dificuldades existentes, foi elaborado e implantado um programa de controle e avaliação em oncologia (atendimento ambulatorial em quimioterapia e radioterapia), mediante parceria entre o Inca/Pró-onco e o SUS-Campos. A experiência possui caráter inovador por se basear no trabalho em parceria entre as instituições, agregando os diversos agentes do processo; por se orientar para o desenvolvimento de parâmetros de controle e avaliação a partir de dados gerados pelo próprio programa; e por estabelecer forma de aplicação que respeita a realidade e as necessidades locais e regionais.

Com base no trabalho conjunto do Inca/Pró-onco e do Núcleo de Controle e Avaliação da Secretaria Municipal de Saúde de Campos-RJ (SUS-Campos), iniciou-se a análise do processo de solicitação, autorização, pagamento e controle dos serviços prestados em quimioterapia e radioterapia. Decidiu-se criar uma Ficha de Registro de Casos que permitisse uma melhor avaliação destes e dos tratamentos indicados. A análise das fichas indicou que os prestadores de serviços atuavam quase totalmente sem critérios na indicação e aplicação dos tratamentos. Com este diagnóstico, decidiu-se manter os pagamentos até que o processo fosse corrigido; treinar auditores e revisores, visando capacitá-los efetivamente ao entendimento e interpretação dos dados informados ao SUS-Campos, por meio do preenchimento das fichas. Efetuou-se o treinamento dos auditores e revisores, tendo como resultado o aperfeiçoamento da Ficha de Registro de Casos e da documentação indispensável (laudo histopatológico) e o estabelecimento de procedimentos de análise técnica das fichas geradas. Meses depois realizou-se o segundo treinamento, envolvendo também os prestadores de serviços, quando se tomaram importantes decisões: preenchimento completo das fichas e agilização do seu encaminhamento ao Núcleo de Controle e Avaliação e do retorno das mesmas ao prestador; limitação do tempo solicitado para aplicação do tratamento e do número de ciclos indicados,

com possibilidade de prorrogação sob justificativa; autorização mensal dos procedimentos solicitados; aplicação de condutas terapêuticas atualizadas.

A partir dessa experiência, os profissionais do Inca/Pró-onco desenvolveram modelos de interpretação para as tabelas do SIH e SIA para pagamento de quimioterapia antineoplásica, desligando-as de drogas, conciliando-as com as finalidades terapêuticas previstas e acrescentando-lhes definições e orientações gerais de padrão internacional. Esses modelos destinavam-se a facilitar o trabalho de auditores e revisores, além de estimular o diagnóstico mais precoce do câncer.

A aplicação do programa baseia-se nas informações que o prestador de serviço fornece e solicita ao preencher a ficha de registro dos casos. Cabe ao revisor buscar a coerência interna entre as informações da ficha e correlacionar a finalidade do tratamento proposto pelo prestador com a classificação dos grupos tumorais por finalidade terapêutica. Esta, por sua vez, relaciona-se com grupos e códigos respectivos das Tabelas SIH e SIA/SUS. Em seguida, o revisor libera o tratamento de acordo com as definições e orientações gerais que recebeu durante o treinamento. Os casos questionáveis ou omissos são encaminhados por fax ao Inca/Pró-onco, para análise e opinião, retornando com o parecer em até 48 horas. Criou-se um sistema de arquivamento, cadastramento e fluxo simplificado informatizado, que serve de base de informações de fácil acesso por cada SUS. Os auditores se integram à equipe de treinamento e utilizam a base de informações do programa, rapidamente ganhando independência.

Com os resultados obtidos outros SUS solicitaram acesso ao programa. O Inca elaborou uma agenda de implantação por etapas; um curso de treinamento cuja duração varia conforme a experiência dos treinandos (experiência em auditoria, profissão básica, etc); material didático específico e propostas de tabelas e procedimentos compatíveis com a boa prática da oncologia e com o processo de avaliação e controle.

Resultados

Observou-se uma redução de mais de 50% nos gastos com quimioterapia, cujos custos exibem uma tendência progressiva ao declínio. Os gastos com radioterapia exibem padrão variável, visto que os mecanismos de controle e avaliação ainda se encontram em implantação. Houve ganho em qualidade das indicações terapêuticas. Desenvolveu-se maior motivação entre os auditores e revisores, que passaram a dispor de instrumentos mais eficazes para realizar seu trabalho. Melhorou o entendimento e a organização do fluxo de informações entre o SUS-Campos e os prestadores. Os prestadores reconheceram a necessidade de melhor organizar seus serviços e de iniciar um registro adequado dos casos. Ocorreu uma melhoria generalizada na qualidade das informações. O SUS-Campos tomou a iniciativa de utilizar o registro de mortalidade e de programar outros tipos de registro que possam favorecer o controle e avaliação em oncologia. Passou a ser desenvolvida uma metodologia de bases realistas para aplicar-se a um programa de controle e avaliação em oncologia. Surgiu a possibilidade de acompanhamento dos casos e de avaliação dos resultados dos tratamentos aplicados.

Ministério da Saúde — Instituto Nacional do Câncer — INCA
Coordenadoria de Programas de Controle do Câncer — PRO-ONCO

Responsável

Maria Inez Pordeus Gadelha

Equipe

Luiz Eduardo Atalécio, Maria de Fátima Góes, Pedro Luiz Fernandes e Pilar Schlapfer Prado

Av. Venezuela, 134 — Bloco A — 9º andar — Centro
Rio de Janeiro, RJ — CEP: 20081-310
Telefones: (021) 263 6565 — Fax: (021) 263 9297

Reposição florestal no Estado de São Paulo

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

De acordo com o código florestal, todo consumidor de produtos e subprodutos florestais (madeira, lenha, carvão, etc) está obrigado à reposição florestal. Em se tratando das grandes indústrias, a reposição florestal obrigatória é feita, exclusivamente, através da manutenção de floresta própria, que assegure o auto-abastecimento (trata-se do Plano Integrado Florestal — PIF). Quanto aos pequenos e médios consumidores (cerâmicas, olarias, carvoarias, pizzarias, padarias, churrascarias, serrarias, tinturarias, etc), que não têm condições nem interesse em manter floresta própria, a reposição florestal obrigatória far-se-ia a partir da destinação dos recursos obtidos através do recolhimento bancário — entre janeiro e 31 de maio de cada ano civil — do valor equivalente ao consumo anual médio efetivo declarado.

No caso destes últimos, a atividade de reposição florestal era prejudicada pelo fato de que o Estado, através do Ibama — órgão encarregado do recolhimento — mostrava-se ineficiente na administração dos recursos arrecadados, que eram aplicados em fins diferentes do previsto, não se revertendo em árvores plantadas.

A fim de resolver o problema, foi criado o Programa de Reposição (recuperação) Florestal do Estado de São Paulo, que reconheceu e incentivou a formação e legalização de Associações de Reposição (recuperação) Florestal. Trata-se de entidades sem fins lucrativos, formadas por pequenos e médios consumidores de produtos florestais, as quais são credenciadas e fiscalizadas pelo Departamento Estadual de Proteção dos Recursos Naturais (DEPRN), pela Polícia Federal e pelo Ibama. Estas associações passaram a se responsabilizar pelo recolhimento direto dos recursos florestais obrigatórios, pagos anualmente pelos consumidores; pelo fornecimento gratuito de mudas produzidas em seus viveiros a produtores rurais contratados, que executam o plantio em suas terras, com mão-de-obra própria; pela assistência técnica aos produtores rurais. Estes, por sua vez, se responsabilizam pelo sucesso do reflorestamento até o corte, comunicando às Associações quando as árvores apresentam algum tipo de anormalidade. Uma comissão conjunta do DEPRN-Ibama, composta por cinco técnicos, acompanha e avalia o desempenho das associações e decide sobre as sanções administrativas a serem aplicadas, quando e se necessárias. No caso de ilícitos nas esferas civil e/ou penal, a Comissão providencia o encaminhamento da representação contra a associação infratora.

Resultados

O programa viabilizou a efetiva implementação da política estabelecida através da legislação. Com isto, houve significativo crescimento do reflorestamento no Estado de São Paulo que, com 5.013 projetos logrou plantar quase 33 milhões de árvores em cerca de 13.500 hectares. Redução do custo da madeira pelo barateamento do frete, devido à localização dos plantios próximo dos centros consumidores. Redução da pressão sobre os remanescentes florestais nativos. Recuperação e preservação do meio ambiente nativo, com o plantio de essências nativas na proporção de 1 a 5% do total das árvores arrecadadas.

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

Responsável

Nilde Lago Pinheiro

Alameda Tietê, 637 — Bairro Cerqueira César
São Paulo, SP — CEP: 01417-020
Telefones: (011) 881 8752 — Fax: (011) 881 8599

Centro de Iniciação Profissional para Menores

*Ministério do Trabalho
Agência Municipal de Novo
Hamburgo*

Um dos mais graves problemas da sociedade brasileira é a falta de oportunidades e as precárias condições de vida de uma grande parcela de crianças e adolescentes nascidos em famílias de poucos recursos socioeconômicos. Em Novo Hamburgo, pólo da indústria de calçados, esta situação se manifesta pela angústia dos adolescentes à procura de trabalho, sem dispor de qualificação ou preparo profissional. Como consequência, adolescentes recorrem às ruas para sobreviver, outros trabalham em locais ou funções impróprios por não terem condições de escolha ou, ainda, sujeitam-se a trabalhar na informalidade, em atividades insalubres, para atender aos imperativos da sobrevivência. Diante disso, o próprio Ministério do Trabalho, enquanto órgão fiscalizador, torna-se constrangido, uma vez que o exercício da fiscalização acaba tendo como resultado, nessas condições, o retorno dos adolescentes às ruas e a privação do seu sustento.

Diante desse dilema, a Agência Municipal do Ministério do Trabalho em Novo Hamburgo desenvolveu a proposta de criação de um Centro de Iniciação Profissional (CIP), com o objetivo de oferecer aos adolescentes de baixo nível socioeconômico

condições de competir no mercado de trabalho, com expectativa concreta para o futuro, de modo a prevenir a marginalização.

O CIP foi criado a partir de ações de parceria. Para que o projeto pudesse ser realizado, foi reativada a Associação do Bem-Estar do Menor (Asbem), entidade civil sem fins lucrativos, que tem como objetivo atender crianças e adolescentes carentes. A Asbem assume a responsabilidade jurídica pelo projeto, a recepção e manutenção dos recursos, e a contratação dos instrutores para o aprendizado industrial. O Senai oferece supervisão técnico-pedagógica. O Senac envia seus próprios instrutores. O Sesi cede equipamentos para a oferta dos cursos. Os Conselhos Tutelares, Fórum, Escolas extra-classes e Casas-abrigo encaminham jovens de 13 a 17 anos ao Setor de Encaminhamento e Acompanhamento de Menores ao Mercado de Trabalho da Prefeitura, que se encarrega de selecioná-los e matriculá-los no CIP. Em seguida, os jovens são contratados por empresas privadas, com carteira de trabalho assinada, recebendo metade de um salário mínimo mensal durante a primeira metade do curso, passando para dois terços de salário mínimo durante a segunda metade. Esta contratação se dá nos termos do Artigo nº 429 da CLT, que prevê a obrigatoriedade de contratação, pelas empresas, de menores aprendizes — num percentual de 5% a 15% do total de operários — para serem matriculados nos cursos mantidos pelo Senai. A Prefeitura de Novo Hamburgo paga o aluguel das instalações, cobre os gastos de custeio e remunera um diretor e o pessoal de serviços gerais. Recursos para custeio e investimento são fornecidos também pela Associação Comercial e Industrial (ACI), Centro Brasileiro para a Infância e a Adolescência (CBIA) e o Banco do Brasil. O Ministério do Trabalho reconhece e registra os contratos de aprendizagem nos termos do Artigo nº 429 da CLT e do Decreto-Lei nº 8.622/46.

Os menores estudam nas escolas do município, fazem refeições no próprio CIP, e fazem cursos profissionalizantes como

marcenaria, costura de tecidos, iniciação ao comércio, costura de calçados, serigrafia, datilografia, *office-boy*, etc.

Resultados

Oferta de uma efetiva possibilidade de futuro profissional a mais de 100 adolescentes assegurando-lhes, no período de aprendizagem, uma renda mínima destinada a fazer face às necessidades de sobrevivência. Encaminhamento de solução eficaz para problema de relevância social, mediante ação conjunta do poder público e da comunidade. Observância estrita da legislação trabalhista e dos direitos da criança e do adolescente. Reconhecimento da Organização Internacional do Trabalho, que propôs a ampliação do projeto, visando fazer retornar à escola crianças de até 14 anos que trabalhem, em ateliers ou a domicílio, para indústrias de calçados.

Ministério do Trabalho
Delegacia Regional no RS
Agência Municipal do Ministério do Trabalho

Responsável

Suzana Maria Marques

Rua Marcílio Dias, 1059 — Centro
Novo Hamburgo, RS — CEP: 93310-110
Telefones: (051) 593 2227/594 1677

Controle dos estoques públicos de grãos

*Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária — MAARA
Secretaria de Controle Interno — Ciset
Divisão de Estudos Técnicos*

O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo sofreu recente reformulação que culminou na criação da Secretaria Federal de Controle (SFC), órgão responsável pela avaliação da gestão pública e acompanhamento dos programas de governo. A Secretaria de Controle Interno (Ciset) no Ministério da Agricultura, unidade seccional da SFC, desenvolveu trabalho na área de estoques governamentais de grãos, geridos pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), afetos ao Programa de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).

O PGPM é o maior programa do Ministério da Agricultura, contando com 39% do seu orçamento global, e um dos alicerces da política agrícola. O PGPM visa à garantia de renda mínima ao produtor rural, tendo repercussões sobre a fixação do homem no campo e sobre o abastecimento agrícola em geral.

Para operacionalizar o PGPM, o governo adquire estoques de grãos no período da safra, quando os preços estão rebaixados pelo excesso de oferta e administra esses estoques até o período de entressafra, quando os mesmos retornam ao mercado consumidor, por meio de leilões de venda. O objetivo é

diminuir o nível dos preços, regulando o mercado e evitando prejuízos à população. Entretanto, a compra, administração da armazenagem e alienação dos estoques públicos têm enfrentado problemas. Frequentemente têm sido constatados casos de desvios e perda de produtos, problemas de credenciamento e contratação de unidades armazenadoras, e de superfaturamento na contratação de serviços de transporte dos estoques públicos.

Diante disso, a Ciset/Maara formou equipe composta de técnicos e analistas de finanças e controle de sua Divisão de Estudos Técnicos (DIEST), para diagnosticar e encontrar soluções para os problemas do PGPM, visando melhor gestão dos recursos públicos. Em parceria com a Conab e com o Banco do Brasil, a equipe procedeu à incursão nos principais estados armazenadores de grãos — Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais e Tocantins — tendo vistoriado 324 unidades armazenadoras em 1995.

A Conab assumiu efetivamente a sua atribuição de fiscalização sistemática da totalidade dos estoques públicos, com fortalecimento e capacitação, para tanto, do seu quadro de fiscais. Neste sentido, a Conab passou a adotar, junto às armazenadoras, a perspectiva da fiscalização orientadora e não apenas coercitiva e punitiva. A Conab criou grupos de trabalho internos para a sua reestruturação, visando eliminar a sobreposição de atribuições entre os departamentos e dar maior ênfase às suas áreas-fim.

Resultados

Foram cobradas inúmeras dívidas atrasadas de empresas armazenadoras, com o retorno de recursos aos cofres públicos, aliviando, assim, a carga de processos em cobrança administrativa e judicial. Foi cobrado o ressarcimento de prejuízos causados por desvio, perda e sinistro de estoques, bem como foi determinada a cobrança de prejuízos por desvios perda e sinistro

que se encontravam pendentes de solução. Desenvolveu-se ação preventiva, evitando prejuízos relativos a safras antigas mal armazenadas e com riscos de perda de qualidade. Procedeu-se à redução do quantitativo de estoques públicos de safras antigas, reduzindo-se os riscos de depreciações e perdas. Realizou-se o saneamento de inconsistências e falhas no sistema de controle do cadastro de armazéns e dos contratos de depósito de estoques públicos por empresas armazenadoras privadas. Iniciou-se efetivamente a aferição da qualidade dos estoques públicos, de acordo com a classificação oficial do Maara, quando das operações de aquisições indiretas (transformação de estoques de empréstimos do governo federal — EFG — em Aquisições do Governo Federal — AFG) e das vendas em leilões públicos (via bolsas de mercadorias). O sucesso da iniciativa levou à criação de um grupo de trabalho interministerial envolvendo os Ministérios da Fazenda e da Agricultura, destinados a analisar e a oferecer alternativas de solução para os problemas operacionais do PGPM.

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária
Secretaria de Controle Interno — Ciset
Divisão de Estudos Técnicos

Responsável

Rogério José Rabelo

Equipe

Eduardo Fortes da Silva, Flávia Amaral Silva, Ioelson Pinheiro Cangussú, Maria de Fátima Azevedo Lima, Paulo Ricardo Grazziotin Gomes, Rogério José Rabelo e Sandra Maria de Oliveira Alves.

Esplanada dos Ministérios, Bl. D, Anexo A, Sala 248
Brasília, DF — CEP: 70047-900
Telefones: (061) 218 2329 Fax: (061) 224 2850

Área temática

Gestão de
serviços
sociais

Educação e saúde: uma proposta para o serviço de hemato-oncologia

*Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal de Santa Maria
Hospital Universitário — Serviço de
Hemato-Oncologia*

O Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Maria oferece, entre vários outros, o Serviço de Hemato-Oncologia. Nesta área, desenvolve o acompanhamento de aproximadamente 90 crianças portadoras de câncer, com idade entre quatro e 13 anos, oriundas de todo o Estado do Rio Grande do Sul e, na grande maioria, de baixa renda familiar. Inicialmente, o serviço tinha como meta prioritária apenas a perfeição clínica. Hoje, entende que o tratamento terapêutico deve-se acompanhar de uma proposta de bem-estar social e psicológico.

Nesse sentido, procurou desenvolver um projeto educacional compatível com a situação problematizadora, destinado a reduzir o *stress* da internação e do tratamento e a evitar que a criança, ao terminar o tratamento, seja absorvida em outra situação de conflito, que é o despreparo para a vida escolar. A experiência consiste em implantar, dentro do ambiente hospitalar, uma alternativa de educação não-formal a partir de metodologias que privilegiam a socialização, o despertar da curiosidade e o gosto pelo imaginário.

Para isto, criou-se, na Sala de Atendimento Pedagógico, um espaço de formação cultural básico, onde se desenvolvem oficinas para pacientes agrupados em turmas, conforme os estágios de desenvolvimento do pensamento segundo Piaget.

Resultados

Observam-se mudanças comportamentais dos pacientes que vão desde a aceitação das consultas médicas até manifestações de prazer com a vida, criatividade e socialização, atitudes de organização, disciplina e participação, desenvolvimento intelectual e motor e interesse pela vida escolar.

Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal de Santa Maria
Hospital Universitário de Santa Maria

Responsável

Leodi Conceição Meireles Ortiz

Equipe

Maria Arleth Pereira e Rui Jornada Krebs

Campus da Universidade de Santa Maria
Santa Maria, RS — CEP: 97119-900
Telefone: (055) 220 8746/220 8000

Fiscalização móvel

*Ministério do Trabalho
Secretaria de Fiscalização*

Uma das atribuições da Secretaria de Fiscalização do Ministério do Trabalho é a fiscalização e o combate a todas as formas de trabalho escravo, degradante e infantil. Apesar dos avanços da democracia e dos direitos humanos no Brasil, ainda persistem práticas de trabalho ilegal e forçado. Em 1992, foi instituído o Programa de Erradicação do Trabalho Forçado e do Aliciamento do Trabalhador (Perfor), que não logrou os resultados esperados.

As análises do problema indicam uma série de dificuldades no combate ao trabalho forçado. As ações de fiscalização e repressão envolvem situações de risco, inclusive de violência armada, com as quais os Agentes de Inspeção do Trabalho não estão preparados para lidar. As denúncias de trabalho forçado se concentram em áreas distantes da Delegacia Regional do Trabalho mais próxima, freqüentemente em locais de difícil acesso devido a fatores geográficos e climáticos. Ao mesmo tempo, é necessário grande agilidade e rapidez da fiscalização para a obtenção do flagrante, pois a situação denunciada geralmente é temporária — ou seja, ocorre durante poucos meses em cada local determinado. Finalmente, embora a repressão ao trabalho

forçado exija tempo maior para o planejamento e a execução do que o processo de fiscalização convencional, os agentes de inspeção têm de desenvolver um certo número de inspeções para cumprir a produtividade exigida pela legislação — e os padrões de pontuação do serviço consideram as ações fiscais levadas a termo em situações de normalidade.

O problema seria encontrar uma forma de eliminar esses obstáculos sem depender de novos processos legislativos, que demandam tempo para discussão e aprovação. A consulta à legislação mostrou que o Regulamento de Inspeção do Trabalho ao tratar da divisão do território fiscal de cada unidade federativa em circunscrições abria a possibilidade de estabelecer a fiscalização móvel, independentemente de zoneamento. Assim foi criado o Grupo Especial de Fiscalização Móvel, com atribuição fiscal plena em todo o território nacional, e com a tarefa de formar outros grupos e propor a metodologia e procedimentos adequados para a implantação da Fiscalização Móvel. Também estabeleceu-se que a Fiscalização Móvel pode ser desenvolvida em conjunto com representantes do Departamento de Polícia Federal e do Ministério Público Federal e do Trabalho.

Dessa forma, garantiu-se agilidade nas ações fiscais e assegurou-se que as infrações penais constatadas resultassem na imediata prisão dos envolvidos e no seu encaminhamento à Superintendência de Polícia Federal ou à delegacia de Polícia Civil mais próxima. A amplitude institucional assim conferida aos Grupos de Fiscalização Móvel proporciona ações fiscais de impacto, que mobilizam as comunidades locais para a resolução do problema do trabalho forçado.

Nesse sentido, a Fiscalização Móvel vem atuando junto às igrejas, sindicatos, prefeituras, etc., para que observem e denunciem as situações de trabalho forçado e ilegal. Por outro lado, têm sido estimuladas parcerias destinadas a oferecer oportunidades alternativas de trabalho — como os Programas de Ações Integradas, que visam à erradicação do trabalho infantil.

Resultados

Efetiva implantação das atividades de fiscalização e repressão ao trabalho forçado em todo o território nacional. Aumento das ações de fiscalização e punição de infrações, envolvendo denúncias pela sociedade. Reconhecimento por parte do público e da imprensa, inclusive sob a forma de colaboração com o programa.

Ministério do Trabalho
Secretaria de Fiscalização

Responsável

Ruth Beatriz Vasconcelos Vilela

Equipe

Admilson Moreira dos Santos, Aldo Cândido Costa Filho, Alexandre Morado Nascimento, Cláudia Márcia Ribeiro Brito, Ivanira Tereza Gavião Marques, Leonardo Soares de Oliveira, Marinalva Cardoso Dantas, Mário Pedro Lorenzoni, Rachel Maria Andrade Cunha, Tania Mara Coelho de Almeida Costa, Thomaz Jamisson Miranda da Silveira, Valderez Maria Monte Rodrigues e Vera Lúcia Jatobá

Esplanada dos Ministérios, Bloco F - Sala 106
Brasília, DF — CEP: 70059-900
Telefone: (061) 317 6722/317 6720

Financiamento da cultura

*Ministério da Cultura
Secretaria de Apoio à Cultura
Coordenação Geral do Mecenato*

O Ministério da Cultura tem por atribuição formular e implementar a política nacional de desenvolvimento da cultura, estimular, acolher e apoiar as iniciativas destinadas a desenvolver e fortalecer as atividades culturais no Brasil, nas suas diversas e variadas formas de manifestação. Um dos instrumentos da política de incentivo à cultura é a Lei Rouanet, que permite que parte do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica seja deduzido a título de apoio às atividades culturais.

A Lei Rouanet (Lei 8313/91) foi formulada num momento em que a cultura brasileira passava por uma fase de descrédito junto aos governantes. No seu conjunto, procurou corrigir falhas e distorções da legislação anterior, de modo a estabelecer maior transparência no relacionamento entre o produtor cultural e o empresário, adequando-o às exigências fiscais vigentes.

Entretanto, os resultados não foram satisfatórios. E apesar dos esforços do Ministério da Cultura, persistia a seguinte situação: o Estado renunciava a receitas para incentivar a Cultura; os empresários desejavam reduzir o pagamento de impostos, aplicando recursos em atividades culturais; os produtores

culturais necessitavam e mereciam apoio — mas o sistema não funcionava. Buscando solucionar o problema, o Ministério da Cultura adotou quatro conjuntos de medidas, conforme se segue.

Um dos pontos de estrangulamento encontrava-se na legislação. Todavia, a sua alteração através do Congresso Nacional exigiria um período de tempo demasiado longo. Assim, foram propostos e aprovados o decreto nº 1.494, destinado a simplificar o decreto nº 455, que regulamenta a Lei nº 8.313/91; o decreto nº 1.496, que aumenta o limite de abatimento do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica de 2% para 5% do imposto devido; e a Instrução Normativa nº 01/96, que altera a Instrução Normativa nº 83/92 RF/MinC, de modo a estabelecer uma melhor articulação entre a área fiscal e cultural.

À exceção do Decreto nº 1.496, que aumenta incentivos, as novas normas buscavam a simplificação administrativa em benefício do mecenas e do produtor cultural: eliminação da comunicação de doação ou patrocínio por parte do mecenas sem prejuízo do controle da renúncia fiscal; possibilidade da assinatura dos recibos de doação do patrocínio por parte do servidor da instituição cultural e não do seu dirigente; apresentação de uma única comunicação do apoio recebido pelo produtor cultural, cinco dias úteis após o pagamento pelo mecenas; apresentação da prestação de contas não documental; apresentação de projetos sem data pré-estabelecida; possibilidade de contratação de um agente para captar recursos em favor do projeto cultural desde que explicitada na planilha de custos do projeto; eliminação da exigência do comunicado ao Ministério da Cultura, da efetiva dedução do Imposto de Renda devido.

Procurou-se agilizar a tramitação do processo também com o estabelecimento de medidas internas: aprovação *ad referendum* da Comissão Nacional de Incentivo à Cultura dos projetos com valor até 50.000 Ufirs; simplificação do formulário de apresentação de projetos; simplificação do formulário para emissão de parecer

técnico, possibilitando ao parecerista uma análise de enquadramento legal do projeto e adequação do orçamento aos preços do mercado.

Investiu-se no treinamento dos servidores do Ministério da Cultura e das Secretarias Estaduais e Municipais de Cultura, mediante a oferta do curso de gestores culturais, em convênio com a ENAP.

Procedeu-se a uma campanha de divulgação: estão disponibilizados na Internet, a legislação relativa ao incentivo fiscal à cultura e os projetos aprovados em 1996; foi distribuída a empresários e produtores culturais uma cartilha, contendo a legislação e tabelas, informando as vantagens do investimento cultural; foram realizados fóruns dirigidos aos empresários, com o objetivo de sensibilizá-los quanto às vantagens sociais e econômicas do investimento em cultura.

Resultados

Aumento do número de projetos apresentados, aprovados e incentivados, comprovando a eficácia das medidas adotadas. Começaram a surgir projetos das regiões Norte e Nordeste e do interior dos estados, indicando o impacto desconcentrador das medidas.

Ministério da Cultura
Secretaria de Apoio à Cultura
Coordenação Geral do Mecenato

Responsável

Angélica Salazar Pessoa Mesquita

Equipe

Daisy de Oliveira Valverde, Flávia Gomes de Galisa, José Laudelino Filho, Jurandir Pereira Nunes, Luiza Alessandra Pessoa, Marcos Teixeira da Mota, Maria Cleusa Moraes Casagrande, Moacir Carlos Borges e Tania Regina Boitta.

Esplanada dos Ministérios, Bloco B, sala 207

Brasília, DF — CEP: 70000-000

Telefones: (061) 226 3096 — Fax: (061) 321 1596

Sistema público de emprego e educação profissional

*Ministério do Trabalho
Secretaria de Formação e Desenvolvimento
Profissional — SEFOR*

Segundo o último censo do IBGE, os integrantes da População Economicamente Ativa (PEA) com mais de 25 anos de idade têm, em média, quatro anos de escolaridade, ou seja, metade da educação fundamental. Na indústria, apenas 40% dos trabalhadores concluíram o 1º grau, sendo que 30% são analfabetos declarados ou funcionais e 30% possuem alguma instrução, mas não o suficiente para a leitura e compreensão de manuais de trabalho simples. Esse perfil de qualificação da PEA aponta dificuldades não apenas de inserção no mercado, mas de permanência no mesmo — ou seja, de empregabilidade.

O problema mostra-se mais grave quando se observa que o sistema de educação profissional no Brasil padece de grave lacuna em matéria de atendimento, prejudicando exatamente as camadas menos favorecidas da população, afetando inclusive a criação de alternativas de geração de trabalho e renda.

Por outro lado, embora a legislação que regulamenta o Programa do Seguro Desemprego possibilite a alocação de recursos em qualificação e requalificação profissional, este Programa, na

prática, tem se limitado à concessão de assistência financeira temporária a uma parcela dos desempregados brasileiros.

Visando oferecer uma resposta a esses problemas, a Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional — SEFOR iniciou a implementação de uma política que integra trabalho, qualificação, sistema público de emprego e educação profissional, a partir de três linhas de intervenção:

1) avanço conceitual (conceito, papel e metodologia de educação profissional);

2) articulação institucional (integrando horizontalmente as agências que atuam no campo da educação e verticalmente os três níveis de governo);

3) apoio à sociedade civil (fomentando ações de qualificação e requalificação profissional focadas na empregabilidade, em bases permanentes e modulares, voltadas para habilidades básicas, específicas e de gestão).

Assim, pretende-se desenvolver um programa de qualificação e requalificação profissional que integre diferentes ações do sistema público de emprego, atingindo cerca de 20% da PEA. Este programa volta-se especialmente para a parcela que passou ao largo do sistema educacional, utilizando metodologias e técnicas adequadas ao desenvolvimento de habilidades e competências requeridas para o trabalho e para o exercício da cidadania.

A experiência em curso vem se desenvolvendo em três frentes:

1) Plano Nacional de Educação Profissional (PLANED), que vem implantando programas estaduais, emergenciais e nacionais, com gestão e implementação descentralizada através dos Planos Estaduais de Qualificação (PESQ). Entre outras características, os PESQ se destacam por ter programas focados no mercado e na clientela; por ter conteúdos modulados em habilidades básicas, específicas e de gestão, com foco na empregabilidade dos treinandos em face de potencialidades

locais; e por atender a clientela diversas, com prioridade para desempregados atendidos via Sine, trabalhadores sob risco de perda do emprego e outras populações em risco ou desvantagem social.

2) Protocolos e Acordos de Cooperação, como: Protocolo do Trabalho, com o Ministério do Planejamento e Orçamento e o BNDES (prevendo cláusula de requalificação ou reconversão profissional nos financiamentos concedidos pelo BNDES e ações conjuntas em benefício de trabalhadores atingidos por processos de desestatização); Protocolo de Educação Profissional, com o MEC; Protocolo da Mulher, com o Ministério da Justiça e o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher; Termos de Cooperação com as Centrais Sindicais; Programa Nacional de Educação Profissional do Servidor Público, em parceria com o MARE/ENAP e Secretarias Estaduais de Trabalho e Administração.

3) Pesquisa e desenvolvimento, abrangendo: constituição de formadores (rede nacional de preparação de instrutores em educação profissional, em parceria com sindicatos, universidades e empresários); mapeamento e avaliação de modelos alternativos de educação profissional, a ser executado por meio da rede Unitrab (Universidade do Trabalho), que reúne cerca de 60 centros universitários de pesquisa sobre educação e trabalho no País; implementação de uma rede de centros públicos de educação profissional a partir da transformação gradativa da rede de ensino técnico federal; montagem de um sistema de certificação profissional, em parceria com sindicatos e empresários, que garanta mecanismos de avaliação da competência dos trabalhadores e *feedback* às agências executoras da educação profissional; definição e implementação de um processo de avaliação, incluindo os PESQ, o PLANED como um todo e demais ações.

Resultados

Esta experiência apresenta uma inovação substantiva na concepção de política, onde a perspectiva estanque, desarticulada

e predominantemente assistencial, típica das políticas voltadas para populações de baixa renda, é substituída por uma abordagem integrada e orientada para a consecução de resultados sistêmicos duradouros. Inovadora, também, é a proposta da metodologia de ensino, que se volta para a maximização da empregabilidade, mediante o desenvolvimento associado de habilidades e competências para o trabalho e para o exercício da cidadania.

Ministério do Trabalho
Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional

Responsável

Nassim Gabriel Mehedff

Equipe

Antônio José F. Araújo, Áurea Inácio Ribeiro, Ana Cristina Oliveira Ramos, Antonia Rosa Diniz, Beatriz Rosa Pinori, Cledimara Darc Neiva Nunes, Elenice Monteiro Leite, Elyszulângela Maria de Moraes Silva e Edna Neci da Silva Temoteo.

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Sala 734
Brasília, DF – CEP: 70069-900
Telefones: (061) 223 6324 — Fax: (061) 224 7593

Pergunte ao prefeito: divulgação e controle de verbas públicas na educação

*Ministério da Educação e do Desporto
FNDE — Fundo Nacional de
Desenvolvimento da Educação
Secretaria de Comunicação Social
da Presidência da República
Radiobrás*

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é o responsável pela captação e administração do salário-educação, contribuição de 2,5% que incide sobre as folhas de pagamento das empresas públicas e privadas. Esse recurso, que em 1995 atingiu a cifra de US\$ 2,532 bilhões, retorna à sociedade sob a forma de investimento em ensino fundamental, destinando-se à construção e reforma de escolas, compra de material didático e treinamento de professores. Essa distribuição era feita, mediante convênios, às prefeituras de todo país, sendo comunicada pelo Diário Oficial da União.

Entretanto, nem sempre os recursos chegavam integralmente às salas de aula. Foram identificadas as seguintes causas:

1) a informação sobre a alocação dos recursos não atingia as comunidades distantes, e os escritórios de despachantes (que sabiam da disponibilidade das verbas) apresentavam-se às prefeituras, oferecendo-se para intermediar a sua “liberação”, em troca de polpudas comissões;

2) sem informação, as prefeituras ignoravam que o dinheiro se encontrava disponível na agência bancária e, em regime de inflação alta, a verba sofria rápida desvalorização;

3) sem informação, as comunidades não tinham como exigir das prefeituras a correta utilização dos recursos;

4) sem uma sistemática cobrança de prestação de contas, as prefeituras se sentiam desobrigadas de aplicar o dinheiro em educação.

A solução foi encontrada na divulgação da informação. Em cooperação com o FNDE, a Radiobrás passou a anunciar, nos intervalos da “Voz do Brasil”, diariamente de segunda a sexta-feira, a lista de municípios contemplados, mesclada com *spots* de curta duração que explicavam a natureza dos convênios e estimulavam a ação da comunidade com o *slogan*: “Pergunte aos vereadores. Pergunte ao prefeito”. Essa medida foi antecedida por uma campanha, alertando os ouvintes que a liberação das verbas do FNDE seria anunciada todas as noites na “Voz do Brasil”.

Em complemento, criou-se um sistema de mala direta, informatizado, de acompanhamento da liberação de verbas para as prefeituras de todo o País, pelo qual enviava-se por via postal, um documento no formato de carta lacrada (tipo contracheque) aos prefeitos e às Câmaras de Vereadores. Estas cartas comunicavam oficialmente o objetivo do convênio, seu período de duração, o valor, o destino da aplicação, os números da nota de crédito e da ordem bancária, o banco, a agência e a data do pagamento. Também eram enviadas aos prefeitos e vereadores cartas, cobrando os relatórios parciais de aplicação, informando sobre o vencimento do convênio, cobrando a prestação de contas e advertindo sobre eventuais penalidades, estimulando a que tornassem públicas as informações sobre as verbas pelos meios de comunicação disponíveis em seus municípios. Além disso, enviavam-se cartas aos diretores de escolas e presidentes de

Associações de Pais e Mestres, informando-os diretamente sobre a liberação de recursos. Finalmente, cartas tipo aviso eram exibidas nas agências dos Correios.

Resultados

Aumentou a eficiência na aplicação dos recursos destinados à educação. O número de denúncias, encaminhadas à auditoria do FNDE, cresceu de 100 por ano para 20 por dia. Praticamente desapareceram as solicitações de audiências de prefeitos ao FNDE, a fim de influenciar a liberação das verbas. A partir de junho de 1995, os recursos passaram a ser alocados diretamente às escolas em todo o País, o que aumentou o alcance do programa, sendo que o número de cartas tipo contracheque expedidas cresceu de 100 mil para um milhão.

Ministério da Educação e do Desporto
Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
Radiobrás — Empresa Brasileira de Comunicações S.A.
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação — FNDE

Responsável

Nelson Lívio Rosa e Alceu Nogueira da Gama

Equipe

Antônio Ramalho, Gervásio de Sá Barbosa Neto, Hernandes Pires dos Reis e Thales Barbosa Lima de Carvalho

SAS — Quadra 01 — Bloco “A” — Edifício Darcy Ribeiro
Brasília, DF — CEP: 70070-000
Telefones: (061) 212 4722/411 4883 — Fax: (061) 321 9246

Área temática

Gestão
financeira e
orçamentária

Gestão estratégica social

*Ministério da Previdência e Assistência
Social
Instituto Nacional do Seguro Social
Superintendência Estadual de SP
Divisão de Contabilidade*

Buscando a excelência dos seus serviços, a Divisão de Contabilidade da Superintendência do INSS, no Estado de São Paulo, colocou-se o seguinte desafio: como obter transparência e interação de receita e despesa, racionalizar o trabalho e o uso de recursos e atingir uma melhor qualidade dos serviços prestados, abrindo espaço para avaliação dos usuários? A solução foi encontrada na experiência denominada Gestão Estratégica Social, que compreende duas partes:

- 1) Avaliação econômica;
- 2) Aperfeiçoamento pessoal e profissional do servidor.

A avaliação econômica tem por base o levantamento e análise dos dados: a) financeiros, orçamentários e contábeis do Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi); b) administrativos, coletados mediante formulários distribuídos aos usuários, focalizando aspectos técnicos, organizacionais e humanos dos serviços prestados.

A concepção é de um processo de avaliação periódico e contínuo, voltado para a análise estratégica. Os resultados são utilizados como instrumento gerencial, a partir de um Modelo de Avaliação Econômica, composto de Análise de Conteúdo

(atividades financeiras, orçamentárias, contábeis) e Análise Econômica e Administrativa. A Análise de Conteúdo retrata a situação econômica da instituição no âmbito estadual, focalizando principalmente a mensuração da despesa de uma maneira integrada. A Análise Econômica e Administrativa identifica a situação econômico-administrativa da instituição no Estado.

Em seguida, esta Avaliação Econômica foi apresentada em forma de seminário, compreendendo duas etapas. A primeira etapa destinou-se aos servidores da Administração Financeira, tendo como foco a visão do processo global, a motivação e valorização do servidor. A segunda etapa foi dirigida aos administradores públicos (superintendente, coordenadores e chefes de divisão) e a ênfase recaiu sobre a importância da integração para a obtenção de melhores resultados. Ao final de ambas etapas, foram preenchidos formulários para avaliação, críticas e sugestões que irão subsidiar as próximas avaliações.

A segunda parte da Gestão Estratégica Social compreende o aperfeiçoamento pessoal e profissional do servidor. Neste sentido, foi oferecido aos funcionários da administração financeira um treinamento em Organização e Métodos, com o objetivo de despertar nos participantes o senso de organização, criatividade, inovação e racionalização das atividades, com ênfase no investimento pessoal e no conceito de agente de transformação. A receptividade deste treinamento foi mensurada através de formulários distribuídos aos treinandos, sendo os dados analisados e utilizados para subsidiar outros treinamentos.

Resultados

A Avaliação Econômica permitiu a mensuração das atividades desenvolvidas no INSS-SP quanto aos aspectos financeiros, orçamentários, contábeis e administrativos, proporcionando um instrumento gerencial de tomada de decisões. Ao mesmo tempo, o modelo adotado, apresentado e discutido, contribuiu

para o aperfeiçoamento profissional à medida que substituiu a percepção parcial e fragmentada do serviço por uma visão de totalidade, na qual a qualidade de cada tarefa executada assume maior importância e significado. Este modelo se completou com o treinamento oferecido, voltado para Organização e Métodos, a fim de instrumentalizar os esforços dos servidores em busca de melhores resultados.

Ministério da Previdência e Assistência Social
INSS/Superintendência Estadual em SP
Divisão de Contabilidade

Responsável

Marilene Abreu Couto

Viaduto Santa Efigênia, 266 — 5º andar — Centro
São Paulo, SP — CEP 01207-000
Telefones: (011) 225 1259/225 1313 — Fax: (011) 228 9583

Sistema de Orçamentação de Projetos e Obras

*Ministério do Meio Ambiente, Recursos
Hídricos e da Amazônia Legal
Companhia de Desenvolvimento do Vale
do São Francisco — CODEVASF*

A Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (Codevasf) tem como função executar a competência federal na gestão compartilhada do uso sustentável dos recursos hídricos da Bacia do Rio São Francisco, bem como promover o aproveitamento hidroagrícola desses recursos. Para cumprir suas atribuições, a Codevasf desenvolve uma série de projetos. Frequentemente os orçamentos dos projetos têm-se revelado falhos quando da etapa das obras de implantação, devido à forma heterogênea e pouco cuidadosa com que as empresas de projetos e consultoria calculam os custos.

A solução do problema foi o desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado — o Sistema de Orçamentação de Projetos e Obras (SPO) — que articula as ações da Codevasf, projetistas e concorrentes, no que se refere ao custo de implantação dos projetos, através de dois módulos:

1) Orçamentação: que permite a elaboração e reformulação de composições de custos associados aos itens de custos padronizados que são utilizados nos orçamentos;

2) Apoio a Licitações, que se destina a orientar a elaboração e apresentação das propostas de preços pelos concorrentes,

mediante sistema simplificado e disquete de dados fornecidos pela Codevasf junto aos documentos de concorrência.

O SPO está disponível, nas versões monousuário ou em rede, para utilização da Codevasf e das firmas projetistas que trabalham para a Codevasf. No Módulo de Orçamentação, os procedimentos adotados são os seguintes: o custo unitário (sem BDI) do item escolhido é apresentado como opção inicial, podendo ser confirmado ou digitado outro valor. O BDI do orçamentista, no caso de item de custo relacionado a obras ou montagens, é definido ou redefinido durante a elaboração do orçamento, da mesma forma que os adicionais incidentes sobre os itens de custos referentes a fornecimento de equipamentos. Neste último caso, o orçamentista poderá indicar o percentual total desse adicional ou de cada uma das suas parcelas (IPI, ICMS, seguro e transporte, despesas portuárias ou supervisão de montagem e serviços adicionais).

No Módulo de Apoio a Licitações, as firmas projetistas elaboram orçamentos das diversas licitações do projeto, desmembradas nos seus respectivos lotes, consoante os agrupamentos usuais de licitações e lotes praticados pela Codevasf. Os orçamentos de licitações feitos pelas firmas projetistas são atualizados através de composições de custos do SPO e servem de base para extração das Planilhas de Quantitativos que serão utilizadas em licitações. Os preços das licitantes, apresentados via disquete, são processados pelo sistema, gerando relatórios das propostas e comparativos entre elas.

Resultados

Padronização de uma estrutura de orçamento de projetos de engenharia, especialmente de irrigação e drenagem. Definição precisa do conjunto de serviços utilizados pela Codevasf na implantação dos seus projetos. Maior confiabilidade dos orçamentos, com facilidade de revisões e simulações de preços

e de comparabilidade. Geração de preços unitários, permitindo a atualização dos orçamentos e obtenção de parâmetros para cada um dos diversos componentes dos projetos de irrigação, em termos de custo por hectare irrigado e percentual do custo total do projeto. Agilização da apresentação de propostas de preços pelos concorrentes. Eliminação de erros aritméticos das propostas. Confiabilidade e maior agilidade no julgamento das propostas de preços. Maior competitividade do processo licitatório.

Ministério do Meio Ambiente, Recursos Hídricos e da Amazônia Legal
Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco —
CODEVASF

Responsável

Herbert Drummond

Equipe

José Ari Ubarana, José Calazans Correa, Manuel de Melo Macedo
e Milton Gonçalves Vilela

SGAN — Quadra 601 - Conj. 01 - Edifício Sede da CODEVASF
Brasília, DF — CEP: 70830-901
Telefone: (061) 312 4814/312 4843 — Fax: (061) 322 9146

Manual de procedimentos da DIAFI

*Ministério da Educação e do Desporto
Centro Federal de Educação
Tecnológica do Paraná — CEFET/PR
Divisão de Administração Financeira e
Contábil — Unidade de Medianeira*

A Divisão Financeira e Contábil da Unidade de Medianeira do CEFET ressentia-se de dificuldades com relação aos procedimentos do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal — Siafi. Entendia-se que o conhecimento preciso do Siafi é indispensável ao bom funcionamento da unidade, entretanto, não havia disponibilidade de manuais e o acesso a cursos mostrava-se dispendioso em função da necessidade de deslocamento de servidores. O problema, portanto, era dispor informação precisa, sistematizada, completa e constantemente atualizada.

A solução foi a elaboração de um manual de procedimentos destinado a servir como instrumento de informação aos servidores do CEFET-PR, concatenando, em um único documento, as informações, legislação, orientações e modo de operação do sistema.

Para isto, foi pesquisada, organizada e incluída a legislação pertinente, bem como as orientações da Ciset e do Siafi. O manual foi dividido em capítulos, cada qual detalhando um tipo de procedimento/documento: Nota de Empenho, Ordem

Bancária, Contratação de Serviços de Terceiros, Diárias, Suprimento de Fundos, Encerramento de Exercício Financeiro, Almoxarifado, Patrimônio, Movimentação de Recursos Financeiros e Relatórios.

Resultados

Os serviços se tornaram mais seguros e precisos, a partir da disponibilidade de uma fonte de informações indispensáveis. Reduziu-se a necessidade de dispêndio de recursos com o treinamento de pessoal. Houve uma mudança de comportamento entre os servidores que passaram a questionar toda a execução dos serviços, buscando informações e procurando meios de aprimoramento. Tornou-se possível a rotatividade do pessoal na Divisão, facilitando a continuidade dos trabalhos. A adaptação de novos servidores tornou-se mais rápida, fácil e segura.

Ministério da Educação e do Desporto
Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná — CEFET
Divisão de Administração Financeira e Contábil — Unidade de
Medianeira

Responsável

Fábio Scriptore de Carvalho

Equipe

Simone Beatris Farinon Betzek

Av. Brasil, 4232, Pq. Independência
Medianeira, PR — CEP: 85884-000
Telefone: (045) 264 2880/264 2762 — Fax: (045) 264 3165

Área temática

Gestão de serviços gerais

Sistema de informatização das portarias

*Ministério da Educação e do Desporto
Centro Federal de Educação
Tecnológica do Paraná — CEFET/PR
Departamento de Obras e Serviços
Gerais — DESEG*

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet/PR) ocupa uma área territorial de mais de 25.000m² e possui uma área construída de mais de 49.000m². Ali se situa um amplo complexo educacional, onde circulam diariamente cerca de 10.000 pessoas, além de haver um trânsito contínuo de diversos materiais e equipamentos, oriundos ou destinados aos vários setores da instituição. Nesse complexo tão amplo e diversificado, os próprios funcionários do Cefet encontravam dificuldades em gerenciar eficazmente a movimentação de pessoas, materiais e equipamentos.

A fim de estabelecer formas eficazes de informação e controle, o Departamento de Obras e Serviços Gerais (Deseg) desenvolveu e implantou o Infocefet, um Sistema de Informatização das Portarias. O Infocefet foi desenvolvido por alunos da instituição e fazendo uso de equipamentos obsoletos, doados ao Cefet por empresa privada, tendo custos extremamente baixos.

O Infocefet dispõe dos seguintes módulos:

1) Eventos Internos: coleta e sistematiza informações sobre todos os eventos em realização ou a realizar-se na instituição

(data, horário, local, etc.), possibilitando acesso a todos os usuários do programa, uma vez que os terminais são interligados.

2) Controle de Visitantes: possibilita o cadastramento de visitantes à instituição e posterior consulta a esse cadastro.

3) Autorização de Pessoas: permite cadastrar, fornecer informações, controlar a entrada, permanência e saída de pessoas previamente autorizadas a ingressar na instituição em datas e horários fora do expediente normal, em finais de semana e feriados, tais como servidores, alunos, atletas, participantes de eventos e contratados de empresas prestadoras de serviços.

4) Entrada e Saída de Materiais: permite o controle da entrada, permanência e saída de materiais e equipamentos.

5) Consulta de Alunos e Servidores: permite consulta ao banco de dados de alunos e servidores.

6) Controle de Viagens: permite a ampla divulgação das saídas dos veículos oficiais do CEFET-PR para as unidades de ensino e para outras localidades.

7) Atribuições dos Setores: agiliza o encaminhamento do público externo, nas portarias, aos setores de interesse, bem como presta-se à consulta de usuários internos. Possibilita que a cada consulta por assunto de interesse (palavra-chave), o sistema reporte-se ao setor competente, fornecendo informações que permitem identificar o setor, o chefe imediato, o horário de expediente, o ramal telefônico e as atribuições. Para generalizar a operação do Infocefet, o DESEG desenvolveu um Manual de Operações e treinamento para a integração dos funcionários à sua utilização.

Resultados

A implantação do Infocefet permitiu gerenciar a alocação do espaço físico para a realização de eventos e oferecer informação precisa aos organizadores e participantes. Permitiu racionalizar o tempo e o custo da utilização dos veículos oficiais, com a remessa de encomendas e a condução de passageiros com

destino comum. Proporcionou formas seguras de controle da movimentação de bens e materiais pelo campus. Aumentou a segurança do campus em geral.

Ministério da Educação e do Desporto
Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná — CEFET/PR
Departamento de Serviços Gerais — DESEG

Responsável

Luiz Carlos Metz

Equipe

Charles Roberto Stempiniak, Dirlene Ruppel, Inês de Lima, Joer Maria Schvarcz Muller, Moacir Backes, Paulo Roberto Ienzura Adriano, Roseli Oliveira de Castilho e Wagner Rafael Landgraf.

Av. 7 de Setembro, 3165
Curitiba, PR — CEP: 80320-901
Telefones: (041) 322 4544 Fax: (041) 244 5170

Sistema informatizado de controle da frota

*Ministério da Educação e do Desporto
Centro Federal de Educação
Tecnológica do Paraná — CEFET/PR
Diretoria de Administração
Departamento de Serviços Gerais*

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet) e suas Unidades Descentralizadas — Campo Mourão, Cornélio Procópio, Medianeira, Pato Branco e Ponta Grossa — possuem uma frota de 26 veículos. O processo de controle de quilometragem, consumo de combustível, custos operacionais, manutenção preventiva e reparos era moroso, centralizado e burocratizado, reduzindo a eficiência das atividades que dependiam da frota.

Implantou-se um sistema de controle informatizado, que permite estabelecer, com rapidez e precisão, as características e identificação do veículo; a alienação do veículo (venda ou cessão); o remanejamento dos veículos; a quilometragem/abastecimento, custo e consumo; a manutenção/conservação; os reparos necessários e realizados; o custo operacional. O sistema foi implantado a partir do desenvolvimento de um *software* por alunos do Cefet/PR e é operado pelos próprios usuários.

Resultados

As unidades descentralizadas ganharam autonomia no gerenciamento de suas frotas. O sistema implantado proporcionou

Gestão de serviços gerais

agilidade no controle da frota, facilidade no acesso às informações, desburocratização, descentralização e rapidez no processamento dos dados.

Ministério da Educação e do Desporto
Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná — CEFET
Departamento de Serviços Gerais

Responsável

Luiz Carlos Metz

Equipe

Charles Roberto Stempniak, Inês de Lima, Joer Maria Schvarcz Muller, Luiz Carlos Frangullys, Moacir Backes, Sérgio Antônio Souza Júnior e Wagner Rafael Landgraf.

Av. 7 de setembro, 3165
Curitiba, PR — CEP: 80320-901
Telefone: (041) 322 4544 — Fax: (041) 244 5170

Controle de bens permanentes por usuário

*Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária
Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira — CEPLAC*

A unidade gestora Ceplac/Cenex/Seapa enfrentava uma situação de grande desorganização na gestão patrimonial, caracterizada, entre outras, pela falta de manutenção dos bens, movimentação e transferência irregular de materiais, ineficácia dos instrumentos de controle, etc., levando a sindicâncias geradoras de gastos e desgastes de funcionários envolvidos em processos administrativos, além da deterioração e do desperdício patrimonial.

O esforço de identificação das causas dessa situação apontou para a concentração da responsabilidade pelo controle exclusivamente nas mãos dos chefes das unidades. Isso provocava e estimulava a omissão dos funcionários, usuários dos bens, que respondiam estritamente pelas suas tarefas e nunca pelo patrimônio da instituição.

A fim de solucionar o problema, foi introduzido o controle patrimonial por funcionário (usuário final), a partir da implantação de um Termo de Responsabilidade Individual, assinado conjuntamente pelo chefe imediato e pelo funcionário usuário a ele vinculado, tendo ambos atribuições e responsabilidades

específicas e distintas. Os bens de uso coletivo, ou aqueles para os quais não se pode precisar os usuários, têm como responsável e usuário o chefe do setor que detém a posse.

A partir do preenchimento e assinatura do termo de responsabilidade (modelo padronizado, em duas vias), realiza-se o controle informatizado do patrimônio. Uma das vias é encaminhada para a unidade controladora do patrimônio, que gera diversos tipos de relatórios, como: quantitativo de materiais por usuário e por chefia; materiais em poder do usuário e da chefia imediata; data de posse dos bens em poder do usuário; localização imediata da posse de quaisquer bens, a partir da informação do seu número de registro patrimonial; materiais existentes na seção, setor, divisão ou departamento por responsável, usuário, matrícula e data de posse de cada bem. Além disso, na realização das suas atividades, os servidores têm a obrigação de informar à chefia imediata: desaparecimento, dano, movimentação e transferência indevida de bens e materiais; necessidade de baixa, manutenção, inclusão e exclusão de bens, independentemente de outras obrigações citadas anteriormente. Nesses casos, o servidor (usuário) preenche o modelo padronizado, em duas vias, sendo remetida a primeira delas para a unidade controladora do patrimônio, que adota as providências necessárias.

Resultados

Redução dos desaparecimentos e danos na utilização, movimentação e transferência de bens. Redução das sindicâncias e inquéritos resultantes de desaparecimento de bens e danos ao patrimônio. Envolvimento dos servidores nas responsabilidades e nas tarefas de preservação do patrimônio. Agilização do processo de acompanhamento e controle patrimonial.

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária
Comissão Executiva do Plano de Lavoura Cacaueira — CEPLAC
Núcleo de Administração Patrimonial, de Compras e de
Suprimentos/SEAPA

Responsável

Jailson Dias Santos

Km 22 — Rodovia Ilhéus-Itabuna, Caixa Postal 7
Itabuna, BA — CEP: 45600-000
Telefone: (073) 214 3001 — Fax: (073) 214 3020

Racionalização do almoxarifado

*Ministério do Exército
Comando Militar do Sul
4º Regimento de Carros de Combate*

Após a implantação da Gestão pela Qualidade Total, o 4º Regimento de Carros de Combate (RCC) do Comando Militar do Sul constatou a necessidade de eliminar o desperdício de material de faxina e de expediente, e a perda de tempo e excesso de burocracia em seu almoxarifado. Tais problemas se manifestavam através da existência de estoques desnecessários nas repartições, seções e subunidades, resultantes da cultura de pedir mais do que o necessário e guardar o excedente; acúmulo de pedidos rotineiros, pedidos em excesso, pedidos incorretos e demorado tempo e filas para recebimento de material; centralização e baixa racionalidade das medidas de administração do material de faxina e de expediente.

Identificado o problema e levantados dados sobre os gastos desse material no período de novembro de 1994 a novembro de 1995, o Comando do Regimento estabeleceu metas para reduzir custos e combater o desperdício, e criou um sistema de avaliação do desempenho das subunidades na gerência. Além disso, procedeu à análise dos procedimentos operacionais do almoxarifado, identificando as dificuldades existentes e apontando as suas causas.

Como soluções, foram adotadas as seguintes providências: montagem de um box (contendo uma estante de metal, uma mesa, um estrado, um quadro de avisos e uma prancheta) para cada subunidade guardar o seu material no almoxarifado; montagem de uma seção de fardamento para aproveitamento de espaço no almoxarifado e delimitação das áreas de trânsito; aquisição de *software* para montagem de licitações.

A rotina adotada foi a seguinte: cada comandante de esquadrão recebe uma cópia da chave do cadeado do box da sua subunidade para a guarda do material; o almoxarife recebe a outra cópia da mencionada chave para fazer o reabastecimento e a distribuição do material pelos boxes; no quadro de avisos de cada box é afixada a média mensal do consumo de materiais de expediente e higienização, na qual será baseada a distribuição do referido material no primeiro dia útil de cada mês; pedidos eventuais de qualquer subunidade são colocados na prancheta do respectivo box; o almoxarife estabelece os itens de controle do processo, utilizando sinalização padronizada por cores, indicando a observância ou não das metas de consumo e de economia preestabelecidas, para cada box e para cada seção, em quadro de avisos. Os militares das subunidades recebem treinamento no trabalho através da execução do Procedimento Operacional Padrão estabelecido.

Resultados

Consumo de material de expediente e de faxina na exata dimensão das necessidades de cada repartição ou subunidade do Regimento, obtendo economias superiores às estabelecidas como meta, em virtude do consumo dos estoques excedentes providos. Aumento do controle do material pelos usuários e eliminação dos comportamentos de desperdício, pedidos em excesso, etc. Agilização das atividades no almoxarifado, com eliminação

total de filas e redução a zero do tempo de espera para recebimento. Envolvimento dos integrantes do Regimento no processo de redução de custos da unidade, gerenciando sua rotina e sendo avaliados pelos resultados obtidos. Comando Militar do Sul.

Ministério do Exército
4º Regimento de Carros de Combate

Responsável

Reinaldo Menna Barreto de Barros Falcão Boson

Equipe

Charles Sinval Siqueira, Éder Farrah Domingues, Elisandro Ramos Pinto, Jesus Antonio Macedo de Fontoura, Marcelo Fraga Miranda, Mauro Macedo Machado e Vagner Menezes Gomes.

Rua Amaro Souto, 809 — Centro
Rosário do Sul, RS — CEP:97590-000
Telefones: (055) 231 2571/231 2632

Sistema integrado de administração de materiais

*Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal de Santa Maria*

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) enfrentava graves dificuldades de gestão de recursos materiais. Os problemas resultavam da descentralização desordenada, envolvendo ao mesmo tempo decisão, execução e controle, sem um ajustamento prévio destinado a viabilizar a própria política de descentralização, de maneira que esta se confundia com desintegração e pulverização.

Com a descentralização da gestão de recursos, os Centros de Ensino da UFSM tinham se tornado centros gestores de recursos. A administração da UFSM perdeu a capacidade de definir a política de administração de materiais, devido à redução dos repasses orçamentários pelo governo federal. O almoxarifado central tornou-se praticamente sucateado, com baixíssimo nível de estoques, burocrático na tramitação dos pedidos, lento no fornecimento, um mero depósito de itens baratos, às vezes deteriorados, defasados, sem previsão de consumo. Os seus controles internos eram arcaicos, sendo o controle patrimonial restrito a um *software* que centralizava as digitações e gerava relatórios pouco confiáveis devido à defasagem entre o físico e o contábil e ao acúmulo de erros ao longo do tempo.

Outros problemas diziam respeito ao patrimônio e resultavam da descentralização do recebimento dos materiais permanentes e da falta de controle sobre o seu uso, manutenção e movimentações.

Cada Centro gestor de recursos comprava quando, quanto e o que desejava. Com isso, proliferaram os almoxarifados setoriais, que chegaram a ser 12 em 1991. Os departamentos de material e de patrimônio e contabilidade e finanças — executores das compras — tornaram-se sobrecarregados de serviço, o que provocava aumentos dos prazos de execução, com grande descontentamento dos usuários. O sistema de aquisições era lento, extremamente burocrático e sujeito a enormes erros, desde a solicitação até o recebimento do material. Ainda que existissem grandes diferenças entre o inicialmente solicitado e o recebido, o solicitante aceitava o material inadequado para não ter de repetir o processo ou para não “perder” o dinheiro.

A solução encontrada para todos estes problemas foi um conjunto de providências, destinadas a manter as decisões descentralizadas, porém, criando uma estrutura ágil e moderna de execução e controle integrados. As medidas se iniciaram pela reestruturação do Almoxarifado Central, passando pelo Sistema de Compras e finalizando com o Controle Patrimonial — conforme se segue.

As mudanças na área física do Almoxarifado Central foram:

1) adequação ao fluxo de materiais e papéis, com a transferência da diretoria para o prédio onde o material é recebido, processado e expedido, de modo a eliminar a separação entre os funcionários do escritório e os do armazém, e a permitir que a direção acompanhe a execução dos serviços;

2) estabelecimento de área para conferência, registro e expedição em local contíguo à recepção e processamento;

3) destinação de área específica, em prédios diferentes, para estoques de materiais distintos (materiais de construção,

hidráulico, elétrico, pneus e madeira; material inflamável, etc.) e bens patrimoniais em disponibilidade e sucateados.

Estabeleceram-se novos procedimentos de Controle de Estoques:

1) levantamento, utilização e eliminação de estoques defasados, sem previsão de consumo e inservíveis;

2) implantação de um novo sistema informatizado para controle de estoques pelo Almoxarifado Central — Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços — que permite gerar relatórios imediatos de movimentação, eliminando os “fechamentos mensais”; esse sistema funciona 24 horas por dia, podendo ser acessado por todos os usuários da rede (cadastrados e com senha) para consultas e solicitações; o *software* admite descrições usuais e descrições para compra (descrição-padrão), possui base de palavras-chave para pesquisas e solicitações de materiais, bem como rotina que executa a baixa dos estoques a partir das quantidades autorizadas pelo Almoxarifado Central. Assim, todo o processo de solicitação, registro e baixa é feito via terminal e o recebimento só leva o tempo necessário para a retirada do material das prateleiras e a conferência na expedição. A partir daí foi criado um serviço de entregas regulares que atende às subunidades em 48 horas, podendo ainda o próprio usuário retirar o material ou solicitar urgência na entrega.

No que diz respeito ao Sistema de Compras, adotaram-se as seguintes medidas:

1) Previsão de Consumo — mensal ou anual — a partir de um “caderno-resposta” com uma lista de 600 produtos mais espaço para a inclusão de novos itens, a ser preenchido obrigatoriamente por cada subunidade;

2) Relatórios de Dados Estatísticos e de Informações, gerados pelo sistema informatizado do Almoxarifado Central, acessados livremente pelos usuários, contendo os valores adquiridos, fornecidos e o controle dos saldos financeiros;

3) novo *software*, que complementa o Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços, totalmente multi-usuário, que permite a análise das solicitações de compra e o agrupamento das solicitações dentro do mesmo objeto, evitando erros, repetição de operações e permitindo o aumento das quantidades adquiridas e a redução de preços e de custos operacionais.

O Almoxarifado de Obras e o Almoxarifado de Transporte e Oficina foram incorporados ao Almoxarifado Central. Os Almoxarifados dos Restaurantes Universitários, do Hospital Universitário, da Farmácia-Escola e da Imprensa Universitária foram reorganizados, recadastraram os seus materiais e se integraram ao sistema informatizado do Almoxarifado Central.

A Divisão de Patrimônio foi transferida para o Almoxarifado Central, permitindo o controle do material permanente, através da centralização da conferência, registro, recebimento e das providências de manutenção dos bens patrimoniais.

Resultados

Superação da enorme desorganização e desperdício existentes. Estabelecimento de um novo padrão de execução e controle na administração de bens e materiais que assegura agilidade, economia de tempo e de recursos, sem violar a autonomia decisória dos centros gestores.

Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal de Santa Maria — UFSM
Departamento de Material e Patrimônio

Responsável

Jorge Luiz Brum Ribeiro

Equipe

Aldiocir Francisco Dalla Vecchia, Fernando Bordin da Rocha, Gustavo Zanini Kantoski, José Carlos Segalla, José Antônio Xavier da Silva, José Valmor Valente, Jornandes Oliveira Almeida, Jussara Salete Gubiani, Marcelo Tiezerin e Marco Antônio O. Flores.

Campus Universitário, Almoxarifado Central

Santa Maria, RS — CEP: 97900-000

Telefone: (055) 226 2610 — Fax: (055) 226 2610

Área temática

Modernização de procedimentos

Rodízio na SEREM

*Ministério da Justiça
Imprensa Nacional
Divisão de Jornais Oficiais — DIJOF*

A Imprensa Nacional, órgão do Ministério da Justiça, é responsável pela publicação dos textos oficiais destinados a consolidar as decisões públicas federais no âmbito dos três Poderes da União. A Seção de Recebimento, Seleção e Registro de Matérias — SEREM responde pela tarefa de recebimento, análise e outras providências relativas aos originais encaminhados para publicação no Diário Oficial da União (DOU) e Diário da Justiça (DJ).

No que diz respeito ao recebimento, o atendimento ao público é ininterrupto, no horário das 7:30 às 16 horas, havendo grande concentração de entregas no horário próximo ao encerramento. Além do atendimento no guichê, são recebidas matérias vindas de órgãos da administração pública federal situados nos Estados, enviadas por Correio (ECT) ou pela Central de Mala Oficial (CMO). Esses recebimentos geralmente coincidem com a chegada dos usuários aos guichês, sejam os lotes do período da manhã sejam os do período da tarde.

Além disso, a Serem também faz atendimento à pesquisa por telefone e desenvolve procedimentos diversos de seleção e

registro, que partem do recebimento dos originais, análise detalhada quanto à padronização técnica, lançamento no controle para entrega à editoração e preparo de devoluções dos originais que não foram aprovados na triagem.

Com o crescimento do número de solicitações para publicação e o conseqüente aumento das atividades, percebeu-se que o atendimento aos usuários deixava a desejar. Procedeu-se então à avaliação do processo de trabalho no setor, a fim de identificar as falhas e buscar soluções. Foi observado que o fato de cada funcionário se restringir à execução de tarefas específicas interferia de forma negativa nas atividades do setor, cujo resultado se refletia no atendimento ao usuário.

Foi adotado, então, o sistema de rodízio, de modo que todos os funcionários — sem exceção — ficassem aptos a atender a qualquer situação no setor, oferecendo aos usuários um atendimento mais rápido e mais preciso. Estabeleceram-se os seguintes passos, sendo que o período de operação de cada servidor em cada passo varia de uma a quatro semanas:

- 1) Atendimento no guichê (recebimento do público; recebimento da ECT; recebimento da CMO; preparo das devoluções);
- 2) Anotação (lançamento no controle de entrega à editoração; expedição dos recebimentos da ECT e CMO à Secad);
- 3) Telefone (atendimento ao usuário; pesquisa e informação; operação de microcomputador; atendimento de fax; arquivo geral).

Resultados

Os funcionários passaram a ter uma visão mais abrangente do processo do trabalho e manifestaram maior satisfação com o envolvimento total nas atividades do setor. Diversos funcionários superaram receios quanto às suas supostas limitações profissionais. Todos descobriram sua capacidade para substituir uns aos outros, aumentou a cooperação e a responsabilidade de cada um

para com o resultado final do trabalho. Os funcionários descobriram a importância da sua participação e passaram a apresentar sugestões, ansiando por mais melhorias no desenrolar diário dos trabalhos. Os usuários manifestaram sua satisfação com a melhoria do atendimento.

Ministério da Justiça
Imprensa Nacional
Divisão de Jornais Oficiais

Responsável

Maria de Lourdes Pereira

Equipe

Ana Cláudia de Oliveira Camargo, Claudionice Custódio de O. Santiago, Delvair Glória de Castro, Edmur Tabosa dos Santos, Ester Silveira Santos Martins, Eva Maria da Silva de Oliveira, Geraldo Marques de Oliveira, Iron de Queiroz, José Reis Vieira de Sousa, Jurandir Lima da Silva, Júlia Pereira Macedo dos Reis, Maria de Lourdes Pereira, Maria Luzia Passos Miranda, Raimundo Moreira Arruda, Rivaldo Santos Reis, Rosaura Conceição Haddad, Tereza Cristina Feitosa Miranda, Terezinha Silva dos Santos, Ubiratan Francisco Sobrinho e Wellington Motta Rossignoli.

SIG, Quadra 06 — lote 800
Brasília, DF — CEP: 70604-900
Telefones: (061) 313 9539 — Fax: (061) 313 9540/313 9555

Desenvolvimento e implantação do sistema Sancad na área de projetos de saneamento

Ministério da Saúde
Fundação Nacional de Saúde
Coordenação Regional do Paraná

Entre as diversas atividades da Fundação Nacional de Saúde (FNS), inclui-se a prestação de assistência técnica aos Serviços Municipais de Água e Esgotos (SAE's). Para isso, os técnicos da FNS elaboram ou contratam regularmente estudos e projetos de engenharia sanitária, com grande volume de projetos de redes de distribuição de água e coleta de esgotos sanitários. Recentemente, a expansão do número de municípios conveniados com a FNS fez aumentar a demanda por novos projetos de melhoria dos sistemas de água e esgotos. Ao mesmo tempo, a FNS enfrentava carência de pessoal técnico especializado, dificuldades de admissão de novos profissionais e limitação de recursos para a contratação de projetos através de empresas privadas, inviabilizando o atendimento das demandas pela forma tradicional.

Diante disso, servidores da FNS desenvolveram um *software* para projetos de redes de esgotos sanitários, utilizando os recursos modernos da computação gráfica (CAD — *Computer Aided Design*). Acoplado ao CAD, propôs-se a criação de um módulo de dimensionamento, resultando numa ferramenta completa de

elaboração de projetos, em ambiente computacional *Windows*, contemplando as várias etapas típicas de um trabalho na área, desde a digitalização do levantamento topográfico, lançamento da rede, cálculos, planilhas, desenho e montagem final das pranchas geradas. Este sistema foi denominado Sancad.

Após a concepção, desenvolvimento e teste do sistema, foi organizado e realizado um treinamento, com a participação de engenheiros e técnicos projetistas de várias coordenações regionais da FNS. Foi, então, traçado um plano de implantação do Sancad nas diversas regionais, de modo que o *software* tornou-se um padrão nacional na FNS.

Inicialmente previsto para projetos de redes de esgotos, logo em seguida foi desenvolvida e incorporada uma nova ferramenta ao Sancad, com a mesma metodologia, contemplando as redes de distribuição de água.

Resultados

A utilização do Sancad permitiu uma redução média de 60 a 70% no tempo de elaboração de projetos, significando uma forma de atender a um número maior de demandas e de suprir a carência de profissionais na FNS. Além disso, a utilização do Sancad tem mostrado ganhos em termos de qualidade, correção e confiabilidade do produto final obtido. As previsões iniciais quanto à abrangência de utilização do Sancad foram amplamente superadas, tendo o mesmo se tornado um padrão para a área de projetos de saneamento da FNS, estando instalado em 12 unidades da Fundação em todo o Brasil e em processo de instalação em outras. O Sancad tornou-se objeto de interesse de técnicos de saneamento e de estudantes de engenharia e arquitetura de instituições públicas e privadas, que receberam treinamento a fim de conhecê-lo e utilizá-lo. Finalmente, o sucesso da experiência tem contribuído para a disseminação da cultura de computação

gráfica e a adesão dos profissionais da FNS e das autarquias municipais conveniadas à nova tecnologia. Neste mesmo sentido, ressalta-se a utilização de teodolitos eletrônicos — conhecidos como Estação Total — para a geração de plantas topográficas já em formato digital, para serem usadas pelo Sancad, com novos ganhos de qualidade e produtividade na elaboração dos projetos de saneamento.

Ministério da Saúde
Fundação Nacional da Saúde
Coordenação Regional do Paraná

Responsável

Leandro Martini Ribeiro

Equipe

Eliane Lima Roedel

Rua Cândido Lopes, 208 — Centro — Sala 703
Curitiba, PR — CEP: 80020-060
Telefones: (041) 322 8699 — Fax: (041) 232 0935

Círculo de controle de qualidade

*Ministério das Minas e Energia
Companhia Vale do Rio Doce
Superintendência de Pelotização*

Criada na década de 40 para extrair minério de ferro dos depósitos do interior do Estado de Minas Gerais, aos poucos a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) expandiu suas atividades e áreas de atuação, de forma que hoje é a maior companhia exportadora de ferro, além de atuar na extração e beneficiamento de bauxita, ouro e outros minerais abundantes no Brasil. Com o propósito de elevar o rendimento das minas e a economicidade global do sistema, a CVRD adotou o processo de aglomeração de minério por pelletização e implantou seis usinas de pelletização na área de Tubarão, no Estado do Espírito Santo.

As usinas de pelletização produzem pelotas de minério de ferro de alta qualidade. A pelletização é um processo de aglomeração da parcela ultrafina de minério — com o recurso de um processamento térmico — em esferas de diâmetro adequado, com características de qualidade que permitam a sua aplicação direta nos fornos siderúrgicos. A moagem é parte desse processo.

Quando os moinhos estão em operação normal, são programadas paradas para inspeção do revestimento. Se há desgaste, programam-se paradas para trocar as barras de revestimento desgastadas.

Forma-se uma equipe para executar o serviço. O moinho é parado e são retiradas as porcas fixadoras na sua parte externa. Nesse procedimento, há necessidade de várias marretadas pela parte externa do moinho contra a extremidade do pino do grampo, pois ocorre intertravamento entre os pinos dos grampos e a carcaça devido à incrustação de resíduos entre a carcaça e o grampo. Isso ocorre porque o grampo com dois pinos fixos provoca esse intertravamento.

Esse procedimento mostra-se inadequado pelo risco de acidentes, esforço excessivo, umidade e calor a que ficam submetidos os trabalhadores, falta de iluminação no local e pelo tempo exagerado que exige para a retirada do grampo.

A solução encontrada foi a modificação do grampo, eliminando as hastes fixas nos revestimentos e substituindo-as por porcas que permitem a colocação de hastes móveis para facilitar a sua remoção.

Resultados

Deixou de ser necessário usar marretas e alavancas. Foi expressivamente reduzido o risco de acidentes e minimizados os desconfortos do trabalho, gerando mais satisfação dos colaboradores. O mesmo resultado passou a ser obtido com menor esforço e maior rapidez: o tempo para troca do espelho reduziu-se de 22 horas para 11 horas. O custo com grampo/ano caiu de US\$ 1,412.20 para US\$ 372.10 e o custo perda produção/ano caiu de US\$ 368,550.00 para US\$ 184,275.00.

Ministério de Minas e Energia
Companhia Vale do Rio Doce
Superintendência de Pelotização

Responsável

Anderson Geraldo Costa

Equipe

Francisco José Caetano Filho, Jair Magno Pereira Aguiar, Luiz Carlos Bortolon, Nilson Miranda, Romildo Mazolini e Vicente Pereira Rosa

Escritório do G.Q.T. — Cx. Postal 698 — Ponta de Tubarão
Vitória, ES — CEP: 29072-970

Telefones: (027) 335 5585 — Fax: (027) 335 5016

Programa de incentivo à produtividade e à qualidade total

*Ministério da Fazenda
Secretaria da Receita Federal
Delegacia da Receita Federal — RJ*

A Agência da Receita Federal (ARF) Centro-Norte do Rio de Janeiro, a maior do Brasil, era conhecida, ao final de 1995, como “ARF Inferno”. Os funcionários só atuavam a partir da cobrança direta dos chefes de seção. Estes ficavam sobrecarregados, executando tarefas que cabiam aos seus funcionários — e deixavam de gerenciar adequadamente suas seções. Os funcionários não distinguiam suas competências e as das chefias, e se dividiam em “castas”, segundo suas carreiras de origem no serviço público. Alguns funcionários recebiam treinamento e dispunham de benefícios, enquanto outros eram relegados ao esquecimento e ao desestímulo.

Os funcionários eram pouco assíduos e impontuais devido às dificuldades de acesso à agência — localizada na zona portuária do Rio de Janeiro — nos horários de *rush* e à coincidência do horário de trabalho com os horários bancário e comercial, que os impedia de realizar seus pagamentos e outros compromissos. A jornada de trabalho nunca era cumprida, pois havia perdas de tempo com a chegada, o preparo para saída de almoço, o retorno após o almoço e o preparo para a saída de final de expediente, sem contar as interrupções para cafezinho.

Em conseqüência, serviços como a emissão de certidões negativas levavam 10 dias para serem realizados e a média diária era de 20 certidões emitidas. Os atendimentos de conta-corrente variavam entre 6 e 14 por dia. Os contribuintes chegavam à fila de espera no início da tarde do dia anterior, e nem assim tinham o seu direito ao atendimento assegurado. Frequentemente, ao final do dia, um chefe de seção era encarregado de fazer o “discurso de encerramento”: avisar que o expediente estava encerrado e que os contribuintes deveriam voltar no dia seguinte mais cedo para “tentar a sorte”.

A busca de soluções começou pelo horário de trabalho e de atendimento ao público da agência, que foi mudado de 10:00 às 16:30 horas para de 07:00 às 19:00 horas, no sistema de turnos interpenetrantes, com horário corrido de 6 horas. Este sistema ficava vinculado ao aumento de produtividade, eficácia e qualidade do serviço. Foi instalado um programa de controle eletrônico do ponto, no qual cada funcionário digita sua senha secreta ao entrar e sair do trabalho. Em atendimentos como conta-corrente, foram criadas duplas de funcionários para dividir a responsabilidade pela produção.

Criou-se um clima de disciplina técnico-funcional consciente: reduziram-se as faltas, os pedidos de dispensa e atestados médicos e a maioria dos funcionários passou a cumprir mais que a carga horária mínima. Passaram a ser emitidas aproximadamente 50 certidões negativas por dia e o tempo de emissão caiu de 10 dias para 24 horas. Os atendimentos de conta-corrente atingiram 41 por dia, podendo chegar a 56. Acabaram-se as filas escandalosas.

Em seguida, iniciou-se um trabalho de organização e métodos, cujas principais medidas são as que se seguem. Foram padronizados os procedimentos e ações, compiladas as rotinas consuetudinárias, visando eliminar controles desnecessários e informatizar os demais, dando velocidade e transparência ao serviço. Com isso foi possível extinguir e fundir seções e descentralizar procedimentos, além de liberar as chefias para tarefas de

gestão e incremento da produtividade. A superposição de tarefas entre seções foi solucionada com a criação de rotinas internas especializadas para cada uma. Por outro lado, foi feito o levantamento minucioso de todas as atribuições e procedimentos internos, de modo que qualquer funcionário dentro da agência pudesse executar qualquer tarefa, a partir de um guia completo e atualizável. Da mesma forma, iniciou-se o trabalho de preparar a cartilha do contribuinte, destinada a informar e agilizar as providências de responsabilidade dos próprios clientes.

Nem sempre houve apoio de chefias e funcionários: muitos chefes estavam sobrecarregados e desmotivados, conformados com a desorganização generalizada. Muitos funcionários estavam indispostos para cumprir suas obrigações, divididos por inveja e relações de privilégio, beneficiando-se da desorganização e avessos à mudança. A sua reação foi de antagonismo. A solução foi a imediata substituição de todas as chefias e substitutos das seções, com a sua remoção desta ARF para outros locais. Os funcionários foram remanejados entre as seções, rompendo a rotinização e eliminando as “panelinhas”. Procurou-se funcionários insatisfeitos em outros órgãos ou que estivessem em disponibilidade para reaproveitamento. Os recém-concursados e oriundos da iniciativa privada foram convidados a ocupar os cargos de chefia e receberam acompanhamento inicial até se consolidarem nos cargos. Assim, rompeu-se a inércia, reduziu-se a quantidade de funcionários e elevou-se a qualidade e a produtividade.

Várias outras medidas foram adotadas. O espaço físico foi reordenado para expandir a área de atendimento e obter melhor disposição em relação à clientela. Foram criados e distribuídos informativos de orientação ao público e foi reorganizada a distribuição dos formulários nos setores que os utilizam, facilitando o acesso. Foi criada uma equipe própria de instalação e manutenção de materiais de informática, reduzindo a dependência externa nessa área. Foi oferecido treinamento em informática

para todos os funcionários, o que permitiu ampliar a emissão eletrônica de documentos e aumentar a rapidez e a confiabilidade dos serviços. Foi admitido e priorizado o acesso do contribuinte às chefias, com atendimento imediato. Para permitir a participação e a realimentação de idéias, tanto dos clientes como dos funcionários, foi instalada uma caixa de coleta de sugestões e críticas, cuja chave fica em poder da Superintendência para que seja assegurada a lisura da apuração.

Resultados

Constata-se acentuada satisfação da clientela. Os funcionários se tornaram mais produtivos, responsáveis e disciplinados e exibem orgulho e satisfação com o trabalho. A agência se tornou modelo para outras. Ocorreu um aprendizado no sentido de que é possível fazer muito com poucos recursos, e de que as ações de mudanças devem ser adotadas com rapidez, para inibir as reações contrárias e criar a predisposição favorável a uma transformação radical.

Ministério da Fazenda
Delegacia da Receita Federal — ARF
Centro Norte — RJ

Responsável

Eduardo Henrique Portas Simões Araújo

Equipe

Ana Elisa Bastos de Menezes, Benvida da Silva Paulo, Célia Regina das Neves Dias, Eliane Câmara Cerqueira, Elizabeth Silva do Nascimento, Felipe Kresch, Geziel Geni de Almeida, Gilberto Jorge de Carvalho, Hercília Cartaxo, Jane Marques Pinho, Joaquim Alves Dias Júnior, José Alberto Pacheco da Silva, José

Mauro Santos Franco, Lúcia Regina Fernandes Rezende, Luiz Eduardo Duarte de Oliveira, Luiz Frederico Leal Failace, Márcia Lúcia da Silva Barbosa Thiengo, Marcos Albuquerque de Magalhães Gomes, Marcos Antônio Vianna, Maria do Rosário da Silva, Neivaldo Viveiro de Jesus, Paula Cristina Pessanha Antonetti, Pedro Delarue Tolentino Filho, Sérgio Fernandes e Sônia Labre de Argollo e Castro.

Av. Rodrigues Alves, 81 — Praça Mauá
Rio de Janeiro, RJ — CEP: 20081-250
Telefones: (021) 253 6322 Fax: (021) 233 3810