

inovação
inovação
inovação

**Iniciativas premiadas no
21º Concurso Inovação
no Setor Público
2016**

*Coordenação Geral de Inovação
(organização)*



MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Presidente

Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares

Diretor-Executivo

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação

Fernando de Barros Filgueiras (substituto)

Diretor de Seleção e Formação de Carreiras

Diana Magalhães de Souza Coutinho

Diretora de Educação Continuada

Paulo Marques

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Diretoria de Gestão Interna

Camile Sahb Mesquita

Editor

Fernando de Barros Filgueiras

Projeto gráfico e Capa

Ana Carla Gualberto Cardoso

Revisão gráfica

Amanda Soares Moreira

Editoração eletrônica

Alexandre de Matos Luna

Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília-DF, Brasil

Sumário

Apresentação	5
Introdução	7
Processos organizacionais, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/ distrital	24
Banco de Preços – Nota Fiscal Eletrônica	25
Gestão Eletrônica de Trânsito - Talonário Eletrônico	38
PMSC Mobile – Tecnologia móvel para gestão de atendimentos policiais	52
Projeto Resolução de Demandas Repetitivas – “Paz Judicial”	77
Sistema Informatizado de Ouvidoria - Ouv/DF	107
Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo Federal	128
AGHU – Modelo de Gestão do HCPA	
Inovando a Assistência à Saúde	129

Programa de Eficiência Energética: Uso de Painéis Solares Fotovoltaicos	158
Sistema Nacional de Informações de Registro Civil – Sirc	173
Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão - SAMGe	195
Sistema Unificado do Processo de Obras - OPUS	207
Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal	226
CECAD: informação para desenho e fomento de políticas sociais	227
De 4 anos a 180 dias: a transformação do Cebas na Assistência Social	247
Peticionamento eletrônico e transparência ativa: inovação na oferta de serviços e transparência ao cidadão	266
Uso de Imagens - Paperless	286
Projeto IRIS – Reconhecimento Facial de Viajantes	307

Apresentação

A realidade do serviço público brasileiro, permeada de complexidades e desafios, demanda dos agentes públicos criatividade no desenvolvimento de novos métodos e processos de gerenciamento aptos a aumentar a capacidade de resposta do governo em resolver problemas, bem como atender às necessidades coletivas e aos direitos dos cidadãos.

Na administração pública, rotinas e procedimentos são alterados visando resolver problemas reais e gerar valor público. Há uma infinidade de demandas e problemas complexos com os quais o governo tem de lidar e que não mais se resolvem com respostas padronizadas. Nesse sentido, a inovação vem ganhando cada vez mais espaço no setor público e se mostrando como um conjunto de práticas instituídas a fim de vencer velhos problemas, acompanhando mudanças sociais, e melhorando a qualidade do serviço prestado.

O próprio ato de encontrar e nomear essas inovações, de reconhecer os servidores que as realizaram foi uma inovação que a Escola Nacional de Administração Pública realizou há 21 anos. São transformações e práticas registradas, ano a ano, que compõem um conjunto de melhorias incorporadas à prática dos servidores ou ao uso dos serviços pelos cidadãos. Toda essa história está registrada e disponível eletronicamente para acesso público em <http://inovacao.enap.gov.br/>.

A 21ª edição do Concurso Inovação no Setor Público buscou honrar essa tradição e selecionou 15 experiências que demonstram a continuidade da criação de soluções para problemas públicos, através da iniciativa de servidores e suas organizações, que ajudam o poder público a melhor realizar sua missão.

A organização desta premiação reconhece e agradece o apoio e a competência da equipe da Diretoria de Inovação e Gestão do Conhecimento (DIGC) e todos os servidores da Enap envolvidos com essa premiação.

Francisco Gaetani
Presidente da Enap

Introdução

Nesta publicação, a Enap apresenta os relatos das 15 iniciativas premiadas na 21ª edição do concurso, constituindo uma importante fonte de referência para dirigentes e equipes que buscam novas soluções para melhorar a qualidade da gestão no setor público brasileiro e dos serviços prestados à população.

A série de livros sobre as iniciativas vencedoras do Concurso Inovação reúne os relatos das inovações desenvolvidas por equipes de servidores que dedicaram conhecimento, tempo e criatividade para reinventar as práticas de gestão nas suas instituições, implementando pequenas ou grandes mudanças nas suas atividades cotidianas. Ao conhecer essas experiências, temos provas concretas de que o setor público pode, a partir de ações inovadoras – construídas dentro de uma mesma organização ou trabalhando com parcerias –, melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

A inovação no setor público é um tema central, que deve ser analisado e colocado em prática para superar os desafios existentes na administração. A inovação gera resultados positivos não apenas para a instituição, mas também para os servidores e para a sociedade em geral.

Na administração pública, dizer que um serviço prioriza o cidadão não é suficiente. As expectativas dos cidadãos podem não ser percebidas como atendidas, simplesmente devido à opção por utilização de abordagens tradicionais que podem se mostrar esgotadas. Por outro lado, cabe ressaltar que processos de inovação não devem ser confundidos, tão somente, com processos de incorporação de novas tecnologias.

A complexidade dos desafios impostos ao setor público reforça a importância de construir sua capacidade para inovar e desenvolver soluções criativas e eficientes. A evolução tecnológica e o fenômeno de uma sociedade em rede clamam pela utilização de abordagens novas e criativas, tecnológicas ou não, para enfrentar os desafios de políticas públicas no contexto social contemporâneo – que nos desafia à incorporação de novos serviços para atender às emergentes demandas de cidadãos cada vez mais conectados e críticos em relação à atuação do setor público.

Esta publicação está dividida em três partes, além desta Introdução. A primeira apresenta as iniciativas premiadas na Categoria Inovação em Processos, Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual/Distrital, onde são relatadas iniciativas inovadoras da Bahia, Mato Grosso, Santa Catarina e Distrito Federal.

Na segunda parte, disponibilizamos os relatos premiados na Categoria Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo Federal, implementados em diferentes instituições, como o Hospital das Clínicas de Porto Alegre, Universidade Federal Rural do Semiárido, Ministério da Fazenda, Instituto Chico Mendes e Comando do Exército.

Finalmente, na terceira parte do livro, são apresentadas as iniciativas do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, do Ministério da Fazenda e da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, premiadas na Categoria Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal.

Com esta publicação, visa-se disseminar os aprendizados trazidos pelas experiências premiadas e reconhecer o relevante papel dos servidores responsáveis por elas. Tais casos de sucesso podem ser de grande interesse para os programas de capacitação e de pesquisa da Enap e de outras escolas de governo.

Esperamos contribuir para que o leitor, ao percorrer esta publicação, perceba a inovação como um processo em curso, uma busca constante, que se apoia num novo modelo mental, buscando um olhar curioso do sujeito em face do mundo, a partir da riqueza do conhecimento coletivo, e que, se incorporada à rotina de uma organização, pode implicar em sua reinvenção e, com isso, atender às demandas e expectativas de seus usuários e da sociedade como um todo.

Boa leitura! E boas práticas!

Histórico

O Concurso Inovação no Setor Público é realizado desde 1996 pela Escola Nacional de Administração Pública, em parceria com Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Com o propósito de incentivar a inovação, o prêmio reconhece e valoriza os servidores que promovem práticas inovadoras na administração pública e dissemina o conhecimento produzido pelos inovadores em suas soluções. A premissa subjacente ao concurso é que o reconhecimento e a disseminação do trabalho de servidores e equipes que colocam em prática novas ideias melhoram a gestão das organizações e políticas públicas, contribuindo para o aumento da qualidade dos serviços prestados à população.

Nesse período, o concurso passou por diversas mudanças, em sintonia com os pressupostos dos modelos de gestão vigentes. Ainda, a partir de estudos desenvolvidos pela Enap, sua metodologia vem sendo revisada ao longo dos anos, o que resultou na inclusão de novos temas, no aperfeiçoamento dos relatos e na clarificação dos conceitos e critérios de seleção.

Em 21 anos de existência, o concurso recebeu 2.094 inscrições e premiou 377 iniciativas. Entre os participantes do Poder Executivo federal, destacam-se Ministério da Educação, Ministério da Fazenda, da Saúde e da Previdência

Social, responsáveis por boa parte do número de iniciativas inscritas e das premiações. Os gráficos a seguir apresentam, respectivamente, a evolução do número de inscrições ao longo dos anos (Figura 1) e a distribuição das iniciativas e das premiações entre as instituições do Poder Executivo federal (Figura 2).

Figura 1 – Evolução do número de inscrições válidas, por edição e acumulado (1996-2016) (n=2094)

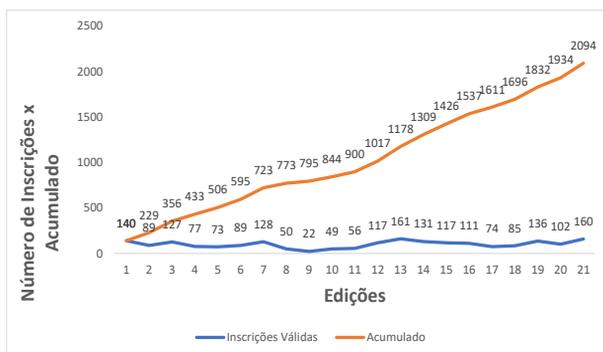
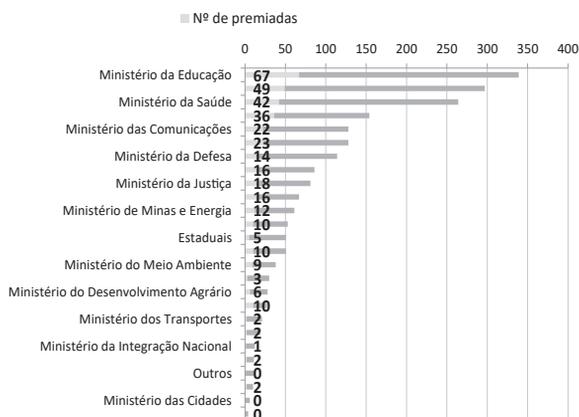


Figura 2 – Número de inscrições e premiações entre as instituições do Poder Executivo federal e a inclusão do Poder Executivo estadual/distrital (1996-2016) (n = 2094)



A 21ª edição do Concurso Inovação

A 21ª edição do Concurso Inovação foi realizada com os seguintes objetivos:

- Incentivar a implementação de iniciativas inovadoras de gestão em organizações do Governo Federal, que contribuam para a melhoria dos serviços públicos.
- Reconhecer e valorizar servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público.
- Disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou de referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade de governo.

Ao longo do ano de 2016, foram percorridas várias etapas visando à definição das melhores inovações entre as inscritas no concurso. É importante registrar que o processo de avaliação é resultado de um aperfeiçoamento contínuo e permanente. Assim, diversas mudanças metodológicas foram realizadas ao longo dos anos, principalmente para fomentar o debate e a circulação das informações entre os avaliadores do Concurso Inovação.

A partir de uma ampla pesquisa de prêmios de inovação e de discussões relativas aos conceitos e práticas voltados à promoção da inovação dentro e fora do Brasil, com servidores da Enap e da Rede de Inovação no Setor Público, a Coordenação-Geral de Inovação reformulou o Concurso Inovação. A 21ª edição contempla as seguintes mudanças:

Redução do número de etapas de avaliação – as etapas de avaliação foram reduzidas de cinco (triagem interna, avaliação preliminar, avaliação *in loco*, análise dos relatórios técnicos e avaliação final) para três: triagem de conformidade (observação dos requisitos obrigatórios constantes no edital); avaliação preliminar externa (seleção de até 30 iniciativas finalistas, 10 de cada categoria, por avaliadores externos recrutados via chamada pública); e avaliação

final entre pares (apresentação oral das iniciativas finalistas seguida da seleção pelos pares, por meio de votação, das iniciativas vencedoras de cada categoria). Tal redução pretendeu tornar o processo mais dinâmico e transparente.

Eliminação da avaliação *in loco* - não haverá mais visita do Comitê Técnico para subsidiar as avaliações do Comitê Julgador por meio da averiguação *in loco* dos relatos apresentados no ato de inscrição. As avaliações serão realizadas, exclusivamente, por avaliadores externos com conhecimento e atuação nas áreas de gestão pública e inovação. O método é semelhante ao utilizado para análise de artigos em periódicos internacionais, realizado por meio de plataforma com critérios de avaliação (inovação; resultados e/ou impactos; utilização eficiente de recursos; parcerias; participação dos beneficiários; mecanismos de transparência e controle social; grau de replicabilidade; grau de sustentabilidade). Os avaliadores – que colaboram de forma voluntária – são selecionados por meio de chamada pública.

Participação dos candidatos na avaliação final do concurso de práticas - das 10 iniciativas finalistas escolhidas pelos avaliadores externos em cada categoria, cinco serão consideradas vencedoras sem classificação ordinária. As iniciativas vencedoras serão escolhidas entre os pares das próprias iniciativas classificadas em cada categoria, que votarão entre si para definir as vencedoras. O critério de desempate será o da melhor colocação obtida na fase de avaliação preliminar externa.

Premiação por categoria e ampliação do público-alvo do concurso – o concurso foi renovado com a substituição de sete áreas temáticas, cuja classificação não implicava em premiação diferenciada, por três categorias que não concorrem entre si e são reconhecidas separadamente. São elas: a) inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal; b) inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo federal; c) inovação em processos organizacionais, serviços, ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital.

Dessa forma, buscou-se melhorar as distinções das características de inovações premiadas. Foram premiadas cinco iniciativas em cada uma das três categorias. A criação de uma categoria voltada para os estados e o Distrito Federal buscou reconhecer os esforços que essas unidades da Federação estão realizando para inovar em seus processos organizacionais e na oferta de políticas e serviços públicos.

Alteração do nome do concurso – a ampliação do público-alvo, admitindo iniciativas dos estados e do Distrito Federal, resultou na necessidade de alterar o nome de Concurso Inovação na Gestão Pública Federal para Concurso Inovação no Setor Público.

Possibilidade de inscrição de iniciativa incremental no concurso – passaram a ser aceitas inscrições de práticas inovadoras que configurem estágios subsequentes de inovação, como o aperfeiçoamento ou a ampliação de iniciativas já premiadas em edições anteriores do concurso.

Eliminação do critério de tempo de implementação no concurso de práticas – a iniciativa inscrita no concurso não terá mais que comprovar um ano de implementação efetiva, como exigido nos anos anteriores, sendo necessário apenas apresentar resultados mensuráveis, independentemente do tempo de existência.

Eliminação do ranking de premiação no concurso de práticas – não haverá mais classificação ordinal das iniciativas, sendo o foco do concurso classificar 10 finalistas em cada uma das três categorias, que passarão para a fase final de avaliação, e premiar até cinco iniciativas em cada categoria sem hierarquização.

Premiação – a novidade na premiação consiste na habilitação dos premiados para participação em eventos organizados ou viabilizados pela Enap e eventuais parceiros, com o objetivo de valorizar, aprimorar e disseminar a inovação no setor público. Dessa forma, a premiação não ficará restrita às missões técnicas internacionais patrocinadas por embaixadas. Os prêmios simbólicos foram

mantidos: troféu destinado ao órgão responsável pela iniciativa; certificados individuais de premiação destinados a todos os integrantes da equipe executora; direito ao uso do Selo Inovação nos materiais de divulgação impressa ou eletrônica das iniciativas premiadas; inclusão das iniciativas no Banco de Soluções (disponível no endereço <http://inovacao.ena.gov.br>) e no Repositório Institucional da Enap (disponível no endereço <http://repositorio.ena.gov.br>). Como mencionado, a premiação passou a ser feita por categoria na 21ª edição.

As experiências participantes da 21ª edição do Concurso Inovação

A 21ª edição do Concurso Inovação recebeu ao todo 244 inscrições, que foram inicialmente submetidas a um processo de triagem de conformidade, para verificação do cumprimento dos requisitos definidos no Edital nº15/2016. Ao final dessa etapa, restaram 160 inscrições válidas, distribuídas de acordo com os gráficos a seguir (Figuras 3 a 5).

Figura 3 – Distribuição das iniciativas válidas, por categoria, na 21ª edição (2016) (n = 160)

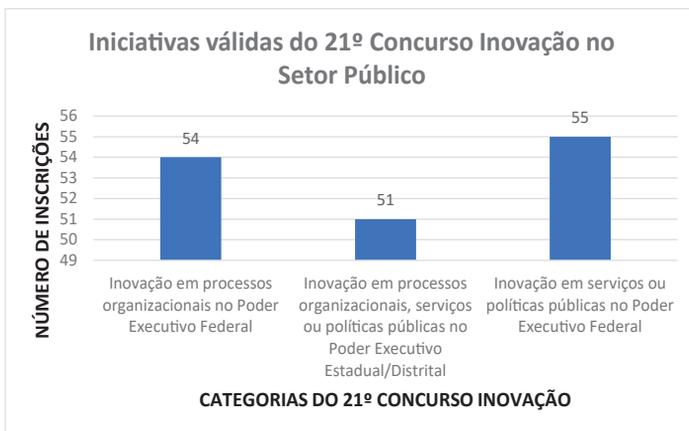


Figura 4 – Distribuição percentual de iniciativas válidas, por categoria (2016) (n=160)

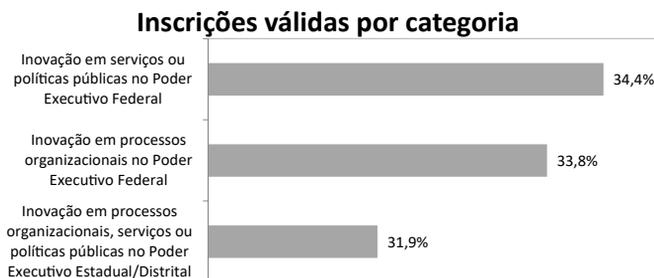
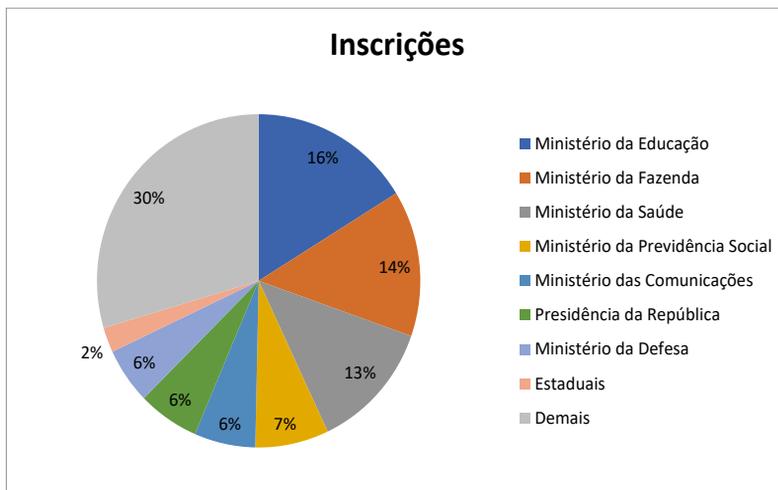


Figura 5 – Distribuição percentual de iniciativas inscritas por órgão superior no Poder Executivo e a inclusão das iniciativas inscritas na categoria Estadual/Distrital (2016) (n=2094)



Avaliação

As 244 inscrições passaram por três etapas de seleção distintas: triagem de conformidade, avaliação preliminar externa e avaliação final entre os pares.

A **triagem de conformidade** é uma etapa interna, feita por servidores da própria Enap, e consiste na conferência dos seguintes requisitos previstos no Edital Enap nº 15/2016: estar em vigência até a data de início do período de inscrição; apresentar e comprovar resultados mensurados; não ter sido premiada em edições anteriores do Concurso Inovação da Enap e pertencer ao Poder Executivo nas esferas federal e estadual/distrital. Como resultado da triagem de conformidade, 160 iniciativas foram consideradas válidas.

A segunda etapa de seleção, **avaliação preliminar externa**, consistiu na distribuição de cada iniciativa a, pelo menos, cinco avaliadores externos para atribuição de notas, sendo a nota final a média obtida a partir das notas atribuídas pelos avaliadores. A avaliação das práticas inovadoras foi realizada por um comitê julgador formado por 56 avaliadores externos (**ver Anexo**), selecionados mediante chamamento público. Composto por especialistas em gestão e por pesquisadores com reconhecida atuação nas áreas de inovação e gestão pública, o Comitê Julgador foi responsável pela avaliação das iniciativas inovadoras, definindo as 30 finalistas do concurso.

Os critérios para avaliação das experiências foram definidos no Edital Enap nº 15/2016: inovação; resultados e/ou impactos; utilização eficiente de recursos; parcerias; participação dos beneficiários; mecanismos de transparência e controle social; grau de replicabilidade e grau de sustentabilidade. Trinta iniciativas finalistas (dez por categoria) resultaram dessa etapa.

A terceira etapa foi a **avaliação entre pares**, que consistiu na apresentação oral das práticas finalistas seguida da seleção, pelos pares, via voto, para a escolha das vencedoras do 21º Concurso Inovação.

Essa última etapa ocorreu em evento presencial na sede da Enap, em Brasília-DF, com a participação das 30 iniciativas finalistas. Um representante de cada prática inovadora teve cinco minutos para apresentar, oralmente, a experiência do seu órgão aos pares da sua categoria, que elegeram, via voto, as 5 vencedoras em cada uma das três categorias do Concurso Inovação no Setor Público.

Relação das iniciativas vencedoras na categoria Inovação em Processos Organizacionais, Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual/Distrital:

- Banco de Preços (Secretaria de Administração – BA) Gestão Eletrônica de Trânsito – Talonário Eletrônico (Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação – MT)

- PMSC Mobile – tecnologia móvel para gestão de atendimentos policiais (Polícia Militar – SC)
- Projeto Resolução de Demandas Repetitivas – “Paz Judicial” (Procuradoria Geral – BA)
- Sistema Informatizado de Ouvidoria – Ouvidoria/DF (Controladoria-Geral – DF)

Relação das iniciativas vencedoras na categoria Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo Federal:

- AGHU – Modelo de Gestão do HCPA inovando a assistência à saúde (Hospital das Clínicas Porto Alegre - MEC)
- Programa de eficiência energética – uso de painéis fotovoltaicos (Universidade Federal do Semiárido - MEC)
- Sirc – Sistema Nacional de Informação de Registro Civil (MF) – Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão
- SAMGe – Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão (Instituto Chico Mendes - MMA)
- Sistema Unificado do Processo de Obras – OPUS (Comando do Exército MD)

– Relação das iniciativas vencedoras na categoria Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal:

- CECAD: informação para desenho e fomento de políticas sociais – (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome)
- De 4 anos a 180 dias – a transformação do CEBAS na Assistência Social – (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome)
- Peticionamento eletrônico e transparência ativa (Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Ministério da Justiça)
- Projeto IRIS – Reconhecimento Facial de Viajantes (Ministério da Fazenda)

– Uso de imagens – Paper Less (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Ministério das Comunicações)

Premiação

As iniciativas premiadas receberam troféus destinados ao órgão responsável pela iniciativa; certificados individuais de premiação destinados a todos os integrantes da equipe executora e o direito ao uso do Selo Inovação nos materiais de divulgação impressa ou eletrônica das iniciativas premiadas.

Além disso, as 15 iniciativas vencedoras passaram a compor o Banco de Soluções (disponível no endereço <<http://inovacao.enap.gov.br>>) e o Repositório Institucional da Enap (disponível no endereço <<http://repositorio.enap.gov.br>>) e estão automaticamente habilitadas a participar de eventos organizados ou viabilizados pela Enap e eventuais parceiros, com o objetivo de valorizar, aprimorar e disseminar a inovação no setor público.

Anexo

Comitê Julgador – Avaliadores Externos

- Adriana Regina Martin, Professora Nível Superior (UNB);
- Alex Rabelo Machado, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Ministério das Cidades);
- Alexsandro da Silva, Policial Civil (Secretaria da Segurança Pública de Santa Catarina);
- Andreia Cristiane Stanger, Gerente de Serviços da Atenção Primária nº 02 do Gama (SES-DF);
- Antônio Carlos Alves Carvalho, Analista de C&T (CNPq);
- Ariana Frances Carvalho de Souza, Chefe da Divisão de Planejamento Estratégico, Projetos e Inovação da Ouvidoria Social (Ministério Desenvolvimento Social e Agrário);

- Bruno Carvalho Palvarini, Assessor (Ministério do Planejamento);
- Carlos Augusto Pessoa Machado, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão);
- Carlos Ganem, Analista Master (Finep - Financiadora de Estudos e Projetos);
- Carlos Henrique Rodrigues, Coordenador de Integração e Sustentabilidade (Agência Nacional de Energia Elétrica);
- Carlos Roberto Neri Matos, Superintendente de Administração do MF em Goiás e Tocantins (Ministério da Fazenda);
- Celio Eduardo Alcântara Erthal Rocha, Delegado de Polícia (Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro);
- Ciro Pitangueira de Avelino, Assessor (Ministério do Planejamento);
- Daniela Borges Lima de Souza, Pesquisadora em Assuntos Educacionais (Inep);
- Danielle Keylla Alencar Cruz, Tecnologista Junior (Ministério da Saúde);
- Dionara Borges Andreani, Coordenador-Geral (Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário);
- Eduardo Carlos Weaver, Coordenador-Geral de Programas de Apoio às Exportações (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços);
- Elen Cristina Lacerda Mesquita, Coordenadora-Geral de Informações (Secretaria de Governo da Presidência da República);
- Emerson Montenegro Lima, Pesquisadora Tecnologista em Avaliações e Estudos Educacionais (Instituto Federal do Tocantins);
- Fernanda da Rosa Becker, Pesquisadora Tecnologista em Avaliações e Estudos Educacionais (INEP);
- Fernando Fischer, Diretor (Agência Social - Avaliação, Gestão e Responsabilidade Social);

- Geraldo Clodomir, Assistente Executivo Pleno (Caixa Econômica Federal);
- Graco Aurélio Câmara de Melo Viana, Diretor do Centro de Biotecnologias (Universidade Federal do Rio Grande do Norte);
- Hélio Lemes Costa Jr, Professor do Ensino Superior (Universidade Federal de Alfenas- Unifal-MG);
- Heloísa Alves Sousa Falcão, Docente (Instituto Federal de Brasília IFB);
- Janete Rocha Cícero, Técnico III (Instituto Nacional de Tecnologia);
- João Batista da Silva, Chefe de Departamento (Correios);
- **Jorge Henrique Teixeira de Mendonça**, Auditor Federal de Finanças e Controle (Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União);
- Joseane Aparecida Corrêa, Auditora Fiscal de Controle Externo (Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina);
- Klícia Maria Silva Guimarães, Contadora (Superintendência de Administração do MF em Goiás);
- Laura Ibiapina Parente, Assessora (Egap Secretaria de Planejamento do Estado de São Paulo);
- Leila Giandoni Ollaik, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Ministério do Planejamento);
- Luci Aparecida Souza Borges de Faria, Pedagoga (UFTM);
- Luis Fernando de Lara Resende, Técnico de Pesquisa e Planejamento (IPEA);
- Luiz Carlos Araujo da Silva, Coordenador-Geral de TI (CNPq);
- Luiz Carlos Miyadaira Ribeiro Jr, Coordenador Geral de Inovação Tecnológica (Ministério do Planejamento);

- Luzimar Borges de Magalhães, Gerente de Clientes e Negócios (Caixa Econômica Federal);
- Manoel Augusto Cardoso da Fonseca, Corregedor (MDIC);
- Márcia Seroa da Motta Brandão, Assessora (MEC);
- Márcio Lima Medeiros, Analista de Orçamento (Ministério Público Federal);
- Márcio Valério Ferreira Fernandes, Avaliador Executivo (Caixa Econômica Federal);
- Marconi Edson Esmeraldo Albuquerque, Analista em Ciência & Tecnologia (CNPq);
- Marcus Osório da Silva, Professor EBTT (IFMS - Instituto Federal de Mato Grosso do Sul);
- Mário Galvão de Souza Soria, Coordenador-Geral (Previc);
- Miguel Antônio Cedraz Nery, Diretor (ABDI);
- Miguel Crisóstomo Brito Leite, Coordenador-Geral (Ministério do Planejamento);
- Nilton Nélio Cometti, Professor (Instituto Federal de Brasília);
- Oscar Galdino de Oliveira Jr, Docente (Universidade do Paraná);
- Osvaldo Spindola da Silva Junior, Analista de Projetos (ABDI);
- Patrícia de Lucena Mourão, Analista Técnica de Políticas Sociais (SEAD/ Casa Civil/Presidência da República);
- Renato Barbosa Medeiros, Auditor Federal de Finanças e Controle (CGU);
- Ricardo de Figueiredo Caldas, Presidente (Telemikro/SA);
- Ronaldo Alves Nogueira, Secretário-Executivo da CMRI (Casa Civil);
- Sérgio Barreto Manara, Coordenador de Projetos (Caixa Econômica Federal);

- Suzana Dias Rabelo de Oliveira, Assessora Especial (Secretaria de Governo Presidência da República);
- Trajano Augusto Tavares Quinhões, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Ministério do Planejamento).

Categoria

**Processos organizacionais,
serviços ou políticas públicas
no Poder Executivo
estadual/distrital**

Banco de Preços – Nota Fiscal Eletrônica

Secretaria da Administração

Governo do Estado da Bahia

O módulo Banco de Preços disponibiliza as informações das Notas Fiscais Eletrônicas e o sistema realiza o Agrupamento de Notas; além disso, fornece outras informações, tais como: valor mínimo, máximo e média ponderada. Cada consulta realizada pode ser gravada em formato PDF ou em formato de planilha eletrônica. Após o cálculo e a escolha do preço referencial, o resultado deverá ser enviado para o sistema de banco de preços do Simpás É importante informar que a pesquisa é feita pela descrição do item e demais filtros, e é realizada sobre uma massa de dados enorme. Para o caso do Estado da Bahia, temos cerca de oito milhões de notas fiscais/mês. Além disso, o sistema permite a geração de um mapa de coleta do preço referencial. Dessa forma, todos os registros excluídos da amostra pesquisada ficam guardados em banco de dados e podem ser acessados dinamicamente. Posteriormente, esse mapa é aprovado ou rejeitado pela área responsável pelas compras. Uma vez rejeitado, ele é remetido ao usuário que gerou o estudo com as observações para que seja refeito. Caso seja aprovado, as informações podem ser transferidas para um outro sistema ou repositório de dados que guarde o registro de preço daquele item. Normalmente os estados possuem um sistema que armazena essa informação.

Caracterização da situação-problema

Imagine que você precisa cotar um preço de um determinado produto e você tem pouca informação ou não tem nenhuma referência de preço.

Imagine agora que você possa ter acesso a toda base de dados das notas fiscais eletrônicas emitidas no Brasil (sistema NF-e).

Imagine ainda que você possa fazer essa pesquisa pela descrição do item que se deseja cotar.

Pronto! Seus problemas acabaram...

O banco de preços tem a solução, e essa vem equipada com diversos filtros que permitem refinar a sua pesquisa.

Objetivos da iniciativa

O módulo Banco de Preços disponibiliza as informações das notas fiscais eletrônicas e o sistema realiza o agrupamento de notas, além disso fornece outras informações tais como: valor mínimo, máximo e média ponderada. Cada consulta realizada pode ser gravada em formato PDF ou em formato de planilha eletrônica. Após o cálculo e a escolha do preço referencial, o resultado deverá ser enviado para o sistema de banco de preços do Simpas.

É importante informar que a pesquisa é feita pela descrição do item e demais filtros, e é realizada sobre uma massa de dados enorme. Para o caso do Estado da Bahia, temos cerca de oito milhões de notas fiscais/mês.

Além disso, o sistema permite a geração de um mapa de coleta do preço referencial. Dessa forma, todos os registros excluídos da amostra pesquisada ficam guardados em banco de dados e podem ser acessados dinamicamente. Posteriormente, esse mapa é aprovado ou rejeitado pela área responsável pelas compras. Uma vez rejeitado, ele é remetido ao usuário que gerou o estudo

com as observações para que seja refeito. Caso seja aprovado, as informações podem ser transferidas para um outro sistema ou repositório de dados que guarde o registro de preço daquele item. Normalmente os estados possuem um sistema que armazena essa informação.

Vale ressaltar que as informações colhidas das notas fiscais não configurarão quebra de sigilo fiscal, haja vista que os nomes das pessoas físicas e jurídicas não são divulgados.

Público-alvo da iniciativa

Setor responsável pelas compras dos órgãos e unidades do Governo do Estado da Bahia.

Descrição das etapas da prática inovadora

1. Sistema Banco de Preços

URL - www.bancodeprecos.saeb.ba.gov.br

2.1 Período de Emissão/Entrada: [] a []

Emissora (UF e CNPJ) (Fornecedores) [] Destinatário (UF e CNPJ) (Fornecedores) []

2.2 Destinatário sendo: []
Código Público (Estado, Estadual) e Entidades Privadas []
 Retirar Transações entre Filiais

2.3 Descrição do Produto:
([Contém] [] e [Contém] [] e [Contém] [])
([Contém] [] ou [Contém] [] ou [Contém] [])

2.4 Unidade do Produto:
Unidade Principal:

A imagem mostra a interface de login do sistema. No topo, há o logotipo da Bahia e os nomes das secretarias de Administração e Fazenda. O título principal é 'Banco de Preços Nota Fiscal-eletrônica'. Abaixo, há um formulário com o título 'Acessar Sistema'. O formulário contém campos para 'Usuário:' e 'Senha:', e dois botões: 'OK' (azul) e 'Limpar' (vermelho).

2. Aplicação da metodologia para a realização da pesquisa

2.1 Definir período de pesquisa até os últimos 6 (seis) meses

A quantidade de registros a serem apresentados (retornados) e o tempo de conclusão desse resultado estão diretamente relacionados ao período a ser informado, ou seja, quanto maior o período, maior será o tempo de resposta e, possivelmente, maior será a quantidade de registros como resultados.

2.2 Definir destinatário (compradores)

Essa opção permitirá que o usuário analise o comportamento dos preços nos seguimentos privados e públicos isoladamente, bem como realize uma análise geral de todo o mercado.

- a. Apenas entidades privadas;
- b. Órgãos públicos (exceto Estado) e privados;
- c. Todos os órgãos públicos

2.3 Filtrar pela descrição do produto

Essa opção permitirá que o usuário informe as características mínimas do produto cujo preço deseja pesquisar, utilizando as alternativas de filtros disponíveis. Considerando que não há padrões nas descrições dos itens das

conversões quando necessário.

3.4 Classificar por GTIN (código do produto na nota fiscal), quando for o caso e, em seguida:

- a. Analisar os maiores preços com mesmo código GTIN, mantendo sempre o menor preço. As notas fiscais com os menores preços repetidos devem permanecer, desde que possuam o mesmo código GTIN.
- b. Aplicar as conversões quando necessário.

3.5 Classificar a coluna “Min” e excluir preços discrepantes;

3.6 Classificar a coluna “Max” e excluir preços discrepantes;

3.7 Classificar a coluna “Mpo” e excluir preços discrepantes;

3.8 Utilizar o recurso de expansão da NF para verificar se por razão social há grupos de NFs com valores discrepantes e excluir apenas essas NFs, quando for o caso;

3.9 Clicar no botão “Aplicar Intervalo de Confiança” para que o sistema identifique em destaque a faixa de dados que não serão utilizados para formação do valor de referencial.

3.9.1. Será apresentado o valor mínimo e máximo desse intervalo;

3.9.2. Para melhor visualização desse resultado, classifique pela coluna MPO. Observe que os valores a serem utilizados no intervalo de confiança ficarão centralizados e na cor azul. Os valores em vermelho estão fora do intervalo de confiança e não serão utilizados para geração do preço referencial.

Consulta Base **4.1** Mapa de Coleta Alterar Senha Sair

Acompanhamento do Mapa de Coleta

Período: a **Procurar**

Dt. Estudo	Tempo Execução	Descrição	Usuário	Órgão	Situação do Usuário	Status do Mapa	Motivo da Reprovação
4.2 20/06/2016 16:17:44	158 (segundos)	Contém nimesulida	Tatilla Rosana	SAEB	Ativo	-	-

4.3 Visualizar a tabela com o resultado final

Consulta Base NF-e Mapa de Coleta Alterar Senha Sair

4.3 Tabela com os resultados finais

Resultado	Valores			
Moda	R\$ 4,70			
Média ponderada (MPQ)	R\$ 6,09			
Média das médias ponderadas (MMQP)	R\$ 6,25			
Médias por quantidade de nota fiscal (MPQ/NF)	R\$ 6,07			
Intervalo de confiança	Mínimo R\$ 4,50 - Máximo R\$ 10,14			
Preço referencial	R\$ 6,25			
Análise de quartis	1Q	2Q	3Q	4Q
	4,70 a 4,85	4,85 a 5,37	5,37 a 8,08	8,08 a 8,26

Filtros utilizados na pesquisa

Dt. Estudo	Descrição	Usuário	Órgão	Situação do Usuário	Status do Mapa
20/06/2016 16:17:44	Contém nimesulida	Tatilla Rosana	SAEB	Ativo	-

Mostrar registros por página.

NFe	Produto	Cód. Prod.	GTIN	UND	Fator/UND	Min	Max	Qtde	Mpo
01	02N NIMESULIDA 100MG 010 L03PAC0	220039C	7994891642000	UN	1	14,18	14,18	3	14,18
01	NIMESULIDA 100MG 12 CP BICAPITICA LIFE (NIMESULIDHE)	801331	0001000001000	UN	1	22,78	22,78	2	22,78
01	NIMESULIDA 100MG CP 010 GENEERICO	3000	null	UN	1	2,11	2,11	24	2,11
28	NIMESULIDA 100 MG COMB 1 BL X 12 /LAMB 183428 PACO 18 X 12 LIPS 2	1289	7998823212880	UN	1	1,00	1,99	1082	1,14
01	30P/COM 100MG 12 CPMS NIMESULIDA	839	7998903101790	CA	1	0,78	0,78	4000	0,78
01	NISOPLAN 075L 10ML/NIMESULIDA	88016	7998008204990	CA	1	1,25	8,16	827	2,21
01	NIMESULIDA 100MG CP 012	67309	7998949787830	CA	1	16,73	16,73	8038	16,73
01	NIMESULIDA 100MG 12CPMS 030 0	085	7998204794000	CA	1	15,58	15,58	2257	15,58
4	NIPALAO 100MG 10CPR NIMESULIDA (LEGRA)	8480	7998024710720	UN	1	2,00	7,99	10	7,90
01	NIMESULIDA 100MG 12CPR	88049 0	7998000348440	UN	1	1,00	1,00	30000	1,00

Mostrando de 1 até 10 de 26 registros.

Nota:

1. O mapa de coleta gerado pelo usuário será analisado pelo administrador, que validará ou não o valor referencial sugerido.
2. O sistema também permite uma avaliação do preço baseada na análise de quartil, embora essa funcionalidade não seja utilizada para formação do valor referencial. Quartil é o intervalo de dados divididos em $\frac{1}{4}$ da amostra, sendo:

- 1/4 (quartil inferior aos 25%, valores mais baixos);
- 2/4 (mediana, até 50%, valores intermediários);
- 3/4 (quartil superior, onde se encontram 25% dos valores mais altos.).

A situação hoje

O sistema de Banco de Preços encontra-se implantado em 4 secretarias do Estado da Bahia:

- Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb)
- Secretaria da Saúde (Sesab)
- Secretaria da Educação (SEC)
- Secretaria da Segurança Pública (SSP) e
- Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz)

Por que a iniciativa é inovadora?

A iniciativa é inovadora pelos seguintes motivos:

- Formação do valor referencial com base na compra real
- Avaliação das diferenças entre vendas para particulares e para setor público
- Redução de tempo e custo operacional na pesquisa (*e-mail*, telefonemas)
- Formação de valor referencial com base em quantidade
- Obtenção do valor de mercado por item em “tempo real”

Resultados e/ou impactos da iniciativa

- Geração de um preço referencial confiável
- Agilidade na obtenção do preço
- Controle e gestão do processo de coleta do preço referencial
- Percepção de vendas entre matriz e filial
- Comparativo entre vendas para o setor privado versus entes públicos
- Comparativo entre vendas no atacado e vendas no varejo
- Usabilidade
- Isonomia
- Transparência
- Sustentabilidade
- Economia de custos e qualidade do gasto

Parcerias

- Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas (Sefaz-AM)
- Foi responsável pela cessão do código fonte e apoio no levantamento das informações, visto que não havia documentação disponível.
- Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz)
- Disponibilizou os serviços de acesso à base de notas fiscais eletrônicas do país, com aplicação de medidas de preservação do sigilo fiscal.
- Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb)
- Responsável pela Coordenação, projeto e implantação da inovação.
- Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia (Prodeb)
Responsável pela infraestrutura e pelo desenvolvimento de TI.

Vale ressaltar o apoio total da alta administração e o trabalho colaborativo em parceria com o Governo do Amazonas.

Participação dos beneficiários

A participação da Saeb na coordenação do projeto foi fundamental, uma vez que providenciou todos os recursos necessários (financeiros e humanos). A inspiração e criatividade da coordenação do projeto impulsionaram todos os participantes.

Ademais, o trabalho árduo e dedicado nos testes e homologações, por parte da equipe da Superintendência de Recursos Logísticos da Saeb, usuária do sistema, contribuiu para o êxito.

A participação da Prodeb na criação de um código fonte capaz de materializar as funcionalidades imaginadas pelo projetista, muitas vezes surpreendeu com uma solução mais amigável e com melhor usabilidade.

A Secretaria da Fazenda do Governo da Bahia, como integrante do sistema nacional de notas fiscais eletrônicas (NF-e), possibilitou o acesso à base de dados NF-e.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

- Inexistência de documentação
- Rotina de acesso específica do ambiente Sefaz-AM
- Volume da base de notas fiscais
- Sistema exibe dados que possibilitam identificar os fornecedores
- Performance do sistema

Quais barreiras foram vencidas e como?

Problemas	Soluções
Inexistência de documentação	Análise dos <i>scripts</i> e códigos fonte com apoio presencial de técnicos da Sefaz-AM, Equipes Sefaz, Prodeb, Saeb
Rotina de acesso específica do ambiente Sefaz-AM	Adequação para criação de acesso independente.
Alto volume de notas fiscais	Identificação de código fiscal de operações e prestações (CFOP) e incorporação de filtros de forma a diminuir o impacto do volume.
Sistema exibia dados que possibilitam identificar os fornecedores	Criação de máscara para proteção da identificação dos fornecedores, pela Sefaz
Performance do sistema	Ajustes na programação das <i>queries</i> e realização de “ <i>tunning</i> ” no Banco de dados, melhorando a performance. Limitação do tempo de armazenamento de dados em 06 meses

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora descrita?

- Apoio da alta administração.
- Trabalho colaborativo em parceria com o Governo do Amazonas.

Responsável institucional

Anderson Vasconcelos Prazeres

Diretor de Inovação e Projeto de TIC

Endereço

Secretaria da Administração - Governo do Estado da Bahia – Brasil

Av. Luis Viana Filho, 200 - 2ª avenida - CAB

CEP 41745-003 – Salvador, Bahia

Fone: (71) 3115-3311

E-mail: anderson.prazeres1@saeb.ba.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Outubro de 2015

Gestão Eletrônica de Trânsito – Talonário Eletrônico

Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação - MTI

Alguns serviços da administração pública requerem uma mudança em seu modelo de funcionamento, a fim de assegurar mobilidade, agilidade, eliminação de retrabalho e melhores maneiras de disponibilização da informação. Nesse cenário, o Batalhão de Trânsito da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, devido ao crescimento da malha rodoviária urbana, ao excesso de imprudência dos condutores de veículos, à quantidade reduzida de policiais para atender a grande demanda do estado, buscou evoluir em seus processos de fiscalização e autuação. Um indicador importante dessa crítica situação é o fato de um percentual elevado de infrações aplicadas aos condutores de veículos não se concretizarem em efetiva cobrança devido à demora em dar entrada aos dados nos sistemas da segurança pública e do Departamento de Trânsito, e também para processar essas informações e a posterior intimação do infrator. O período legal para todo esse processo acontecer é sempre extrapolado devido à falta de recursos que possam dar agilidade a esse processo que ainda é manual, *off-line* e repetitivo, considerando que os dados são digitados novamente por órgãos diferentes, porém do mesmo Estado. O acesso à informação dos condutores, dos veículos e das infrações de uma forma ágil e consolidada, provê hoje uma tomada de decisão mais rápida e assertiva pelos policiais em atividade nos pontos de fiscalização. Considerando ainda que a natureza dessa atividade

da Polícia Militar não é em pontos fixos na cidade e a estratégia é sempre atuar em pontos diferentes e de trânsito confuso e conflitante. Uma forma de proporcionar esse benefício foi com a disponibilização de recursos tecnológicos para o acesso móvel à base de dados do Departamento de Trânsito, tanto para as consultas quanto para a autuação e sua consequente geração de infração. A MTI viabilizou o processo de contratação do serviço em setembro/13. Foi possível iniciar o projeto em dezembro/13 com o Batalhão de Trânsito da Polícia Militar. A solução foi implantada em março/14 com a disponibilização de 100 dispositivos móveis, porém foi liberado efetivamente em produção somente em maio/14. A expansão para 300 dispositivos ocorreu em julho/2016. Em setembro/2016 já foi expandido novamente para atender aos processos de vistoria de veículos no Detran-MT.

Caracterização da situação-problema

O Batalhão de Trânsito da Polícia Militar tem convênio com o Departamento de Trânsito e com a Secretaria de Infraestrutura para operacionalizar as ações de trânsito no Estado de Mato Grosso, em caráter urbano e rodoviário, respectivamente. Todo o processo, desde a abordagem, checagem, autuação e registro eram executados de forma manual. A abordagem manual sempre deixou vulnerável a segurança do policial e era realizada de forma intuitiva. A checagem demandava uma chamada via rádio para o Centro integrado de Operações de Segurança Pública, onde as chamadas de trânsito tinham prioridade baixa na fila de pedido de informações diárias. A demora na abordagem deixava impaciente tanto o condutor quanto ao policial. E a amostragem de veículos abordados era muito baixa, justamente por essa situação. Em período de grande movimentação na cidade, a situação era caótica e alvo de muito descontentamento do cidadão e da própria administração pública. A autuação era realizada em blocos de infração marcados a caneta e sob a guarda do policial

até que ele fosse entregá-la pessoalmente no batalhão. O registro era feito primeiramente num sistema de controle específico do Batalhão de Trânsito e depois era encaminhado em malote para o Departamento de Trânsito, que primeiramente digitalizava e depois registrava no sistema do Detran (DetranNet). Muitas multas eram descartadas devido a erro de preenchimento, letras ilegíveis, rasuras ou mau trato do documento. Somente após o registro no DetranNet que era possível a impressão da multa para envio ao infrator. Todo esse processo manual demorava tanto que o prazo de notificação para o infrator sempre ultrapassava o limite previsto na legislação, que é de 30 dias. A situação se agrava quando se trata do processo no interior do estado. Sem contar que todo esse processo estava sujeito à corrupção por parte de vários atores que dele participavam, inclusive com funcionários terceirizados, estagiários etc. As deficiências do processo foram oportunidades para a MTI, de forma arrojada e inovadora, implantar uma solução numa plataforma inédita para o Governo. Assim, de forma muito alinhada e parceira, conseguimos implantar o projeto com a Polícia Militar por meio do Batalhão de Trânsito. Destacamos a situação encontrada no início do projeto:

- Baixo aproveitamento das multas: mais de 50% dos autos de infração aplicados eram descartados por estarem em não conformidade com os quesitos legais.
- Índice elevado de recursos por entrega fora do prazo: a maioria das infrações notificadas eram questionadas em juízo e com o recurso favorável ao infrator.
- Morosidade na aplicação das multas: o tempo de atendimento a um veículo era de 13 a 16 minutos em média, devido à falta de recursos para o policial.
- Baixa produtividade da equipe: muitas pessoas, executando diversos trabalhos manuais durante o processo de autuação e sem a devida efetividade.

- Receita baixa e custo elevado: essa fonte de receita para o estado era baixa, em se tratando do grande custo que ela tinha para ele, com a emissão de blocos de infração, de empresas terceirizadas para digitalização do documento e também para a digitação dos dados no sistema. E ainda tínhamos o custo de armazenamento das vias do documento.

Nesse cenário caótico em que o Governo de MT se encontrava para esse processo, a MTI teve a coragem e ousadia de implantar o primeiro caso de um sistema voltado para dispositivos móveis nesse governo. O grande diferencial com o modelo integrado implementado foi entregar ao Batalhão de Trânsito a solução completa, desde o *smartphone*, *software* rodando no dispositivo, *chip* de acesso à internet, sistema administrativo de toda solução, treinamento, hospedagem e armazenamento dos dados, integração, via *webservices*, com o sistema DetranNet.

Objetivos da iniciativa

- Assegurar o acesso rápido e consolidado dos dados de condutores e veículos do Detran para o Batalhão de Trânsito da Polícia Militar
- Proporcionar mobilidade de acesso e equipamentos necessários para realização dos serviços de autuação de trânsito
- Reduzir o prazo de fechamento das infrações e sua devida intimação aos condutores infratores
- Possibilitar ao Governo de MT avançar tecnologicamente na disponibilização de serviços através de dispositivos móveis

Público-alvo da iniciativa

- Policiais militares dos batalhões de trânsito
- Cidadãos condutores de veículos

- Departamento de Trânsito
- Secretaria de Infraestrutura
- Batalhão de Trânsito da Polícia Militar/Secretaria de Segurança Pública

Descrição das etapas da prática inovadora

Este projeto era desafiador: uma nova plataforma que para a área de tecnologia demandava um esforço de melhor entendimento e de estruturação de um novo serviço para o Governo de MT. Para a Polícia Militar, também era uma grande oportunidade de melhoria da execução de suas atividades que são executadas em nome do Detran e da Sinfra. Mesmo sabendo que a melhoria na arrecadação, que vai para a conta única do Governo, não iria proporcionalmente aumentar os repasses aos órgãos, o Batalhão da Polícia Militar assumiu a responsabilidade e o desafio de melhorar suas atividades, especialmente por estarem sempre em contato com o cidadão condutor de veículos. É uma mudança cultural impactante nas soluções internas de governo. O foco era em atender princípios básicos de gestão, pois a melhoria na arrecadação seria uma consequência natural do processo. Assim, a MTI (na época Cepromat) e o Batalhão de Trânsito assumiram o projeto e o desenvolveram em formato de Projeto Piloto, que demonstrou positivos resultados em pouco tempo de uso. O sucesso das operações no interior do Estado, com o deslocamento de policiais do Batalhão de Trânsito de Cuiabá que utilizavam os talonários eletrônicos foi tamanho que vários secretários municipais vieram à capital para conhecer o projeto e buscar parcerias. O modelo de negócio não estava tão claro, e algumas tentativas de contratação e convênio foram criadas. Mas o foco era inicialmente atender bem o Governo de MT. É uma grande oportunidade comercial inclusive para a MTI como empresa pública, não só pela questão financeira mas também para modernizar a máquina municipal.

Hoje a articulação entre os quatro órgãos participantes do processo (PM, Detran, Sinfra e MTI) está bem desenhada, e o projeto funciona com sucesso. Inclusive com o parceiro que fornece a infraestrutura de dispositivos móveis e *chip* de acesso à internet. Toda demanda de melhoria no sistema já está aderente ao processo de manutenção de *software* disponibilizado pela MTI, com o registro da demanda em sistema controlado por usuário e senha, que é acessado pelo responsável técnico na Polícia Militar. As demandas de todos os policiais são afuniladas, analisadas e consolidadas pelo Major Carvalho (Coordenador de TI da PM), e este faz o contato com a MTI com uma apuração melhor da demanda. Essa demanda é avaliada pela Diretoria de Projetos de Software, que avalia a solução para o problema, tanto contatando a equipe de *software* do Detran, ou a equipe de infraestrutura da MTI, ou até mesmo o fornecedor que disponibiliza a solução.

A situação hoje

Hoje já está bem consolidado, tanto que, dos 100 dispositivos disponibilizados para o projeto piloto, o sucesso foi tanto que já foram adquiridos mais 200 aparelhos, em agosto/2016, para expansão de uso do projeto para os policiais no interior do Estado de MT e demais Batalhões da PM na capital. Em setembro/2016 foram adquiridos mais 75 dispositivos para atendimento ao projeto de vistoria de veículos do Detran e também para o Batalhão de Trânsito da PM. Vale destacar que já fomos procurados por diversas prefeituras municipais que querem fazer convênio com o Governo de Estado para o uso da plataforma para as atividades dos agentes de trânsito. O contrato com o fornecedor que disponibiliza os dispositivos móveis e acesso à internet deverá ser reformulado e reestruturado para atender novas necessidades do Governo de MT, onde será realizado novo certame de contratação.

Por que a iniciativa é inovadora?

Esta solução pode ser considerada inovadora por diversas visões:

- Inovação relacionada do produto: o Governo do Estado de Mato Grosso nunca havia desenvolvido uma solução voltada para dispositivos móveis, com foi neste projeto. Fomos pioneiros neste tipo de produto. Introduzimos no governo um novo produto, com implementações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, *software* incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais.
- Inovação relacionada ao processo: implementação de novo processo de operacionalização do serviço, com mudança revolucionária no método e ferramenta para atender ao fluxo de fiscalização e autuação de trânsito. Vários passos, fluxos e ações manuais foram simplificadas e melhoradas, assegurando melhoria significativa e impactante ao processo.
- Inovação organizacional: implementação de novo método organizacional na organização do trabalho e nas relações entre os órgãos envolvidos, com Polícia Militar, Departamento de Trânsito, Secretaria de Infraestrutura, Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação. A interação está automatizada, facilitando o trabalho dos servidores públicos e diminuindo fortemente a intervenção humana em ações repetitivas.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

- Sustentabilidade: o projeto conseguiu suprir as necessidades atuais do serviço, sem comprometer o uso dos recursos naturais, pois eliminou um conjunto considerável de papéis, consumo de energia etc.

- **Agilidade:** tanto para o cidadão, que será fiscalizado de forma mais rápida, quanto para os serviços do governo na confecção, armazenamento, apuração e intimação da infração. Uma infração, devido à falta de recursos e necessidade de ficar na fila de espera de chamada de rádio ao Ciosp, demorava em média 13 minutos. Com a implantação do projeto a média é de 2 minutos desde a abordagem, avaliação e possível emissão de auto de infração. O tempo médio desde a emissão até a notificação do infrator era de aproximadamente 30 dias. Com o projeto, a média ficou em 2 dias, pois ainda há uma ação de conferência e definição de lotes que deverão ser futuramente eliminados do processo.
- **Economicidade:** na eliminação de papéis, retrabalho no registro da infração, contrato terceirizados de digitação, atraso na entrega das intimações etc. O custo médio da infração era de R\$ 11,00 (bloco de papel customizado para infração, digitalização, digitação etc.). Considerando que no ano de 2015 foram emitidas 98052 notificações, teríamos um custo operacional de R\$ 1.078.572,00. Com a implantação do projeto, esse custo reduziu para R\$ 315.984,00 (sistema, dispositivo móvel, *chip* de acesso etc.).
- **Inovação:** foi o primeiro projeto no Governo de MT com a implementação de solução em dispositivos móveis, fato que abriu os caminhos para outras soluções nesta plataforma, modernizando e inovando o modelo de funcionamento dos projetos.
- **Controle:** melhoria do processo de gestão, melhor acompanhamento, fiscalização e verificação dos serviços que estão sendo providos, facilidade de mensuração e acompanhamento dos indicadores de prestação de serviço. Com o projeto é possível o registro de imagens para evidenciar a infração, e a diminuição de chamadas ao Ciosp, desafogando os pedidos de informações. Ainda é possível a rápida comunicação via voz ou mensagem entre os agentes que possuem o dispositivo.

- **Produtividade:** automação dos processos gerando melhor uso dos recursos humanos e tecnológicos, obtendo-se uma maior performance organizacional. A média de emissão mensal de infrações no processo manual era de 2000 infrações. Com a implantação do projeto, em forma de piloto, a produtividade já aumentou para 3500 (nem todos os policiais do batalhão utilizavam ainda), e hoje está com a média de 8000 infrações por mês. A média de infração realizada pelo Batalhão aumentou em 89% na sua implantação, enquanto estavam se familiarizando com o novo modelo. Hoje a média aumentou em 150% em relação ao processo manual.
- **Arrecadação:** atualmente um grande percentual de autuações realizadas de forma manual são descartadas por inconsistência de dados e morosidade na intimação do infrator. Nesse novo cenário, esse percentual tendeu a zero e, conseqüentemente, gerou um considerável incremento na arrecadação. O percentual de descarte de auto de infração devido a erros de escrita, maltrato ao documento e até mesmo erro de enquadramento das infrações, era de 50%. Ou seja, metade do trabalho era simplesmente descartada. Logo com a implantação do projeto, o percentual caiu para 0,234%, e agora está em 0,003% de perda de auto de infração.
- **Segurança:** todo processo está menos sujeito a falhas humanas, pois será simplificado e automatizado pela tecnologia. Toda troca de informações utiliza recursos tecnológicos para assegurar a confiabilidade e a integridade dos dados. A verificação do veículo/ condutor era realizada, numa ação de *blitz*, com 10% dos casos e, ainda, com a intuição do policial. Hoje o Batalhão alcança uma média de 90% do volume de veículos durante a operação.
- **Eficiência:** com o projeto implantado, foi possível a liberação da equipe de gestão do Batalhão para estatísticas, definição e acompanhamento de indicadores, realização de barramentos e apurações dos dados.

- Quantidade de checagens de JAN de 2015 a MAI de 2016 = 429.920 checagens: uma média de 25.289,41 checagens ao mês.
- Em 2015, com o projeto, tivemos: 14 veículos localizados; 03 veículos recuperados; 12 boletins de ocorrências de documentos falsos (cnh e crlv)
- Em 2016: 09 veículos localizados; 02 veículos recuperados; 02 boletins de ocorrências de documentos falsos (cnh e crlv)

Houve utilização eficiente dos recursos?

Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, entre outros:

- A equipe inicial do projeto foi formada por:
 - 1 analista de sistemas – MTI (gerente de projeto)
 - 1 analista de sistemas – MTI (desenvolvedor)
 - 2 gestores de negócio da Polícia Militar
 - 2 analistas de infraestrutura da MTI
 - 1 analista desenvolvedor do parceiro contratado
- O custo do projeto é mensal, numa média de R\$ 28.000,00 para os 100 aparelhos disponibilizados.
- Temos estruturado uma equipe de apoio para gestão do desenvolvimento (1 analista) e para a gestão da infraestrutura (1 analista de aplicação e 1 analista de banco de dados).
- Este projeto demandou o desenvolvimento de um módulo de interface de comunicação entre a aplicação disponibilizada no dispositivo móvel e a aplicação do Detran (DetranNet), através do desenvolvimento de Web Services específicos para cada funcionalidade disponibilizada. A MTI desenvolveu e mantém todos os *webservices* dentro de seu modelo de desenvolvimento de *software*.

- A abrangência da disponibilidade dos serviços, de forma *on-line*, depende da cobertura do sinal da operadora do *chip* de acesso à internet. Foi desenvolvido no projeto uma técnica para o funcionamento da opção de lavratura do auto de infração de forma *off-line*, e quando o dispositivo conseguir o acesso à internet, há a replicação dos dados de forma automática.
- O custo médio da infração no formato manual era de R\$ 11,00 (bloco de papel customizado para infração, digitalização, digitação, etc.). Considerando que no ano de 2015 foram emitidas 98.052 notificações, teríamos um custo operacional de R\$ 1.078.572,00. Com a implantação do projeto, esse custo reduziu-se para R\$ 315.984,00 (sistema, dispositivo móvel, chip de acesso, etc.).
- Melhoria do processo: a sistematização do processo assegurou ganhos de produtividade e eficiência para o serviço do governo.

Tecnologia

- A solução possui diversas camadas de implementação:
 - Aplicação em dispositivo móvel
 - Aplicação administrativa para gerenciamento
 - *Webservices* para integração o DetranNet
- Para a aplicação em dispositivo móvel, primeiro o aparelho tem que ter acesso à internet. Esse acesso pode ser por um pacote de dados, uma conexão *Wi-Fi* ou outra qualquer. A plataforma homologada é *Android*, pois é a plataforma mais utilizada pelos *smartphones* do governo;
- Para o módulo administrativo: servidor para armazenar o site de administração e os *webservices* de consulta, com 4 GB de RAM e 200 GB de HD, com banco de dados instalado no servidor *POSTGRESQL*. Os

dados são criptografados no *device* e descriptografados no *WebService* utilizando arquivo XML. O módulo administrativo é feito na linguagem C#, utilizando ainda *ADOBE FLASH*;

- A solução possui ambientes de homologação e produção.

Parcerias

- Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação.
- Secretaria de Estado de Segurança Pública de Mato Grosso.
- Departamento Estadual de Transito de Mato Grosso.

Grau de replicabilidade

O projeto recentemente (junho/2016) ampliou o uso dos dispositivos de 100 para 300 aparelhos, e será expandido para as cidades do interior do Estado de MT. O projeto também está se expandindo para o uso de outras funcionalidades, como para atender ao processo de vistoria de veículos do Detran-MT e outras ações de gestão do trânsito, como: alcoolemia, consulta de dados criminais dos condutores e um novo modelo de notificação ao condutor através de e-mail/SMS/publicação *on-line*. A plataforma utilizada poderá ser apropriada por diversas atividades e funcionalidades dos demais órgãos do governo. Criou-se uma base tecnológica para definição de serviços voltados para a administração do governo. Essa plataforma, inclusive, é diferente da utilizada pelo aplicativo MT Cidadão, pois é com foco diferente. Mais voltada para as ações de administração, com maior controle dos acessos, perfil de usuários e integração dos sistemas governamentais. Inclusive já está em homologação a utilização dessa mesma plataforma para agilizar o processo de vistoria de veículo no Detran, cuja demora no atendimento atualmente é alvo de diversas e fortes críticas ao governo. Outras funcionalidades estão no *roadmap*, de implantação com a mesma solução. Podemos destacar: controle de alcoolemia, consulta dados criminais do condutor etc.

Grau de sustentabilidade

Sustentabilidade: o projeto conseguiu suprir as necessidades atuais do serviço, sem comprometer o uso dos recursos naturais, pois eliminou um conjunto considerável de papéis, consumo de energia etc.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora descrita?

A participação de todos os atores envolvidos.

Responsável

Sandro Luis Brandão Campos

Assessor da Presidência – analista de TI

Endereço

Centro Político Administrativo, Bloco SEPLAN, Palácio Paiaguás

Cuiabá - MT - CEP: 78049-903

Fone: (65) 3613-3048

E-mail: sandrobrandao@mti.mt.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Setembro de 2013

PMSC Mobile – Tecnologia móvel para gestão de atendimentos policiais

7ª Seção do Estado Maior Geral da PMSC

Polícia Militar de Santa Catarina – PMSC

Os registros de ocorrência exigiam do policial militar um esforço considerável para a sua execução, pois demandavam o cadastro de muitas informações em diversos formulários de papel, tornando morosa a coleta de dados relevantes para a prevenção ao crime e persecução penal, além de prolongar o tempo de envolvimento dos policiais e das partes interessadas no atendimento. Esse processo requeria, ainda, uma etapa adicional de inserção dos dados coletados em papel nos sistemas informatizados, consumindo, adicionalmente, tempo e capital humano. Com o PMSC Mobile, aplicativo para *tablets* e *smartphones*, idealizado pela Polícia Militar de Santa Catarina, o registro de ocorrências e providências de trânsito, o acesso às informações sobre pessoas e veículos, a gestão do atendimento de emergência, entre outras atividades, foram sistematizadas em uma única solução *mobile*, facilitando e potencializando o trabalho do policial militar na rua, aperfeiçoando processos administrativos e operacionais.

Caracterização da situação-problema

Com base na lógica de melhoria contínua, a Polícia Militar de Santa Catarina, desde 2007, vem aperfeiçoando o processo de coleta e análise de dados das

ocorrências atendidas pela corporação. Ao longo desses anos, foi instituído um modelo de boletim de ocorrência lavrado em oito modalidades, de acordo com o fato ocorrido, em formulários de papel.

A construção do conteúdo dos boletins de ocorrência obedeceu a dois objetivos. O primeiro, que as informações registradas deveriam permitir à persecução criminal, e o segundo, que o boletim de ocorrência fosse o instrumento de coleta dos dados para subsidiar o processo de análise criminal e planejamento das ações de prevenção e repressão ao crime e à violência.

Para esse fim, além do boletim de ocorrência, outros documentos correlatos são empregados para o registro de ocorrências policiais, tais como termos de apreensão, guias periciais etc.

Quando os atendimentos se referem a infrações administrativas de trânsito, outros documentos são utilizados para permitir a responsabilização do infrator, a formalização do ato e a coleta de dados.

No que diz respeito à gestão do conhecimento, a Polícia Militar desenvolvia esse processo com as seguintes etapas:

1. Coleta de dados – realizada pelo policial militar no local dos fatos em formulários de papel que estabelecem quais informações devem ser coletadas;
2. Inserção dos dados coletados no Sistema Integrado de Segurança Pública (Sisp) e no Sistema de Controle de Infrações de Trânsito (Detranet) – os formulários de papel (Boletim de Ocorrência e documentos correlatos, e documentação administrativa de trânsito) são entregues pelo policial militar em sua respectiva unidade para serem digitados nos respectivos sistemas por outros policiais militares, estagiários ou agentes temporários;
3. Homologação das informações registradas no Sisp – um oficial PM homologa os registros efetuados no sistema para garantir a integridade

das informações antes de comporem a base de dados para consulta dos órgãos de segurança pública;

4. Análise criminal – Por meio de um *software de Business Intelligence* (BI) as informações da base de dados do Sisp/PMSC são utilizadas para análise criminal e planejamento das ações de prevenção e repressão ao crime e à violência.

A coleta de dados, da forma como era realizada, exigia do policial militar um esforço considerável para sua execução, pois reclamava o registro de muitas informações (na sua maioria, disponíveis em sistemas) em diversos formulários de papel, como visto anteriormente. Além disso, a coleta dos dados sendo realizada dessa forma fazia com que o processo tivesse uma etapa adicional: a inserção dos dados coletados no Sistema Integrado de Segurança Pública (Sisp) e no Sistema de Controle de Infrações de Trânsito (Detranet). Essa etapa adicional consumia tempo, capital humano e atrasava muito a disponibilidade da informação para análise criminal.

Logo, ao identificar o “gargalo” nessas etapas desenvolvidas pela PMSC, precisávamos aperfeiçoar o processo de coleta de dados e de disponibilização das informações em formato digital. Foi a partir daí que surgiu a ideia do desenvolvimento do Projeto PMSC Mobile de tecnologia móvel e embarcada, materializado através de um aplicativo que contemplou o registro de ocorrências, entre outras funcionalidades, que permitiram agilidade, objetividade, confiabilidade e acessibilidade aos policiais militares nas atividades de preservação da ordem pública.

Objetivos da iniciativa

O PMSC Mobile tem como objetivos:

1. diminuir o tempo de envolvimento das guarnições nos atendimentos de ocorrência;

2. diminuir o tempo-resposta aos atendimentos policiais;
3. acabar com retrabalhos, melhorando processos e rotinas administrativas;
4. reduzir custos com papéis;
5. eliminar erros em procedimentos operacionais, através das regras de amarração incorporadas ao aplicativo;
6. agilizar e aperfeiçoar o registro e a finalização de ocorrências;
7. qualificar as informações dos registros policiais que servirão para a persecução criminal e análise criminal;
8. disponibilizar com mais velocidade as informações criminais ao sistema integrado de segurança pública;
9. agilizar a disponibilização *online* dos boletins de ocorrência aos cidadãos;
10. liberar efetivo das atividades administrativas para atividades operacionais e de atendimento ao cidadão;
11. facilitar o acesso as informações policiais às guarnições de rua.

Público-alvo da iniciativa

São beneficiários da iniciativa:

1. Policiais militares que atuam na atividade operacional.
2. Cidadãos atendidos pela Polícia Militar.
3. Sociedade como um todo, que usufrui de mais policiais na atividade preventiva.
4. Gestores de segurança pública que utilizam informações para subsidiar o processo de planejamento.
5. Ministério Público e Poder Judiciário, que terão acesso a procedimentos e informações qualificadas.

A POLÍCIA QUE QUEREMOS E MERECEMOS 4

23 de outubro de 2015

Ontem me envolvi em um acidente automobilístico no Centro de Florianópolis e meu registro do fato é para reconhecer o atendimento realizado pela Polícia Militar de SC.

A viatura chegou rapidamente e os policiais agiram com extrema gentileza, educação e tratou a ocorrência com profissionalismo. Aparelhada com um computador de bordo, gravou e registrou os depoimentos, identificou a regularidade dos documentos dos envolvidos e, pasme, com uma pequena impressora presa ao cinturão, imprimiu o boletim de ocorrência na hora.

Bem verdade que nem toda a polícia esteja estruturada e aparelhada como a que atendeu essa ocorrência e tenho plena convicção que deveria ser sempre assim e em todos os serviços públicos, afinal, pagamos impostos para usufruir de bons serviços, todavia foi especialmente reconfortante poder contar com uma polícia eficiente e eficaz.

Estamos sempre reclamando que a estrutura da polícia é caótica, despreparada e desaparelhada, no entanto, constatei que existe uma POLÍCIA QUE QUEREMOS E MERECEMOS! Dessa forma, meu registro é para reconhecer, agradecer e me orgulhar da Polícia Militar de Santa Catarina que renasce.

Quésia Cunha (22.10.2015)

Postado por Quésia, às 19:52
Categorias: Sem categoria

início

Fonte: <http://wp.cibrbs.com.br/cacaumenezes/2015/10/23/a-policia-que-queremos-e-merecemos/?topo=67,2,18,,38,15>

Descrição das etapas da prática inovadora

1. Construção do termo de referência do aplicativo para *tablets* e *smartphones* com as funcionalidades requeridas diante dos objetivos pretendidos com o projeto.
2. Pesquisa e desenvolvimento, em parceria com a iniciativa privada, para concepção dos equipamentos a serem utilizados no projeto e o tipo de adaptação nas viaturas policiais para acondicionamento, transporte e alimentação do *tablet* e da impressora térmica portátil, com foco em uma tecnologia ao mesmo tempo embarcada e móvel (capaz de ser utilizada fora do veículo) e a um custo acessível.
3. Contratação de empresa de tecnologia para desenvolvimento do aplicativo denominado PMSC Mobile para *tablets* e *smartphones*.

4. Aquisição de 10 kits de tecnologia móvel e embarcada, cada um composto por um *tablet* e uma impressora térmica portátil adaptados ao veículo, para desenvolvimento do projeto piloto.
5. Execução do projeto-piloto na cidade de Balneário Camboriú, com o aplicativo sendo desenvolvido em versões e sendo utilizado, ao mesmo tempo, pelos policiais militares no atendimento de ocorrências.
6. Expansão do uso do aplicativo para outros municípios catarinenses.
7. Captação de recursos financeiros para implantação do projeto em todo o Estado de Santa Catarina.
8. Aquisição e distribuição dos equipamentos para as unidades policiais que ainda não utilizam o aplicativo PMSC Mobile.

A situação hoje

O PMSC Mobile é um aplicativo utilizado em *tablets* e *smartphones* para a gestão e registro dos atendimentos de ocorrência e providências administrativas de trânsito, que está sendo utilizado no policiamento motorizado, em viaturas equipadas com o kit de tecnologia móvel e embarcada, composto por um *tablet* e uma impressora térmica portátil, adaptados ao veículo, e, nas demais modalidades policiamento (a pé, montado, *bike* etc.), por policiais militares com *smartphones* ou *tablets* e a mesma impressora térmica portátil.

Esse aplicativo permite ao policial militar:

1. consultar pessoas e veículos, utilizando a integração com outros aplicativos;
2. receber, no *tablet* ou *smartphone*, as ocorrências geradas pelo Sistema de Atendimento e Despacho de Emergências – Sade (telefone de emergência 190) –, com informações completas sobre o atendimento a ser realizado (tipo de ocorrência, nível de risco,

- detalhes do atendimento etc.), incluindo a melhor rota para chegar ao local da ocorrência;
3. elaborar os boletins de ocorrência da PMSC, imprimindo os comprovantes e documentos necessários no local do atendimento;
 4. coletar todas as informações sobre a ocorrência para subsidiar, posteriormente, o processo de análise criminal e o planejamento das ações de prevenção e repressão ao crime e à violência;
 5. registrar providências administrativas de trânsito;
 6. visualizar no mapa as ocorrências em andamento na sua área de atuação, bem como o posicionamento das demais guarnições da PM e das câmeras de videomonitoramento;
 7. consultar o conteúdo integral dos procedimentos operacionais padrão da PMSC;
 8. registrar problemas de ordem pública constatados durante a atividade de policiamento, para posterior envio, por mensagem eletrônica, aos órgãos responsáveis;
 9. consultar um quadro de avisos com informações atuais sobre veículos furtados/roubados, pessoas desaparecidas, foragidos, pessoas suspeitas e principais ocorrências;
 10. solicitar apoio de outras guarnições, em caso de agravamento da ocorrência ou risco para a guarnição ou terceiros;
 11. receber as atividades de policiamento programadas pela seção de planejamento de forma automática no aplicativo, com informações sobre seus objetivos, localização e documentos.

O registro de ocorrências e providências administrativas de trânsito e as consultas de pessoas e veículos com restrição, no PMSC Mobile, funcionam tanto *online* quanto *off-line*.

O PMSC Mobile faz com que o registro de ocorrências e providências administrativas de trânsito, o acesso às informações sobre pessoas e veículos, e a gestão do atendimento de emergência estejam incorporados em uma única solução *mobile*, facilitando e potencializando o trabalho do policial militar na rua.

Com o PMSC Mobile, as informações de onze formulários de papel estão sistematizadas em um único aplicativo informatizado, tornando o registro de ocorrências e as providências administrativas de trânsito, bem como a coleta de dados relevantes para a segurança pública, mais ágeis e menos propensos a erros.

Um dos aspectos mais relevantes do PMSC Mobile é que ele elimina a etapa de inserção dos dados registrados nos formulários de papel, liberando o efetivo de atividades administrativas para as atividades operacionais.

A liberação de efetivo da Polícia Militar das atividades administrativas para atividades operacionais e de atendimento ao cidadão é fundamental, principalmente neste momento, em que a demanda social por mais policiais nas ruas é premente.

Acrescente-se a esse aspecto a redução do tempo de envolvimento das guarnições nos atendimentos de ocorrência, liberando esse efetivo para novas intervenções emergenciais, em momentos de grande demanda e, principalmente, para o desenvolvimento de ações de prevenção ao crime e à violência. Ou seja, temos ampliada a nossa capacidade de atendimento com o mesmo número de policiais militares.

O PMSC Mobile vem sendo utilizado, com êxito, por mais de 300 guarnições (50% do total de guarnições no estado), diariamente, em mais de 100 municípios catarinenses, sendo que uma parceria com o Tribunal de Justiça de Santa Catarina e o Ministério Público do Estado de Santa Catarina já garantiu os recursos necessários para viabilizar a implantação dessa tecnologia em todas as cidades do estado, até o mês de maio de 2017.

Abaixo seguem imagens de algumas telas do aplicativo PMSC Mobile e do kit de tecnologia móvel e embarcada (equipamentos).

Figura 1 – Tela do Aplicativo PMSC Mobile



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina

Figura 2 – Tela do Aplicativo PMSC Mobile



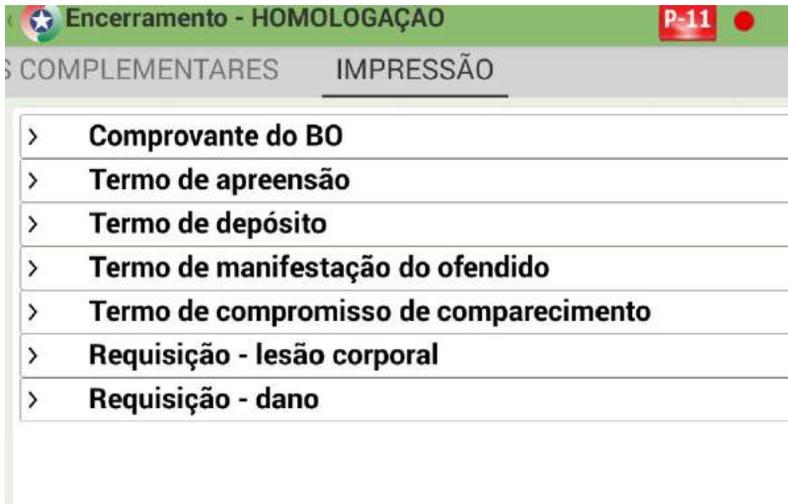
Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina

Figura 3 – Tela do Aplicativo PMSC Mobile



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina

Figura 4 – Tela do Aplicativo PMSC Mobile



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina

Figura 5 – Tela do Aplicativo PMSC Mobile



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina

Figura 6 – Tela do Aplicativo PMSC Mobile



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina

Figura 7 – kit de tecnologia móvel e embarcada (equipamentos).



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina

Figura 8 – kit de tecnologia móvel e embarcada (equipamentos).



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina

Figura 9 – Tela do Aplicativo PMSC Mobile



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina

Por que a iniciativa é inovadora?

Não há, no Brasil, ferramenta de trabalho para o policial militar que atua na atividade operacional, na rua, diretamente no atendimento ao cidadão, com a complete ofertada pelo PMSC Mobile. Todas as rotinas de trabalho do policial militar foram incorporadas no aplicativo, em uma única solução mobile.

No aplicativo é possível registrar todas as informações do boletim de ocorrência e documentos correlatos, bem como o Auto de Infração de Trânsito e os demais documentos administrativos de trânsito. Desta feita, as informações de onze formulários de papel foram sistematizadas em um único aplicativo informatizado. Essa funcionalidade fez com que a etapa de inserção dos dados registrados em papel nos sistemas informatizados fosse suprimida,

graças à integração automatizada do aplicativo com os sistemas de grande porte, liberando policiais da atividade administrativa para atuar, diretamente, na segurança do cidadão, além de acelerar a oferta das informações para uso dos órgãos de segurança pública, Ministério Público e Poder Judiciário.

O PMSC Mobile aperfeiçoou, também, a interação dos policiais militares que estão nas ruas com a Central de Emergência, permitindo que essa guarnições possam acompanhar, na tela do dispositivo móvel, as ocorrências geradas e em atendimento, a localização das demais guarnições, receber informações das ocorrências para as quais foram empenhadas pela Central, visualizar o melhor trajeto para chegarem até elas (GPS), informar o *status* da guarnição e do atendimento, bem como acessar, em tempo real, as imagens das câmeras de videomonitoramento espalhadas pela cidade. Ademais, por meio da integração com aplicativos desenvolvidos por outras instituições parceiras, os policiais podem consultar informações sobre pessoas e veículos, tornando a sua atuação muito mais proativa e assertiva.

As características inovadoras deste projeto têm agregado parceiros, cuja contribuição tem permitido expandir o número de municípios contemplados com seus benefícios, de tal forma que a totalidade do Estado de Santa Catarina estará atendida até o mês de maio de 2017. E o grande número de Polícias Militares do Brasil que tem visitado Santa Catarina para conhecer o projeto, com o intuito de replicá-lo em suas respectivas unidades federativas, reforça a convicção de que o PMSC Mobile se reveste em uma prática inovadora no campo da segurança pública nacional.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

1. Economia com papel e recursos naturais - um rolo de papel térmico utilizado por uma impressora térmica do PMSC Mobile custa em torno de R\$ 1,60; com esse rolo podemos lavar pelo PMSC Mobile cerca de

50 BOs, Guias Periciais, Documentos Correlatos ou Procedimentos de Trânsito. Sendo assim, considerando os custos de produção desses formulários em gráfica, tivemos uma economia de até 1450% nos custos com papel com a implementação do PMSC Mobile. Desde o início do projeto até a data de hoje, já foram lavrados mais de 350 mil procedimentos de BOs e trânsito, gerando uma economia de mais de 100mil reais em papel.

2. Redirecionamento de policiais militares da atividade administrativa para a atividade operacional - em 68 unidades já contempladas com o PMSC Mobile, tivemos a liberação de pelo menos 02 policiais militares para a atividade operacional. Policiais que antes trabalhavam na digitação e inserção de boletins e procedimentos de trânsito nos sistemas informatizados. São 130 Policiais a mais nas ruas prevenindo o crime, a violência e a desordem.
3. Redução do tempo de resposta às emergências - com o georreferenciamento das ocorrências, o uso do GPS agregado ao aplicativo e a lógica do despacho de ocorrências *online*, tivemos uma diminuição do tempo-resposta de, aproximadamente, 20%. E como em situações emergenciais os segundos contam muito, esse é um ganho fundamental.
4. Redução no tempo de envolvimento das guarnições policiais nos atendimentos de ocorrência - em razão da coleta de informações ser digitalizada, os dados dos envolvidos e veículos coletados automaticamente da base de dados e as regras de amarração do aplicativo que agilizam a finalização adequada de um procedimento, incorporamos qualidade no atendimento e, *pari passu*, tivemos uma diminuição considerável no tempo de envolvimento de uma guarnição policial em ocorrência. Nossa média de atendimento no local do fato, que girava em torno de 50 minutos, caiu para cerca de 30 minutos,

ou seja, liberando o cidadão mais rapidamente e permitindo que a guarnição policial realize mais atendimentos à sociedade em seu turno de serviço. Basicamente, duplicamos o nosso efetivo com o mesmo número de policiais.

5. Agilidade na oferta do boletim de ocorrência ao cidadão interessado - considerando o antigo fluxo e a necessidade de digitação dos boletins nos sistemas informatizados, o cidadão poderia esperar por até 07 dias para obter cópia do seu boletim de ocorrência e ainda necessitava se deslocar a uma unidade policial. Atualmente, com o PMSC Mobile, o cidadão recebe no momento do atendimento um comprovante do boletim, com protocolo e chave de acesso, para retirar o seu registro pela internet, no site da PMSC, em, no máximo, 10 minutos após a finalização da ocorrência no aplicativo PMSC Mobile. Isso em razão da integração do PMSC Mobile com o Sistema integrado de Segurança Pública – Sisp.
6. Redução de erros operacionais - em razão da tecnologia aplicada e das mais de 3500 regras de amarração incorporadas ao aplicativo com base na doutrina, legislação e procedimentos operacionais da PMSC, obtivemos uma qualificação nos dados coletados durante os atendimentos policiais, diminuindo, consideravelmente, eventuais diligências complementares solicitadas pelo Poder judiciário e Ministério Público, aperfeiçoando a prestação jurisdicional.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Inicialmente, foram investidos cerca de R\$ 505.200,00 para o desenvolvimento do aplicativo PMSC Mobile. Cada kit de tecnologia móvel e embarcada padrão do Projeto PMSC Mobile (*tablet* com capa robustecida, impressora térmica portátil e suporte veicular para as modalidades de policiamento motorizado)

vem sendo adquirido por, aproximadamente, R\$ 3.300,00. Neste momento, estão sendo aplicados na aquisição dos kits recursos financeiros na ordem de R\$ 3.824.789,00, captados junto ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina e Ministério Público de Santa Catarina. São esses recursos que vão garantir a implantação do projeto em todos os municípios catarinenses e a utilização do PMSC Mobile por todas as guarnições da Polícia Militar no Estado. E para viabilizar a comunicação do aplicativo com todos os sistemas informatizados envolvidos, a PMSC contratou 800 *chips* de dados de 10Gb. Quando todos os *chips* estiverem em utilização, haverá um custo mensal de R\$ 28.900,00 por mês. Por fim, há um contrato de suporte técnico ao usuário e ao aplicativo (para garantir seu funcionamento em tempo integral), 24 horas, 7 dias por semana, prestado por meio de telefone e aplicativo de troca de mensagens, a um custo mensal de R\$ 8.900,00. Analisando os resultados que vêm sendo obtidos e os investimentos realizados, podemos afirmar que os recursos públicos aplicados neste projeto estão sendo utilizados de forma muito eficiente.

Parcerias

- Secretaria de Estado da Segurança Pública de Santa Catarina – forneceu o apoio institucional necessário à formalização das parcerias com as demais instituições envolvidas no projeto, bem como, por meio de sua Diretoria de Tecnologia e do Núcleo de Tecnologia de Inteligência da Diretoria de Inteligência, ofertou o suporte tecnológico e a integração com o PMSC Mobile do Sistema de Atendimento e Despacho de Emergência (Sade), do Sistema de Videomonitoramento e do Sisp Móvel.
- Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (Ciasc) – viabilizou a automatização das integrações do aplicativo com o Sistema Integrado de Segurança Pública (Sisp), para onde são

enviados os boletins de ocorrência lavrados no PMSC Mobile, e com o Sistema de Controle de Multas de Trânsito – Detranet, para onde são encaminhados os autos de infração de trânsito elaborados no PMSC Mobile. O Ciasc também customizou o aplicativo Sisp Móvel, utilizado para consultas de informações sobre pessoas e veículos, para funcionamento integrado com o PMSC Mobile, viabilizando, assim, além das consultas, a importação dos dados de pessoas e veículos para os boletins de ocorrência e autos de infração de trânsito, qualificando a informação e acelerando o preenchimento dos documentos.

- Departamento Estadual de Trânsito de Santa Catarina – permitiu que o Ciasc promovesse as customizações necessárias no Sistema de Controle de Multas de Trânsito (Detranet) para recebimento dos autos de infração de trânsito eletrônicos lavrados no PMSC Mobile.
- Ministério Público de Santa Catarina – por meio do Centro de Apoio Operacional Criminal, está oferecendo apoio institucional ao projeto, e, do Fundo para Reconstituição de Bens Lesados (FRBL), aportando, no projeto PMSC Mobile, a quantia de R\$3.357.539,00. Essa quantia viabilizará a implantação do projeto em todo o Estado de Santa Catarina. Como contrapartida, o Ministério Público Estadual está tendo acesso às informações coletadas pelos policiais militares, por meio do aplicativo, para utilização dos Promotores e Procuradores de Justiça, de acordo com as suas necessidades funcionais.
- Tribunal de Justiça de Santa Catarina – essa parceria se insere no âmbito do programa firmado para o enfrentamento adequado das demandas afetas aos Juizados Criminais. Formalizada em termo de acordo celebrado no dia 16 de dezembro de 2015, com a liberação de R\$ 840.000,00, que permitiu a aquisição de equipamentos e a expansão do Projeto PMSC Mobile no Estado de Santa Catarina, como meio para agilizar e qualificar os procedimentos dos Juizados Especiais

Criminais, no que se refere à lavratura de termos circunstanciados, além de garantir mais efetividade e vazão aos princípios dos Juizados Especiais: a oralidade, a informalidade, a economia processual e a celeridade. A adoção de novas tecnologias pela Polícia Militar repercutiu positivamente nos serviços prestados pelos juizados especiais criminais, também responsáveis pela preservação da ordem pública e pela promoção da paz social.

- Empresa EGSYS - Soluções Integradas Inteligentes – contratada, por meio de processo licitatório, para desenvolvimento do aplicativo. A qualidade do trabalho realizado pela equipe técnica da empresa tornou o aplicativo PMSC Mobile uma ferramenta robusta, confiável e com uma usabilidade adequada ao fim a que se destina.
- ACN - Comércio de Produtos de Trânsito Ltda. – contribuiu com a definição dos tipos de equipamento a serem utilizados no projeto e com a concepção do tipo de tecnologia embarcada e adaptação veicular empregada.

Seguem-se fotografias de matérias sobre os eventos que formalizaram a parceria da Polícia Militar com o Ministério Público e o Poder Judiciário para expansão do Projeto

PMSC Mobile no Estado de Santa Catarina.

Foto 1 – Matérias sobre os eventos que formalizaram a parceria da Polícia Militar com o Ministério Público para expansão do Projeto.

← → C www.pm.sc.gov.br/noticias/convenio-entre-pm-e-mpsc-garante-continuidade-da-implantacao-do-pmsc-mobile-pelo-estado.htm

Convênio entre PM e MPSC garante continuidade da implantação do PMSC Mobile pelo Estado

Por: Cabo Ezequiel Chedi Debonelli, em 22/06/2018

Um convênio firmado entre a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) e o Ministério Público Estadual (MPSC), através do Fundo para Reconstituição de Bens Lesados (FRBL), dará continuidade ao cronograma de expansão do projeto PMSC Mobile para todas as cidades do Estado. A parceria foi firmada na última sexta-feira, 19, em ato que contou com a presença do chefe do MPSC, procurador-geral de Justiça Sandro José Neis, e do comandante-geral da Polícia Militar, coronel Paulo Henrique Hemm, além de outra autoridade e convidados.



O convênio prevê, até agosto de 2017, a aquisição de 550 tablets com capas e capas e suportes, 750 impressoras térmicas portáteis, 200 smartphones com capa robustecida, suportes e carregadores portáteis, além da contratação de 2.000 horas de desenvolvimento, para

Foto 2 – Matérias sobre os eventos que formalizaram a parceria da Polícia Militar com o Poder Judiciário para expansão do Projeto.

← → C www.pm.sc.gov.br/noticias/policia-militar-apresenta-o-projeto-pmsc-mobile-ao-tj.htm

Parceria entre PM e TJ viabiliza a expansão do PMSC Mobile no Estado

Por: Cib Eneides Pires Veloso, em 18/12/2015



Na quarta-feira (16), a Polícia Militar de Santa Catarina, por meio da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP), e o Tribunal de Justiça do Estado (TJSC) assinaram um Termo de Acordo para a expansão do PMSC Mobile no Estado. Participaram do ato o presidente do TJSC, o desembargador Nelson Juliano Schaffer Marins, o secretário de Estado da Segurança Pública, Cesar Grubba, o comandante-geral da Polícia Militar, coronel Paulo Henrique Hemm, o chefe do Estado Maior-Genl, coronel João Ricardo Busi da Silva, entre outras autoridades.

Participação dos beneficiários

O aplicativo PMSC Mobile foi desenvolvido durante seu uso. Após uma versão inicial, seu uso foi iniciado no projeto-piloto. E a partir desse momento, todas as versões e novas funcionalidades do aplicativo contaram com a colaboração dos policiais militares que estavam utilizando a ferramenta no seu dia-a-dia de trabalho, bem como com as adequações e aperfeiçoamentos nos kits de tecnologia móvel e embarcada. E essa interação com usuários perdura nos grupos de suporte no aplicativo de troca de mensagens.

Mecanismos de transparência e controle social

Com o projeto PMSC Mobile, o cidadão passou a ter acesso ao seu registro de atendimento de forma quase imediata no site da PMSC na internet. Além disso, a parceria estabelecida com o Tribunal de Justiça e o Ministério Público fez com que as informações dos atendimentos realizados pela Polícia Militar passassem a estar disponíveis para utilização desses órgãos.

Grau de replicabilidade

O PMSC Mobile é um projeto inédito no Brasil e que, possivelmente, em pouco tempo, será capilarizado para as demais Polícias Militares do Brasil em razão dos inúmeros contatos já realizados com a PMSC. Como as funcionalidades incorporadas ao aplicativo PMSC Mobile estão estritamente relacionadas a atividades realizadas de forma muito similar por todas as Polícias Militares, o seu grau de replicabilidade é muito alto. Já visitaram a Polícia Militar de Santa Catarina ou nos convidaram para visitá-los, com vistas a conhecer o projeto, representantes de Polícias Militares das seguintes unidades da federação: Acre, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia e São Paulo.

Grau de sustentabilidade

Com a utilização do aplicativo PMSC Mobile, o primeiro impacto em termos de sustentabilidade é a redução no uso de papel. Antes do aplicativo, uma guarnição policial tinha consigo 11 blocos de formulário de papel para utilização no registro de ocorrências e providências administrativas de trânsito. Agora, com o preenchimento desses documentos no aplicativo, deixou-se de utilizar o papel nesse volume, sendo as impressões reduzidas ao máximo e realizadas em uma impressora térmica portátil.

Outro aspecto relacionado a sustentabilidade, se refere a eliminação da etapa de inserção desses registros realizados em papel nos sistemas informatizados, tendo em vista que agora o registro é eletrônico e seu conteúdo migra automaticamente para os sistemas de grande porte. Com isso, reduzimos o volume de atividade administrativa e número de pessoas no exercício dessa atividade, situação que leva à redução no uso de computadores, ar condicionado, iluminação artificial, ou seja, na redução do consumo de energia elétrica.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

Como já possuímos a experiência/inteligência do negócio para atingir nosso propósito na construção do aplicativo, conseguimos facilmente captar recursos institucionais para contratar o desenvolvimento da programação da aplicação. Porém, nossa maior dificuldade foi a financeira, no sentido de viabilizar a expansão do projeto para o estado com a aquisição dos kits de tecnologia móvel e embarcada, pois atualmente a PMSC não detém recursos suficientes para investimentos.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Para superar essa barreira de limitação financeira para a aquisição de equipamentos, foi fundamental possuir o aplicativo já desenvolvido e funcional. Assim, ao apresentar o aplicativo funcionando para os potenciais parceiros, ficava evidente que a aquisição dos equipamentos já tinha seu uso consolidado, ou seja, não era uma aventura. Além disso, o desenvolvimento do projeto piloto e a comprovação de seus resultados ajudaram no convencimento desses importantes apoiadores do projeto. Assim, apresentamos o projeto em diversas frentes, buscando parcerias para viabilizar a sua expansão. E conseguimos concretizar parcerias, mediante convênios, com o Poder Judiciário de Santa Catarina e com o Ministério Público Estadual. Ambos os convênios tornaram possível a expansão atual para mais de 100% das Guarnições Policiais no Estado, funcionando 24 horas por dia, com o aplicativo PMSC Mobile, em todas as modalidades de policiamento.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

O momento é muito propício para o desenvolvimento de projetos alicerçados em tecnologias móveis. As possibilidades tecnológicas móveis, em termos de *software* e *hardware*, disponíveis hoje, associadas ao uso regular pelas pessoas de aplicativos em *tablets* e *smartphones* fez com que esse projeto fosse incorporado pelos policiais militares de forma muito natural, bem como fosse visto pelos parceiros como uma iniciativa concreta e viável. Além disso, o tempo investido na elaboração do projeto, seja construindo os requisitos do aplicativo, seja concebendo o modelo de tecnologia móvel e embarcada (equipamentos) a ser utilizado, foi fundamental para que a execução do projeto se desse de forma ágil e assertiva. Por fim, destacam-se as parcerias para a

execução do projeto. A PMSC sozinha não teria condições de chegar ao estágio atual do Projeto PMSC Mobile. Foi a construção das parcerias destacadas nesse documento que viabilizou o alcance dos objetivos pretendidos.

Responsável

Jorge Eduardo Tasca

Tenente Coronel PM, Chefe da 7ª Seção, do EMG

Endereço

Rua Visconde de Ouro Preto 549, Centro

Florianópolis - SC - CEP: 88020-040

Fone: (48) 3229-6235

E-mail: pm7adjunto@pm.sc.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Abril de 2015

Projeto Resolução de Demandas Repetitivas – “Paz Judicial”

Procuradoria Geral do Estado da Bahia

Procuradoria Fiscal e Procuradoria Judicial

A iniciativa consistiu no Projeto Resolução de Demandas Repetitivas – “Paz Judicial” – em que se buscou, seguindo uma metodologia de gestão de projetos, criar e implantar uma estrutura organizada apta a promover e acompanhar os mecanismos processuais de resolução de demandas repetitivas previstos no Novo Código de Processo Civil. Nesse sentido, foram propostos pelo Estado da Bahia, através da sua Procuradoria Geral do Estado, 8 (oito) Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas perante o Tribunal de Justiça no ano de 2016 – ano de entrada em vigor do Código de Processo Civil de 2015. Tais incidentes resultaram no sobrestamento de 8.482 (oito mil, quatrocentos e oitenta e dois) processos cadastrados e identificados no PGENET (*software* de gestão, acompanhamento de processos utilizado pela Procuradoria Geral do Estado da Bahia), promovendo economia processual e jurídica, e contribuindo para uma política de redução de litigiosidade, redução do volume de demandas judiciais, otimização dos trabalhos e segurança jurídica.

Caracterização da situação-problema

O alto e crescente volume de demandas judiciais que têm como parte o Estado da Bahia é uma realidade enfrentada pela sua Procuradoria Geral do Estado diariamente, num esforço contínuo e permanente para aprimorar a consecução da defesa estatal, como objetivo último da Justiça.

A gestão do alto volume de demandas judiciais, decorrente das transformações ocorridas nas últimas décadas, do aprimoramento tecnológico e da judicialização dos temas sociais controversos, é um dos grandes desafios da atualidade, tanto na esfera do Poder Judiciário quanto para as partes, em especial para a Fazenda Pública.

O Novo Código de Processo Civil (NCPC), que teve sua entrada em vigor em março de 2016, não ficou alheio a esse processo, pelo contrário: previu em sua disciplina normativa formas e mecanismos para reduzir a carga judicial e uniformizar os entendimentos dos tribunais, com a pretensão de trazer mais segurança jurídica e qualidade às decisões.

Percebe-se, assim, que há uma linha crescente no número de processos acompanhados pela PGE-BA. Apenas na Procuradoria Judicial, órgão da PGE-BA, houve a entrada de 21.189 novos processos jurídicos no ano de 2016, em comparação ao ano de 2015, que contabilizou 16.534 novas ações judiciais, sem mencionar a existência do estoque de processos acumulados em anos anteriores.

Nesse sentido, diante da incipiência de sistematização no tratamento de demandas repetitivas, da existência de decisões conflitantes sobre a mesma matéria, da sobrecarga de trabalho dos procuradores e servidores, que resultam rotineiramente numa má otimização dos recursos da PGE e num prejuízo da qualidade e gestão de trabalho, o Projeto “Paz Judicial – Resolução de Demandas Repetitivas”, antecipando-se à entrada em vigor do diploma normativo processual, apresentou-se de grande importância prática, uma vez que essa

realidade e a iminente vigência do Novo Código de Processo Civil vieram ao encontro dos interesses da PGE/BA, em particular da Procuradoria Judicial e Procuradoria Fiscal, que atuam à frente do contencioso judicial.

Dessa realidade enfrentada diariamente pela Procuradoria Geral do Estado da Bahia, decorreu a necessidade de adequação da gestão atual de demandas repetitivas aos novos mecanismos do Novo Código de Processo Civil, em especial ao Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR).

Buscando enfrentar tais questões, o projeto afinou-se aos princípios constitucionais e ao Plano Estratégico 2012/2023 da Procuradoria Geral do Estado da Bahia, que tem como objetivos a redução da litigiosidade, o aperfeiçoamento da representação judicial e extrajudicial do Estado, e o aperfeiçoamento da gestão administrativa.

Objetivos da iniciativa

Entre os objetivos perseguidos com a elaboração do Projeto Resolução de Demandas Repetitivas - “Paz Judicial”, vislumbramos:

- redução da cultura de litigiosidade;
- segurança Jurídica;
- redução de demandas judiciais;
- possibilidade de atuação estratégica do contencioso judicial;
- a possibilidade de reverter jurisprudência desfavorável ao estado;
- aumento da qualidade do serviço prestado pela PGE;
- otimização do uso dos recursos da PGE;
- melhora na qualidade de vida dos procuradores e servidores.

Nesse sentido, o Projeto teve como principal objetivo a criação e implantação de uma estrutura organizada apta a promover e acompanhar os mecanismos

processuais de resolução de demandas repetitivas previstos no Novo Código de Processo Civil.

Para isso, como entregas principais do Projeto, identificou-se a necessidade de serem estabelecidos, no âmbito das Procuradoria Judicial e Fiscal (setores do contencioso judicial da Procuradoria Geral do Estado da Bahia):

- Um método de identificação e tratamento dos mecanismos de resolução de demandas repetitivas, com procedimentos, normatização, modelos de documentos e fluxos desenhados.
- Um sistema de acompanhamento (PGENET – *software* utilizado pela Procuradoria Geral do Estado da Bahia) adaptado ao processo definido, capaz de gerar e acompanhar os mecanismos de resolução de demandas repetitivas.
- “Pilotos” dos incidentes processuais ajuizados perante o Tribunal de Justiça, acompanhados e avaliados, para testar e contribuir para a concepção do método de tratamento dos mecanismos de resolução de demandas repetitivas.
- Pessoal treinado, apto a trabalhar com os procedimentos definidos.

Público-alvo da iniciativa

Tendo como finalidade última a própria “Paz Judicial” em si – designação que os próprios membros da equipe, idealizadores da iniciativa, atribuíram ao projeto –, o público-alvo do Projeto, na medida que este tinha como objetivo auferir benefícios que reduzissem a carga judicial e melhorassem a gestão e qualidade dos processos, ultrapassou as intenções exclusivamente corporativas internas, vez que, independentemente do resultado útil de cada processo judicial, visou-se à criação de uma cultura de redução de litigiosidade, aproximação e diálogo com o Tribunal de Justiça da Bahia, jurisdicionados e

a sociedade.

Nesse sentido, além de se destinar aos próprios membros e corpo funcional da própria Procuradoria Geral do Estado, como beneficiários diretos, podemos citar como público-alvo da iniciativa o próprio Estado da Bahia e sua administração direta, o Tribunal de Justiça e os jurisdicionados, e a sociedade civil.

Foto 1 – Sessão no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia



Sessão no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

Descrição das etapas da prática inovadora

A iniciativa foi elaborada em forma de Projeto, em conformidade com a metodologia e o apoio do Escritório de Projetos da Procuradoria Geral do Estado da Bahia. Para isso, houve a organização do gerenciamento através das fases de iniciação, planejamento, execução e acompanhamento e encerramento. Além disso, foi pensado o plano de gestão do tempo (cronograma das atividades), dos riscos, recursos, escopo, custos, qualidade, comunicação, partes interessadas.

Foi preciso, inicialmente, conceber o projeto através de uma fase denominada “Estruturação”, que consistia em algumas etapas. A primeira delas

consistiu no que se nomeou “Autocapacitação” (capacitação da equipe), vez que diante da novidade do instituto processual (IRDR) e do diploma normativo (CPC), que ainda não havia entrado em vigor, foi preciso estudar-se o tema e pensar as diversas possibilidades e riscos existentes concernentes às demandas jurídicas, saindo-se da zona de conforto tradicional de “respondedores de prazos” para gestores e propositores. Essa fase contou com a realização de pesquisas individuais e de mesas redondas da equipe, com a participação de membros da equipe em dois Fóruns Permanentes de Processualistas Cíveis, ocorridos no final de 2014 e em 2015, em Curitiba e em São Paulo, permitindo o amplo debate sobre os temas jurídicos, processuais, riscos, a proposição e aprovação de enunciados nos referidos fóruns.

A etapa da “Autocapacitação” culminou também com a elaboração do artigo jurídico “Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas: uma apresentação”, do qual são coautores três membros da equipe, publicado no livro “Advocacia Pública e o Novo Código de Processo Civil”, da Ed. Fórum, sob a coordenação de Alzemei Martins Ribeiro de Britto e Rodrigo Otávio Barioni. O livro, lançado em 2016, consiste em uma publicação elaborada majoritariamente por integrantes do quadro funcional da Procuradoria Geral do Estado da Bahia (PGE-BA), mas também por membros da Advocacia Geral da União e da Procuradoria Geral do Município de Salvador, fruto de uma parceria celebrada com o Programa de Pós-Graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), que ministrou curso de extensão na sede da PGE-BA sobre o Novo Código de Processo Civil.

Foto 2 – Fórum Permanente de Processualistas Civis



Fórum Permanente de Processualistas Civis

A fase de Estruturação também contemplou uma etapa de “Mapeamento do Processo”, que teve como objetivos a elaboração de um fluxograma, a definição de indicadores, a elaboração do modelo padrão de petição do Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas, e a elaboração de um Manual de Procedimentos e sua validação.

Além disso, em outra etapa foram levantadas as necessidades de adaptação do PGENET (*software* de gestão, distribuição e acompanhamento de processos da PGE) e implementadas essas adaptações. A habilitação do sistema PGENET demonstrou ser uma ferramenta útil a manejar, acompanhar e gerir esses mecanismos de resolução de demandas repetitivas.

Em seguida, para implantar no âmbito da Procuradoria Fiscal e da Procuradoria Judicial a formulação dessa estrutura, foi preciso pensar e regular o tema através de normas internas no âmbito da Procuradoria, com a elaboração da minuta, aprovação e publicação da Ordem de Serviço PGE nº 004, de 18 de março de 2016 (data de entrada em vigência no Código de Processo Civil de 2015), através de *e-mail* institucional. Ademais, essa fase de “Implantação” contou com a constante comunicação com os núcleos e grupos responsáveis, competentes para propor e acompanhar os Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas e Incidentes de Assunção de Competências, permitindo-se uma habilitação e integração dos seus integrantes, vez que os membros da equipe não necessariamente compunham os núcleos que passaram a ter competência para propor e acompanhar tais incidentes.

Em outra etapa, o projeto teve como objetivo específico a criação e a proposição de Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas “Pilotos”, que seguissem esse padrão de rotinas e procedimentos desenhado na etapa descrita anteriormente. Para isso, foi preciso definir dentro do banco de dados de processos das Procuradorias Judicial e Fiscal temas que pudessem se enquadrar como suscetíveis de proposição dos referidos incidentes. A partir dos temas definidos, foram elaboradas as minutas das petições, bem como reunidas todas as informações concernentes ao banco de dados (documentação probatória), culminando na elaboração e proposição dos Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas junto ao Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Nessa etapa, foi prevista ainda uma fase de “Acompanhamento e Avaliação” desses processos pilotos ajuizados, a fim de se avaliar o correto andamento e ajustes do fluxograma, bem como o acompanhamento processual-jurídico de tais incidentes.

A situação hoje

Apenas na Procuradoria Judicial, houve a entrada de 21.189 novos processos cadastrados no PGENET, no ano de 2016, além de um estoque de 70.989 de outras ações judiciais relativas a anos anteriores, tendo sido produzidas 57.188 petições.

Foram propostos oito Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas perante o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, no ano de 2016, fruto da iniciativa do Projeto, sendo um pela Procuradoria Fiscal e sete pela Procuradoria Judicial.

Todos esses incidentes “Pilotos” protocolizados pela PGE-BA foram pautados e submetidos a processamento, tendo sido admitidos à unanimidade perante os órgãos com competência regimental para esse mister no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, com exceção de um, que ainda não fora apreciado.

Estima-se que os incidentes “pilotos” sejam julgados em 2017, já tendo sido sobrestados 8.482 (oito mil quatrocentos e oitenta e dois) processos relativos à Procuradoria Judicial, e 95 (noventa e cinco) da Procuradoria Fiscal, segundo dados do PGENET em 16 de dezembro de 2016, evitando-se uma grande movimentação da máquina pública e judiciária.

Isso porque, com o sobrestamento, deixou-se de processar e julgar diversas ações, evitando-se, também, a necessidade de serem apresentados tantos outros recursos judiciais por parte da Procuradoria Geral do Estado da Bahia, que poderiam acarretar em decisões conflitantes, que atentam contra a segurança jurídica e a isonomia.

Por que a iniciativa é inovadora?

A iniciativa inovou, no âmbito da Procuradoria Geral do Estado da Bahia, ao ser pensada, formatada e seguida em forma de projeto, seguindo-se uma metodologia orientada pelo Escritório de Projetos da PGE-BA. Foi também um

dos primeiros projetos da Procuradoria a serem cadastrados na Plataforma “Channel” - *software* corporativo que promove o alinhamento das operações e projetos de uma instituição ao seu planejamento estratégico.

Os Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas ajuizados, além de serem os primeiros incidentes propostos pela Procuradoria Geral do Estado da Bahia e quiçá os primeiros da Bahia e do Brasil, em virtude das datas de seus protocolos e distribuições, tão próximas à entrada em vigor do Novo Código Processo Civil, foram também os primeiros incidentes admitidos junto ao Tribunal de Justiça da Bahia.

O tema sobre o qual versa a iniciativa é, em si, inovador (qual seja: sistema de precedentes, em particular, o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas), porquanto nunca previsto anteriormente em diplomas normativos processuais, só sendo possível a sua proposição a partir de março de 2016, com a entrada em vigor no Código de Processo Civil de 2015.

Por essas razões, acredita-se que a PGE-BA agiu de forma inovadora, à frente de outros órgãos ou mesmo de outros jurisdicionados, ao se antecipar de forma planejada, com gestão de riscos e preparação interna administrativamente, saindo-se do tradicional papel da Fazenda Pública de respondedor de prazos.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

A iniciativa trouxe impactos positivos para a instituição. Foram propostos perante o Tribunal de Justiça da Bahia oito Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas, tendo-se atingido o sobrestamento de 8.482 (oito mil, oitocentos e quarenta e dois) processos em andamento, cadastrados no PGENET, no âmbito da Procuradoria Judicial, e 95 (noventa e cinco) no âmbito da Profis (Procuradoria Fiscal e da Dívida Ativa). Dos oito incidentes propostos, sete já tiveram seus processamentos admitidos, com exceção de um que ainda não fora pautado, evitando-se tramitações, julgamentos,

e novos peticionamentos, até que se defina a questão de direito de fundo relacionada a tais feitos. Demais disso, evitou-se o repasse e a aplicação de verbas públicas, sem que tenha havido uma pacificação das controvérsias jurídicas que substanciam os incidentes.

A admissão dos Incidentes pelo Tribunal de Justiça da Bahia contribuiu positivamente para a imagem da instituição perante a comunidade jurídica, inclusive com repercussão das iniciativas nas mídias e sites das instituições e no meio acadêmico nacional.

Tudo isso crescido do aumento do sentimento de pertencimento da equipe.

Foto 3 – Notícia sobre o processamento de Incidentes de Resolução de Demanda Repetitiva (IRDRs) pelo Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA)

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

1ª VICE-PRESIDÊNCIA | CORREGEDORIA | CUMPRIDA | CONTATO | TRANSPARÊNCIA

CONSULTA PROCESSUAL | DIÁRIO DA JUSTIÇA ELETRÔNICO | PJe

CIDADÃO | ADVOGADO | MAGISTRADO | SERVIDOR | ADMINISTRAÇÃO | INSTITUCIONAL

HOJE / NOTÍCIAS

Publicado Quarta-feira, 06 Julho 2016 17:28

TJBA inicia processamento de Incidentes de Resolução de Demanda Repetitiva (IRDRs)

Última atualização em Quinta-feira, 07 Julho 2016 17:28

O Tribunal de Justiça do Estado de Bahia já deu início ao processamento dos Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDRs). Trata-se de um novo instrumento que a uniformização da jurisprudência no âmbito local, criado pelo Código de Processo Civil, que entrou em vigor em 18 de março deste ano.

Três IRDRs já foram admitidos por unanimidade pela Seção Cível de Direito Público, no dia 14 de junho, em decorrência de pedidos formulados pelo Estado da Bahia sobre questões referentes à remuneração de policiais militares. Um deles está sob a relatoria da desembargadora Telma Laura Silva Brito e outros dois com a desembargadora Maria Borges Pariz.

Os acórdãos de admissão foram publicados em 22 de junho e, neste quarta-feira (6), a desembargadora Maria Borges Pariz publicou no DJE as decisões referentes aos temas que estão sob sua responsabilidade. A publicação indica as providências a serem adotadas, previstas nos artigos 982 a 983 do novo CPC e no artigo 219 do Regulamento Interno do TJBA.

As decisões publicadas apresentam, entre outros pontos, a identificação dos fatos que determinam o julgamento; a deliberação para a suspensão dos processos pendentes, individuais ou coletivos, que tramitam no Estado e versam sobre as mesmas questões. Essa suspensão, que poderá durar no máximo um ano, só deve ocorrer após os órgãos jurisdicionais vinculados ao Tribunal serem formalmente comunicados e o que ocorrerá em breve.

Clique aqui e veja as decisões

O tema, resalado pela desembargadora Telma Laura Silva Brito, que já foi admitido, aguarda a deliberação com as orientações pelo serem publicados.

Os IRDRs tratam de matérias que acontecem com frequência no âmbito estadual e possuem o viés de julgamentos. Com o processamento do IRDR, o julgamento passa a valer para todos os processos que atinjam a temática em questão.

Para maiores detalhes sobre IRDRs, admitidos pelo TJBA, consulte o link [Jurisprudência](#), no acesso rápido do site do TJBA, ou clique aqui

Para consultar os acórdãos dos incidentes, clique aqui.

Texto: Asscom TJBA / Foto: Nel Pinho

Foto 4 – Notícia sobre IRDR admitido pelo TJBA

Procuradoria Geral PGE
Procuradoria Geral do Estado da Bahia

14/07/2016 09:05

PGE tem mais um IRDR admitido pelo TJ-BA

A Procuradoria Geral do Estado teve mais um Incidente de Resolução de Demanda Repetitiva (IRDR) admitido pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, desta vez na área fiscal.

Em decisão unânime proferida na última sexta-feira (09), o Pleno do TJ-BA admitiu o IRDR suscitado pela Procuradoria Fiscal cujo objetivo era obter um entendimento do Judiciário acerca das possibilidades de repasse aos municípios balneares, de montante referente à arrecadação de ICMS que deixou de ser feita porque o Estado concedeu benefício fiscal a determinadas empresas.

Com a admissão da tese apresentada pela POE, será publicado despacho suspendendo o curso de 124 ações que hoje tramitam no TJBA e que tratam da questão, até que a matéria seja julgada. A admissão do IRDR pode evitar que o Estado da Bahia tenha um potencial prejuízo financeiro.

De acordo com o procurador do Estado Fernando José Silva Telles, responsável pelo caso, "a admissibilidade do IRDR possibilitará uma importante racionalização do trabalho da Procuradoria, além de conferir maior segurança jurídica aos processos".

A Procuradoria Geral do Estado foi o primeiro órgão de âmbito jurídico na Bahia a interpor, junto ao Tribunal de Justiça, um Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR). O processo, movido pelo procurador geral do Estado, Paulo Moreno Carvalho, e pelo procurador chefe da Procuradoria Fiscal, Nilton Gonçalves de Almeida Filho, foi ajuizado no primeiro dia de vigência do novo Código de Processo Civil, 19 de março de 2016.

Fonte: ASCOMP/GE

Impressão | PDF | Compartilhar

Voltar | Início

Procuradoria Geral PGE
Procuradoria Geral do Estado da Bahia

20/06/2016 11:00

Tribunal de Justiça da Bahia admite Incidentes de Resolução de Demanda Repetitiva - IRDR suscitados pela PGE

A Seção Cível de Direito Público do TJ-BA admitiu, no último dia 16, quatro Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) propostos pela Procuradoria Geral do Estado da Bahia. Os Desembargadores acolheram a uniformidade o processamento dos Incidentes, que constituem uma das maiores novidades introduzidas no ordenamento jurídico brasileiro pelo Novo Código de Processo Civil, que entrou em vigor em 18/03/2016.

A decisão histórica e inédita nas matérias que versam sobre questões de vigência legal, curso de prazo de prescrição, entre outros, possibilitará a formação de precedentes obrigatórios sobre os temas.

O IRDR tem como finalidade a uniformização de entendimentos dos diversos órgãos do Poder Judiciário em busca da separação jurídica e redução de litigiosidade, conferindo tratamento igualitário em demandas repetitivas, grande ganho da justiça brasileira hoje.

A Procuradoria Geral do Estado da Bahia suscitou os Incidentes sobre quatro temas perante o Tribunal de Justiça que alcançaram cerca de 7.000 (sete mil) processos em curso. O Procurador Geral do Estado, Paulo Moreno Carvalho, elogiou o ineditismo das decisões e a sintonia dos Desembargadores com os princípios do Novo Código de Processo Civil. "A celeridade do processamento dos IRDRs estava prevista na lei processual, mas a sua efetividade só se torna possível com o empenho dos relatores e dos colegas do nosso Tribunal".

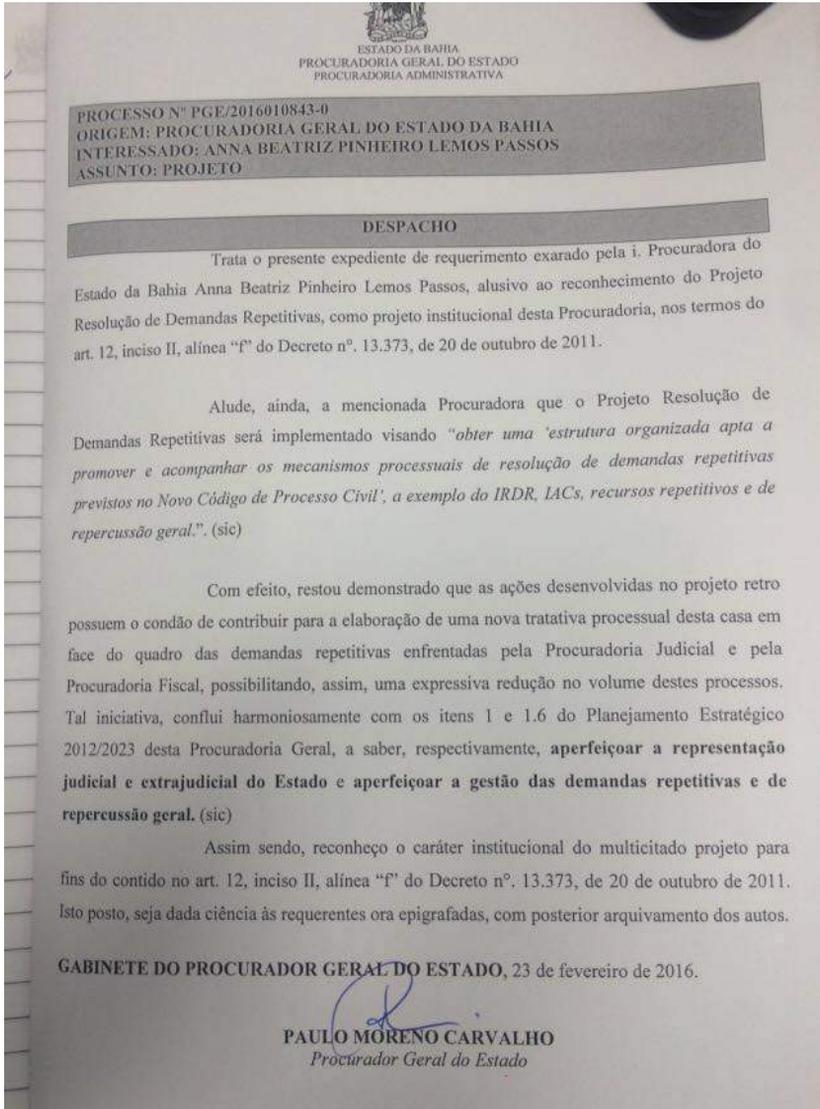
O Procurador Chefe da Procuradoria Jurídica, André Luiz Peixoto Fernandes, destacou que "os Incidentes foram suscitados em decorrência de um Projeto Institucional desenvolvido, desde outubro de 2015, como preparativo para a vigência do novo CPC e enfrentamento das demandas de massa".

Fonte: ASCOMP/GE

Impressão | PDF | Compartilhar

Voltar | Início

Foto 5 – Reconhecimento do Projeto Resolução de Demandas Repetitivas, como projeto institucional da Procuradoria Geral do Estado da Bahia



Houve utilização eficiente dos recursos?

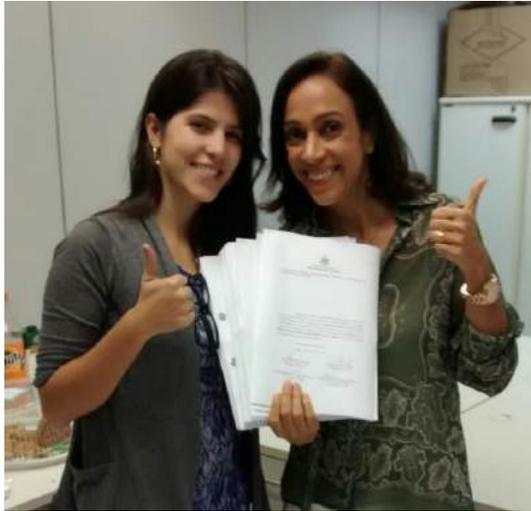
Houve eficiente utilização dos recursos, na medida em que os membros da equipe não se desfizeram das suas atribuições habituais. Todo o trabalho técnico ocorreu nas próprias instalações e sede da Procuradoria Geral do Estado, não consubstanciando gastos além dos habituais.

Os recursos contabilizados foram a participação de membros da equipe nos Fóruns de Permanentes de Processualistas Cíveis, totalizando R\$ 9.459,50, entre passagens, diárias e locomoção.

Participação dos beneficiários

O Projeto contou com a ampla participação dos membros da sua equipe, com o apoio das chefias, a parceria de colegas, especialmente dos Núcleos Estratégicos da Procuradoria Fiscal e da Procuradoria Judicial.

Entre os membros da equipe, fora designada uma patrocinadora, especialistas do negócio e uma gerente de projetos. Após a fase de planejamento, foram divididas tarefas entre si, desde a parte da pesquisa, ao protocolo final das petições, sempre em contato constante com colegas, especialmente dos Núcleos Estratégicos das Procuradorias Fiscais e Judiciais. A colaboração dos colegas lotados nesses núcleos, o apoio e acompanhamento do Escritório de Projetos, ligado à Coordenação de Gestão Estratégica e da Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas da PGE-BA foi fundamental.



Conclusão do primeiro IRDR piloto da Procuradoria Fiscal

Foto 6 – Divisão de trabalho

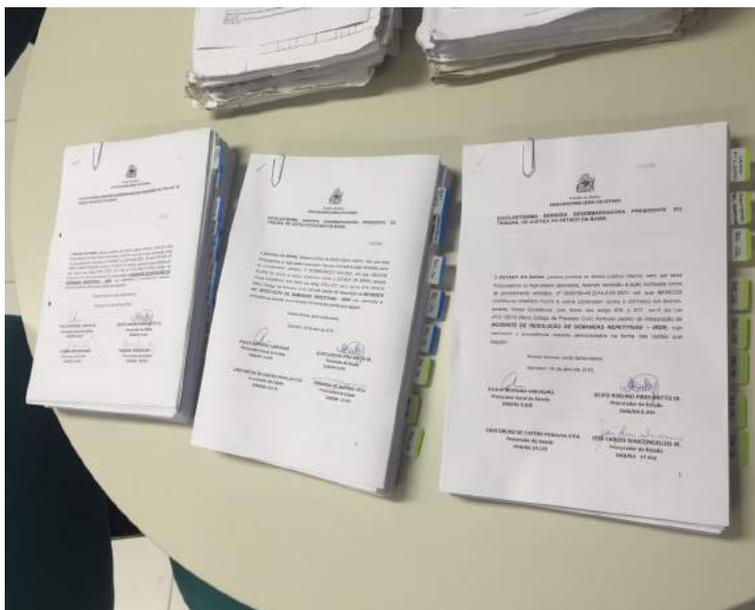
ENTREGAS		
AUTOCAPACITAÇÃO • TODOS	ORGANOGRAMA • Todos • Maria	MANUAL DE PROCEDIMENTOS • Maria
FLUXOGRAMA • Maria	ADAPTAÇÃO DO PGENET • Dr. Leonardo • Dr. José Carlos	IDENTIFICAÇÃO DOS PILOTOS • Dra. Fernanda • Dra. Paloma • Dr. Leonardo (Dra. Cláudia, Tânia, Rogério)
MODELOS DE PETIÇÃO • Dra. Paloma • Dra. Cláudia	FERRAMENTA DE MONITORAMENTO DOS RECURSOS REPETITIVOS • Dr. José Carlos	SUBSÍDIOS PARA INSTRUÇÃO DOS IRDRs • Dra. Fernanda • Dra. Ma Dulce
GESTÃO INSTITUCIONAL JUNTO AO TJ/BA • Dr. André • Dr. Nilton	MINUTA DA OS • Dra. Beatriz	DEFINIÇÃO E TREINAMENTO DA EQUIPE

Divisão de trabalho

Foram imprescindíveis o constante apoio e acompanhamento do Escritório de Projetos, ligado à Coordenação de Gestão Estratégica da PGE-BA, a colaboração dos Núcleos Estratégicos da Procuradoria Judicial e da Procuradoria Fiscal (NAIPE, NAE e NAFE) e a Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas da PGE, responsável por todo o suporte ao sistema PGENET.

Ademais, contou-se com a necessária colaboração de todos os servidores no cumprimento às normas internas, às fases administrativas de cadastro dos processos judiciais no sistema PGENET, classificação dos assuntos no banco de dados, identificação e indicação de demandas potencialmente repetitivas.

Foto 7 - Alguns IRDRs da Procuradoria Judicial



Alguns IRDRs da Procuradoria Judicial

Mecanismos de transparência e controle social

Estando as informações disponibilizadas em sistema interno da Procuradoria Geral do Estado da Bahia (PGENET), as informações relativas aos processos encontram-se facilmente identificáveis e pesquisáveis no banco de dados.

Demais disso, com a virtualização dos processos judiciais, muito se vem evoluindo em termos de transparência e acesso à informação, sendo possível acompanhar o andamento e o resultado dos processos jurisdicionais.

Outrossim, com ferramentas de filtro e identificação dos assuntos e demandas semelhantes no sistema PGENET, é possível verificar, por exemplo, quando a mesma demanda começa a se replicar contra a Fazenda Pública, muitas vezes patrocinada por mesmos escritórios advocatícios ou partes. Tal leitura permite uma compreensão mais completa da situação fática relativa ao problema jurídico enfrentado, possibilitando-se também outras ações preventivas, corretivas e de diálogo frente à sociedade, para que seja garantida maior efetividade das políticas públicas e a boa aplicação dos recursos públicos do Estado.

Ainda, o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas – e outros mecanismos do sistema de precedentes – é, em si, um instituto processual que tem como substrato a necessidade do acesso e a divulgação das informações, e a ampliação do debate, contribuindo, portanto, para um maior controle público, como se vê pela previsão do art. 979 do CPC e da Resolução nº 235, de 13 de julho de 2016, do CNJ.

Os Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas ajuizados pela PGE-BA e admitidos estão hoje visualizáveis no sítio do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Grau de replicabilidade

Tendo o projeto sido pensado para formulação e proposição de incidentes de resolução de demandas repetitivas “pilotos”, uma de suas finalidades é a replicação e o fiel funcionamento da estrutura projetada para esse fim. Por essa razão, o projeto contemplou as etapas de desenvolvimento do fluxograma e das rotinas administrativas, a criação de um Manual de Procedimentos, o treinamento do grupo competente para propor e acompanhar tais mecanismos, bem como a edição de normas internas que regulassem a matéria.

Com o sistema PGENET adaptado, a finalidade é que seja possível operar e gerir o alto volume de demandas repetitivas, sendo possível identificar as matérias repetitivas no banco de dados da Procuradoria, ter uma dimensão numérica do seu quantitativo, alocar responsáveis, acompanhar e propor mecanismos que possam reduzir a insegurança jurídica, otimizando-se os trabalhos e os custos relacionados à movimentação da máquina pública.

Ademais, buscou-se estabelecer e criar padrões de rotinas organizados, definir os núcleos competentes e as atribuições do corpo funcional.

Tem se tornado cada vez mais clara e iminente a necessidade de que as instituições estejam preparadas para administrar tais demandas repetitivas, que vêm se tornando cada vez mais uma realidade premente numa sociedade de massa, com acesso à informatização, em que a judicialização passa a ser crescente.

Assim, com a entrega do produto final do projeto, a finalidade é que sejam encontrados novos temas enquadráveis como incidente de resolução de demandas repetitivas ou mecanismos que possam, de alguma forma, contribuir para a boa gestão do alto volume de demandas judiciais com qualidade.

Foto 10 - Processos sobrestados no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia



Grau de sustentabilidade

Tendo-se como máxima o conceito de desenvolvimento sustentável, como o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações, pode-se afirmar que a iniciativa buscou a concretização desse princípio no âmbito da administração pública, uma vez que se utilizou de poucos recursos econômicos, materiais e humanos, e funcionou nos próprios quadros, na sede da Procuradoria, sem prejuízo das atribuições rotineiras dos membros da equipe.

Demais disso, afigura-se sustentável a implantação de mecanismos para reduzir o alto volume de demandas judiciais, seus processamentos, tanto dentro do Judiciário quanto da Fazenda Pública, gerando mais segurança e menos gastos para o estado. Foi possível economizar transporte, energia, mão-de-obra, papel e tempo, com o não processamento e o sobrestamento de diversos processos no Tribunal de Justiça (art. 982, CPC).

O projeto também é sustentável internamente, isto é, administrativamente, no âmbito da PGE-BA, vez que suas rotinas se encontram padronizadas, documentadas, adaptadas através do PGENET, permitindo-se que outros servidores atuem e aprimorem o trabalho desenvolvido.

Foto 11 - Processos sobrestados no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia



Processos sobrestados no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia



Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

Uma das barreiras encontradas disse respeito à implementação das adaptações entendidas inicialmente como necessárias no sistema PGENET, em virtude da restrição de recursos e tempo.

Ademais, uma vez que fora estabelecida como meta o protocolo dos incidentes pilotos, tão logo estivesse em vigor o seu aparato normativo – o novo CPC –, de forma antecipada a outras partes, era imprescindível respeitar-se o cronograma das entregas, sem perder-se em vista a qualidade das peças processuais e dos seus fluxos.

Entre outras barreiras enfrentadas, pode-se citar a inexperiência na gestão de projetos; a abstração e complexidade jurídica dos temas, vez que não havia estudos de casos, apenas projeções, havendo, portanto, muitas incertezas acerca do próprio instituto jurídico; o sistema de precedentes e, em especial, do Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas.

Outra dificuldade encontrada diz respeito à adaptação do formato de projeto à organização hierárquica da instituição, com competências rígidas, próprias da administração pública e jurídica. Noutros termos, umas das dificuldades foi inserir e aplicar a cultura da gestão de projetos dentro de uma instituição jurídica pública.

Quais barreiras foram vencidas e como?

As adaptações nos sistemas de informática que representavam alto custo para a instituição foram substituídas por soluções e aprimoramentos de práticas já existentes, como a classificação de assuntos no PGENET, a criação de novos marcadores, como “Potencial Demanda Repetitiva”, “Demanda Repetitiva Confirmada” e “Potencial Demanda Repetitiva Descartada Provisoriamente”,

e o incentivo a que os servidores respeitassem a classificação dos assuntos e o correto cadastramento dos processos.

Em virtude das metas de curto prazo, foi feito constante monitoramento da gestão do tempo, por meio do acompanhamento do cronograma pela plataforma *Channel*, o que permitiu gerenciar as entregas da equipe e o produto final.

A fim de não se esbarrar nas dificuldades típicas da administração pública, de sua rigidez e segmentos hierarquizados, com a finalidade de integrar a equipe, buscou-se sempre promover um ambiente para seu entusiasmo e união, incentivando-se cada conclusão de tarefa ou etapa.

Diante de muitas incertezas sobre como seria tratado e gerido o sistema de precedentes nos tribunais, em particular no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, foram considerados no planejamento a eventual ocorrência de fatores externos para concretização do projeto (riscos), como a entrada em vigor do Novo CPC, a regulamentação do procedimento pelo Tribunal de Justiça, e o desenvolvimento doutrinário sobre o tema, além de ter sido prevista a etapa “Autocapacitação”, objetivando a constante atualização dos membros da equipe sobre o tema.

Ademais, foi imprescindível para o resultado do projeto um permanente esforço de diálogo com o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, através de sustentações orais e entrega de memoriais, por parte dos procuradores.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

Entre os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora, merece ser citado o alto grau de motivação da equipe, afinada com propósitos e valores como o da pacificação judicial, redução da cultura de litigiosidade e boa aplicação dos recursos do Estado.

Igualmente, foi crucial para a sua concretização ter uma rotina de atualização da metodologia do projeto, com o acompanhamento constante do Escritório de Projetos.

Como fator de destaque também para o êxito do projeto deve ser mencionada a dedicação de tempo considerável ao planejamento, a fim de se evitar erros e refazimentos de trabalho; a fase de preparação prévia da equipe denominada “Autocapacitação”; e o permanente diálogo com órgãos do Tribunal de Justiça.

Outro fator marcante para a execução e resultado do projeto foi a existência de um sistema de gestão e acompanhamento de processos judiciais (PGENET), e o apoio da Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas, que serviu como ferramenta básica para a compreensão e o enfrentamento do alto volume de demandas repetitivas enfrentado diariamente.



Responsável

Paulo Moreno Carvalho

Procurador Geral do Estado

Endereço

3ª Av. Centro Administrativo da Bahia, 370 - CAB, Primeiro andar

Salvador - BA

CEP: 41745-005

Fone: (71) 3115-0492

E-mail: mariaeloy.allegro@pge.ba.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Março de 2016

Sistema Informatizado de Ouvidoria - Ouv/DF

Controladoria-Geral do DF

Ouvidoria-Geral do Distrito Federal

O sistema informatizado de ouvidoria utilizado anteriormente foi objeto de acordo de cooperação com o Estado da Bahia, e isso dificultou a implantação de melhorias, uma vez que o código fonte não foi fornecido pelo desenvolvedor. A descontinuidade do sistema era constante, o que prejudicava o atendimento, que muitas vezes tinha que ser realizado em formulário impresso e, posteriormente, lançado no sistema, podendo prejudicar o prazo de resposta, além de inviabilizar o autosserviço prestado via internet. Além da questão operacional, antes da implantação do Ouv-DF o cidadão precisava realizar o cadastro completo a cada registro realizado.

Caracterização da situação-problema

Com a finalidade de garantir a participação popular, contribuir para o desenvolvimento da cultura de cidadania com o aprimoramento dos serviços públicos prestados pelo Poder Executivo distrital e consolidar o Sistema de Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal-Sigo/DF (criado pela Lei nº 4.896/2012) como ferramenta de gestão pública e canal de interlocução com o cidadão, foi adotado o Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública-TAG (iniciais de Tomás

de Aquino Gonzaga), com acesso por navegador de internet, independente de sistema operacional e sem necessidade de *download* de *software* para sua execução, desenvolvido pela Ouvidoria-Geral do Estado da Bahia. Sua implantação no Distrito Federal – DF – ocorreu em caráter experimental para produção e homologação em 10 de novembro de 2011, a partir da assinatura do termo de cooperação técnica entre os governos, conforme extrato publicado no Diário Oficial do Distrito federal - DODF nº 233, de 07 de dezembro de 2011.

O uso dessa ferramenta tornou-se de fundamental importância para os trabalhos desenvolvidos tanto na Ouvidoria-Geral do Distrito Federal (OGDF) como nas ouvidorias seccionais, uma vez que cada demanda registrada pelo cidadão, seja por qualquer um dos canais oficiais instituídos pela legislação (telefone 162, internet e presencial), é tratada como indicador da qualidade dos serviços públicos. Nesse sentido, o seu bom funcionamento, bem como seu constante aprimoramento, são indispensáveis para possibilitar aos gestores, a partir dos dados da Ouvidoria, uma compreensão da atuação governamental, identificando os êxitos e as necessidades de mudança na administração.

No entanto, o acesso ao TAG apresentou instabilidade crescente desde sua implantação, em janeiro de 2013, apesar das atualizações aplicadas no decorrer dos anos. O ambiente do sistema era pouco amigável, com diversas telas a serem preenchidas pelo cidadão, necessidade de um cadastro novo todas as vezes que fosse utilizado (isso aumentava muito o tempo para se registrar uma manifestação), não possibilidade de acompanhamento de todas as manifestações de uma vez (em sua “conta”) de um mesmo usuário (ou seja, necessidade de efetuar login para verificar cada manifestação que porventura houvesse registrado), além de não integrar os passos corretos do processo, gerando confusão ao usuário entre uma solicitação de serviço, uma solicitação de informação e uma manifestação de ouvidoria.

Mesmo com uma nova versão do TAG, a qual possibilitou ampliar o detalhamento das informações dos registros e, conseqüentemente, a

elaboração de relatórios, proporcionando uma noção dos pontos fortes e fracos da administração pública, a instabilidade citada (o sistema não suportava um número razoável de acessos simultâneos) tornou-se uma grave preocupação pela possibilidade de gerar um desestímulo aos usuários que buscam o canal da ouvidoria como recurso de mediação entre o cidadão e o Estado. Outro ponto negativo e que foi assunto de reclamações e sugestões constantes, inclusive por parte do Conselho de Transparência e Controle Social do Distrito Federal e de auditorias realizadas pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal, era a dificuldade em se registrar manifestações e extração de alguns relatórios gerenciais.

Nesse sentido, foi solicitado à Coordenação de Administração Tecnológica (Cotec), da Subsecretaria de Transparência e Gestão da Informação (SUBTI), da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), apoio na busca de uma solução efetiva para os problemas levantados.

A solicitação feita foi por um *software*, bem como sua versão adaptada para dispositivos móveis, que permita o registro do usuário, consultando seu histórico de solicitações e manifestações junto ao órgão, além de vincular uma solicitação não atendida a contento à sua posterior reclamação de forma a gerar a estatística correta entre os serviços deficitários aos seus motivos e causas, resultando assim em uma pesquisa de satisfação do usuário dos serviços de ouvidoria.

Objetivos da iniciativa

1. Garantir a estabilidade do sistema informatizado de ouvidoria.
2. Ter uma interface amigável para facilitar o acesso do cidadão ao Estado.
3. Instituir pontos de controle automatizados com intuito de aprimorar o processo de atendimento ao cidadão.

4. Possibilitar registro de manifestações e acompanhamento por dispositivos móveis

Público-alvo da iniciativa

Diretamente são afetados os cidadãos usuários do serviço da Ouvidoria Distrital. Indiretamente, os ouvidores e servidores que atuam nas Ouvidorias dos órgãos e entidades da administração pública do Distrito Federal, bem como os que estão nas áreas finalísticas e utilizam o sistema para encaminhar a resposta sobre a demanda apresentada.

Descrição das etapas da prática inovadora

Responsáveis: Ouvidoria-Geral e Subcontroladoria de Tecnologia e Informações Estratégicas, da Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Etapa 1 - Planejamento - 05/01/2015 a 10/09/2015: estudo de modelos e metodologias de sistemas informatizados de ouvidorias. Diagnóstico dos problemas apresentados pelo antigo sistema (TAG). Arquitetura do sistema. Plataforma Desktop/Mobile. Levantamento de assuntos junto às áreas (banco de conhecimento do sistema). Alinhamento aos projetos estratégicos. Encaminhamento de exemplos à Coordenação de Administração Tecnológica. Definição de dados complementares. Apresentação do protótipo. Detalhamento das primeiras telas do sistema. Envio do formulário à Coordenação de Administração Tecnológica para o desenvolvimento do *software* (Ouv-DF). Autuação do processo 480.000.609/2015.

Área técnica: foi adotado o modelo ágil de desenvolvimento, utilizando a metodologia Scrum, que permite o planejamento das entregas de forma interativa. Essa metodologia permitiu flexibilidade no gerenciamento das necessidades do negócio, de forma a priorizar os principais requisitos do sistema.

Etapa 2 - Desenvolvimento - 11/09/2015 a 17/07/2016 - A fase de desenvolvimento durou cerca de 8 meses. Foram realizadas 11 iterações para se chegar à versão que está em produção. Como a regra é o que define a forma de fazer o negócio, refletindo a política interna, o processo definido e/ou as regras básicas de conduta a serem adotadas pelo Sistema, ela está baseada nos seguintes princípios decorrentes do Decreto nº 36.462/2015: a) uso obrigatório da ferramenta pelas unidades integrantes do Sistema de Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal (Sigo); b) prazos e qualidade das respostas; e c) condições para prorrogação. Desenvolvimento de um produto interno, com o objetivo de facilitar a vida do cidadão e permitir que ele exerça seus direitos de forma mais ágil e prática a qualquer tempo e em qualquer lugar, ao mesmo tempo em que propicia uma visão estratégica das demandas pelos serviços públicos e sua qualidade terá mais chance de se tornar uma realidade. Reuniões com a Rede Sigo/DF.

Etapa 3 - Testes - O teste de validação do sistema informatizado de ouvidoria OUV-DF foi realizado na Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal no período de 18/07/2016 a 04/09/2016 e na Central de atendimento ao cidadão (*Call Center*).

A escolha por essa ouvidoria seccional deu-se em razão da elevada quantidade de manifestações por ela recebidas, como também pela variedade de tipologias registradas, tendo sido desdobrada nas seguintes fases: os atendentes do *Call Center* e ouvidores da Secretaria da Saúde foram capacitados na nova plataforma.

A implantação foi coordenada pela Ouvidora-Geral do Distrito Federal nos hospitais da rede de saúde do DF. Foram monitoradas as seguintes ações:

- Estabilidade do sistema.
- Teste de stress para acesso a plataforma.
- Cadastro do cidadão.

- Registro da manifestação.
- Tramitação.
- Resposta preliminar.
- Resposta complementar.
- Anexos.
- Impressão da manifestação.
- Registro de providências.
- Solicitação de informação complementar.
- Resposta definitiva.

O período de validação do sistema apontou pequenas melhorias, contudo a plataforma se comportou dentro dos parâmetros esperados, estando apta a entrar em produção.

Etapa 4 - Implantação - 05/09/2016 - A Ouvidoria-Geral do DF organizou apresentações e cursos do novo sistema de ouvidoria, promovendo a ambientação dos ouvidores da rede do DF. A nova plataforma ocorreu de 08/08 a 02/09/2016. O novo sistema informatizado de ouvidoria OUV-DF entrou em funcionamento no dia 05 de setembro de 2016 para toda a rede de ouvidorias; nesse momento mais trezentos operadores já haviam sido capacitados. Com o sistema já em funcionamento, recebemos elogios por parte dos cidadãos sobre a nova plataforma, demonstrando que a decisão de criação de um sistema customizado de Ouvidorias para o Distrito federal foi acertada.

Etapa 5 - Lançamento - A equipe da Ouvidoria-Geral realizou o lançamento oficial do OUV-DF no dia 05 de setembro de 2016, em evento solene, no Salão Nobre do Palácio do Buriti, com a presença do Governador Rodrigo Rollemberg, do Controlador-Geral Henrique Ziller e, ainda, com a participação dos servidores da Controladoria-Geral e dos ouvidores e gestores dos órgãos e entidades do GDF. O convidado de honra do evento foi o presidente do Conselho de

Transparência e Controle Social do Distrito Federal, Senhor Rodrigo Chia, por representar a sociedade e por ter registrado requerimento específico solicitando o aprimoramento da interface para registro de manifestações de Ouvidoria.

A situação hoje

O sistema está em pleno funcionamento em 84 (oitenta e quatro) ouvidorias com 38.263 (trinta e oito mil e duzentas e sessenta e três) manifestações registradas. O canal de atendimento via internet teve um aumento de 16% (dezesseis por cento) no número de usuários, o que aponta para o crescimento da adesão ao sistema por parte do cidadão.

O tempo médio de resposta às manifestações está em 12 (doze) dias, abaixo do prazo legal, que é de até 20 (vinte) dias, evidenciando eficácia no controle de prazos, que é realizado por meio do bloqueio das caixas de entrada das ouvidorias que tiverem manifestações com atraso de resposta.

O novo sistema possibilitou à rede de ouvidorias o avanço na transparência ativa dos dados tratados, incentivando assim o maior controle social por parte do cidadão.

O gestor tem acesso *on-line* dos números de ouvidoria, bem como ao perfil do cidadão (usuário do serviço). Essas informações podem auxiliar os gestores na tomada de decisão.

O mapa de distribuição das manifestações, originário do georreferenciamento, permite a visualização dos registros, o que é uma inovação entre os sistemas de ouvidorias.

A plataforma foi desenvolvida em ambiente *web*, facilitando o acesso ao sistema de ouvidoria que pode ser utilizado em qualquer *desktop* ou aparelho *mobile*, dependendo apenas da conexão de internet.

Por que a iniciativa é inovadora?

A inovação do Ouv-DF consiste em 5 pontos:

1. Visão única do cidadão

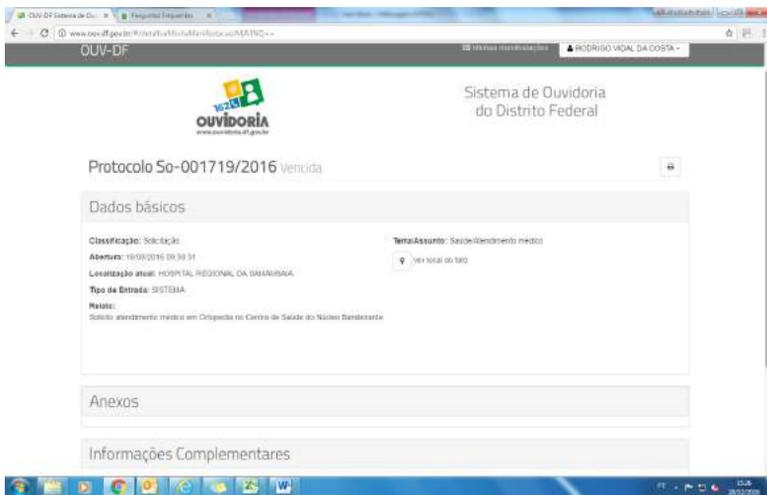
Figura 1 – Tela onde o cidadão visualiza suas manifestações



Protocolo	Data de Abertura	Localização Atual	Situação
B-0148782016	07/10/2016 15:54:39	Ouvidoria Geral do Distrito Federal	Resolvida
Re-0041930016	09/10/2016 15:15:45	União - DCS - Secretaria de Estado de Saúde	Resolvida
H-0027692016	02/05/2016 17:03:37	Ouvidoria Geral do Distrito Federal	Resolvida
H-0027693016	02/05/2016 16:57:51	Ouvidoria Geral do Distrito Federal	Não Resolvida
H-0027692016	02/05/2016 16:46:25	Ouvidoria Geral do Distrito Federal	Resolvida
H-0022210016	29/05/2016 11:41:36	HOSPITAL MATERNO INFANTIL DE BRASÍLIA	Respondeida
Re-0016140916	19/05/2016 10:46:35	HOSPITAL REGIONAL DO GUARA	Respondeida
E00819770016	18/05/2016 13:05:49	HOSPITAL REGIONAL DO GUARA	Respondeida
De-0017280916	19/05/2016 19:04:00	SAIS - SUBSECRETARIA DE ATENÇÃO INTEGRAL A SAÚDE	Resolvida
Re-0017240916	19/05/2016 09:35:13	SAIS - SUBSECRETARIA DE ATENÇÃO INTEGRAL A SAÚDE	Resolvida
Su-0017230916	19/05/2016 09:07:49	SAIS - SUBSECRETARIA DE ATENÇÃO INTEGRAL A SAÚDE	Resolvida

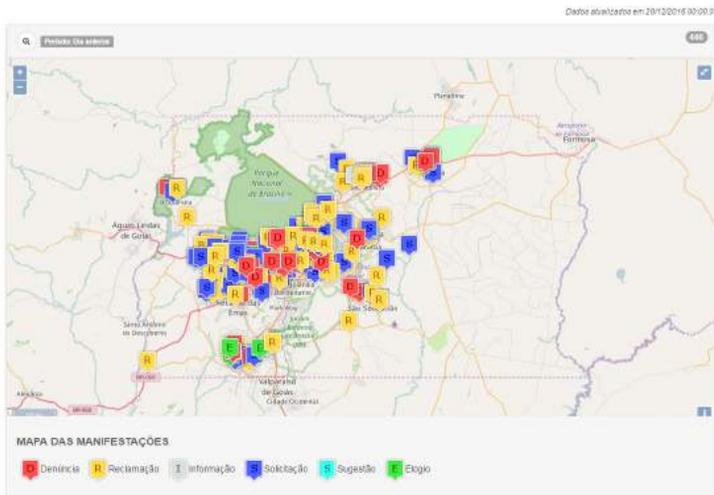
Quanto à visão única do cidadão, houve uma mudança de foco de serviço para foco no cliente, considerando que agora ele é visto pelo Estado como uma pessoa e não apenas como mais um registro. Tendo o histórico dos registros de cada cidadão, possibilita realizar um atendimento mais humanizado, na medida em que se podem compreender todas as suas demandas e a situação de cada uma delas.

Figura 2 – Tela de consulta de uma solicitação registrada no Ouv-DF



2. Georreferenciamento dos dados

Figura 3 – Tela inicial do sistema permite visualizar as manifestações por Região Administrativa



O novo sistema proporcionou maior eficiência à resolução das demandas, uma vez que o georreferenciamento dos dados facilitou a identificação do local exato do problema apontado. Essa funcionalidade é disponibilizada na página inicial, possibilitando que qualquer pessoa, cidadão ou servidor do GDF, visualize e pesquise sem necessidade de realização de login.

Figura 4 – Filtros para exibição do mapa

Dados atualizados em: 20/12/2016 09:00:01

Período:

Classificação:

Assunto:

Situação:

Região Administrativa:

As possibilidades de filtro podem ser realizadas por “Classificação”, que se trata dos tipos de manifestações (reclamação, denúncia, elogio, sugestão e informação), assunto, situação (recebida, em análise, respondida, não resolvida, resolvida, vencida e prorrogada) e por Região Administrativa. Todas essas informações podem ser relacionadas, gerando diversas combinações de pesquisa.

3. Transparência ativa

A ferramenta está alinhada com a política de acesso à informação, uma vez que houve um grande ganho por disponibilizar o resumo dos registros acolhidos em todas as formas de entrada (internet, presencial e telefone) logo na página inicial do sistema. Assim, qualquer pessoa pode conhecer quais são as regiões

administrativas, órgãos e temas mais demandados pela sociedade. Isso tudo sem a necessidade de realizar uma manifestação de ouvidoria e aguardar o prazo legal.

Figura 5 – Dashboard números consolidados



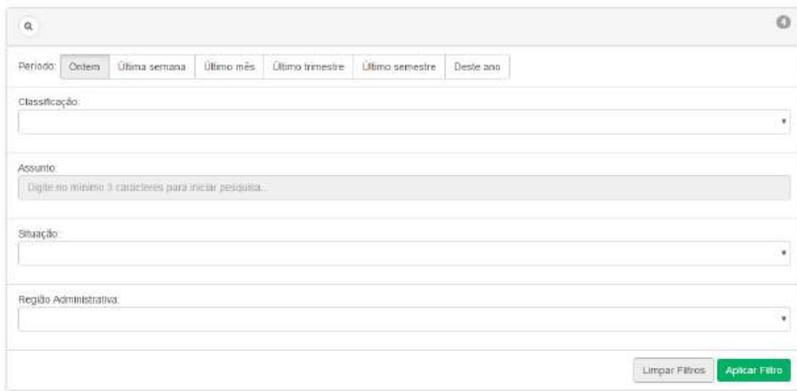
Total de manifestações registradas desde a implantação, tempo médio de atendimento, quantidade de cidadãos em atendimento que estão aguardando a resposta definitiva e o total de ouvidorias que compõem o Sistema de Gestão de Ouvidorias – Sigo/DF.

Figura 6 – Números da Ouvidoria



Os números de ouvidoria podem ser visualizados pela tipologia, região administrativa, situação, órgãos mais demandados e tema.

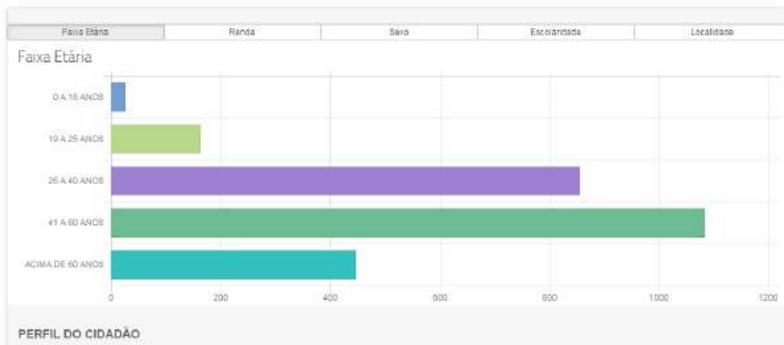
Figura 7 – Filtros para relacionar dados



The image shows a web-based filter interface. At the top, there is a search bar with a magnifying glass icon and a close button. Below it, a 'Período' section contains buttons for 'Atual', 'Última semana', 'Último mês', 'Último trimestre', 'Último semestre', and 'Desde ano'. The main filter area consists of several dropdown menus: 'Classificação', 'Assunto' (with a placeholder text 'Digite no mínimo 3 caracteres para iniciar pesquisa...'), 'Situação', and 'Região Administrativa'. At the bottom right, there are two buttons: 'Limpar Filtros' and 'Aplicar Filtro'.

Para exibição dos números podem ser relacionados os mesmos dados utilizados para gerar a visualização do mapa.

Figura 8 – Perfil do cidadão que fala com o governo



É possível conhecer o perfil do cidadão que está demandando as ouvidorias do Governo do Distrito Federal por meio do relacionamento dos dados de faixa etária, renda, sexo, escolaridade e localidade.

4. Coleta imediata da percepção do cidadão em relação ao serviço de ouvidoria

Na perspectiva do cidadão, a inovação foi o empoderamento proporcionado pela oportunidade de avaliar a resposta recebida e o serviço de ouvidoria como um todo imediatamente após o recebimento da resposta definitiva.

Figura 9 – Tela para marcar “resolvida” ou “não resolvida”

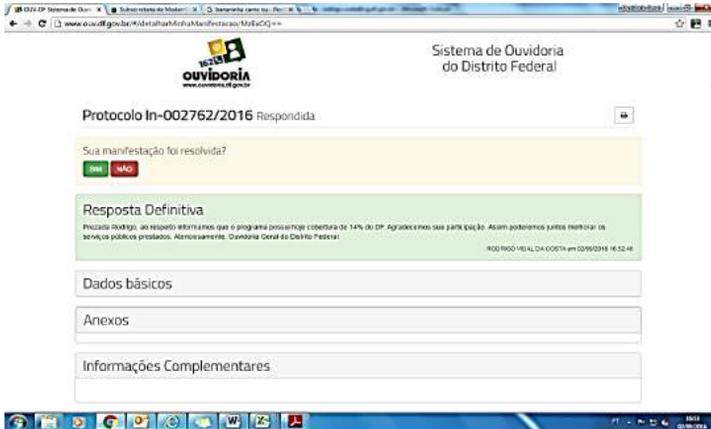
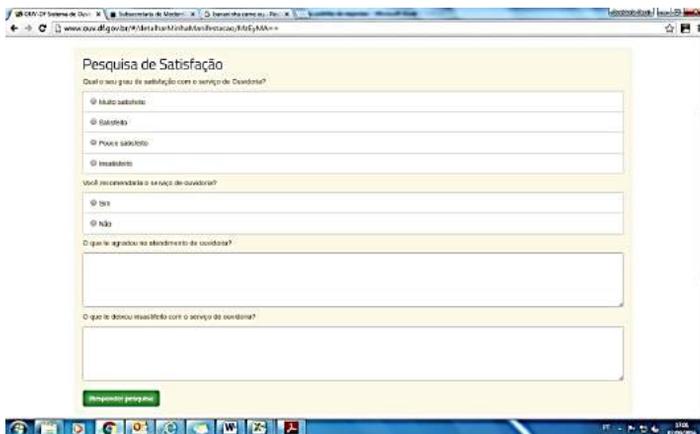


Figura 10 – Pesquisa de satisfação



As perguntas são apresentadas após o cidadão marcar se a manifestação foi ou não resolvida. A participação na pesquisa é opcional, ainda assim o índice de resposta foi satisfatório, representando 4% daqueles que receberam resposta final. O índice atual de satisfação é 57%, sendo que a meta estabelecida no âmbito do planejamento estratégico foi 55%. Ressaltamos, também, que 62% recomendam o serviço de ouvidoria.

5. Pontos de controle inseridos ao longo do processo de atendimento.

Seguem abaixo as mensagens encaminhadas para o *e-mail* do cidadão para que ele acompanhe o andamento de todo o processo de atendimento:

Mensagem enviada quando é realizado um registro de manifestação.

Olá RODRIGO VIDAL DA COSTA,

Que bom que você nos procurou. Assim poderemos juntos melhorar os serviços prestados pelo Governo do Distrito Federal.

Acompanhe o andamento do seu registro protocolo. Basta [clique aqui](#) e informar:

CPF: 709.994.571-87

Senha: *****

A resposta final será encaminhada em até 20 dias. Para denúncias, a depender da gravidade do assunto, poderá ser prorrogada por mais 20 dias.

Após a resposta final, você visualizará uma pesquisa de opinião. Participe! Sua colaboração é essencial para fazermos um trabalho melhor.

Volte mais vezes. Lembre-se que aqui é o espaço para manifestar sua opinião sobre o Governo.



Ouvidoria do Governo do Distrito Federal
www.ouvidoria.df.gov.br
Central 162

Encaminhamento de manifestação para instituição responsável.

Olá RODRIGO VIDAL DA COSTA,

Sua manifestação de protocolo EI-014878/2016 foi encaminhada para Ouvidoria Geral do Distrito Federal.

Continue acompanhando o andamento do seu registro. [Clique aqui](#), faça o login e acesse "Minhas manifestações".

A resposta final será encaminhada em até 20 dias. Para denúncias, a depender da gravidade do assunto, poderá ser prorrogada por mais 20 dias.

Após a resposta final, você visualizará uma pesquisa de opinião. Participe! Sua colaboração é essencial para fazermos um trabalho melhor.



Ouvidoria do Governo do Distrito Federal
www.ouvidoria.df.gov.br
Central 162

Mensagem enviada quando a resposta preliminar está disponível no sistema.

Olá RODRIGO VIDAL DA COSTA,

Sua manifestação de protocolo Re-000191/2016 recebeu uma resposta preliminar.

[Clique aqui](#) e continue acompanhando o andamento do seu registro.

A resposta final será encaminhada em até 20 dias. Para denúncias, a depender da gravidade do assunto, poderá ser prorrogada por mais 20 dias.

Após a resposta final, você visualizará uma pesquisa de opinião. Participe! Sua colaboração é essencial para fazermos um trabalho melhor.



Ouvidoria do Governo do Distrito Federal
www.ouvidoria.df.gov.br
Central 162

Mensagem enviada quando a resposta definitiva foi registrada no sistema.

Olá RODRIGO VIDAL DA COSTA,

A resposta final para a sua manifestação de protocolo Re-001814/2016 já está disponível no sistema - [clique aqui](#).

Para visualizar siga as etapas abaixo:

1º passo - Faça o login.

2º passo - Acesse "Minhas manifestações".

3º passo - Clique no protocolo nº Re-001814/2016 e leia o item "Resposta Final".

Agora é com você. Responda a pesquisa de opinião e nos dê uma oportunidade de melhorar o serviço - [clique aqui](#)



Ouvidoria do Governo do Distrito Federal
www.ouvidoria.df.gov.br
Central 162

No que se refere à melhoria de processo, foram instituídos pontos de controles tanto para o cidadão por meio das mensagens enviadas por *e-mail*

para que ele acompanhe todo o processo de atendimento, quanto para a gestão interna do serviço, pois quando um registro ultrapassa o prazo de resposta, toda a caixa daquela instituição é bloqueada, podendo apenas enxergar e imprimir os registros. Mas para abrir e dar encaminhamento via sistema, o ouvidor deve priorizar a resposta daquela que estava pendente. Com essas medidas, houve uma grande melhora no cumprimento do prazo de resposta. Neste ano, a resolubilidade das manifestações, que consiste no índice de manifestações respondidas foi para 87%, cresceu 7% em relação a 2015.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

1. Com o Ouv-DF, que foi implantado em setembro de 2016, foi identificado o aumento em 17% no número de registros de manifestações de ouvidoria referente ao período de setembro a dezembro do ano anterior à implantação do sistema, o que apresentou maior procura após implantação do novo sistema.
2. Aumento da eficiência na gestão do sistema de ouvidoria, devido à autonomia adquirida para implantação de correções e ajustes necessários.
3. Interface mais amigável para facilitar o acesso do cidadão ao Governo do Distrito Federal.
4. Medição automatizada e imediatamente pós-atendimento da satisfação do cidadão em relação ao serviço de ouvidoria – 57% satisfeitos com o serviço de ouvidoria e 62% dos cidadãos o recomendariam.

Metodologias:

A metodologia de monitoramento e avaliação consiste na medição dos indicadores “índice de confiabilidade no sistema” e “taxa de satisfação com a resposta de ouvidoria”. O primeiro, na perspectiva da ferramenta em si,

considerando os quesitos de acesso, navegabilidade e continuidade do serviço; e o segundo, em relação ao serviço, na medida em que, quando o cidadão usa o sistema de ouvidoria, ele constrói uma percepção sobre o serviço de ouvidoria. Assim, por meio dessa interface, foi possível automatizar a pesquisa de satisfação e obter um retorno mais ágil sobre a percepção do cidadão. O “índice de confiabilidade”, de acordo com o planejamento estratégico da Controladoria-Geral, é um indicador medido anualmente; portanto, ainda não há possibilidade de medição, uma vez que o sistema foi lançado dia 05/09/2016. Foi possível também visualizar os registros de elogios ao novo sistema realizado pelo próprio cidadão, que seguem anexados a esse formulário.

1. Aumento das manifestações e aumento da satisfação.

Houve utilização eficiente dos recursos?

O sistema foi desenvolvido pelos servidores da própria Controladoria-Geral, portanto, não houve custo de aquisição de *software* e de contratação de serviço terceirizado de desenvolvimento. Foram disponibilizados 3 (três) servidores da Subsecretaria de Transparência e Gestão da Informação para atuar no desenvolvimento do Ouv-DF e três da Ouvidora-geral para descrever e validar os processos de negócio, assim, o salários desses servidores equivale a um custo estimado de R\$ 239.286,98 (duzentos e trinta e nove mil e duzentos e oitenta e seis reais e noventa e oito centavos), e foi calculado levando em consideração os recursos humanos, as horas trabalhadas e o tempo estimado para conclusão do projeto.

Cabe ressaltar que o valor acima mencionado é equivalente a menos de 10% do valor estimado de contratação de empresa especializada para esse fim, conforme levantamento feito por ocasião de projetos do PPA 2016-2019 dessa pasta, no valor de R\$ 2.635.314,82 (dois milhões seiscentos e trinta e cinco mil e trezentos e quatorze reais e oitenta e dois centavos). A metodologia baseou-

se no valor médio por pontos de função para desenvolver o sistema, levantado em julho de 2015, de R\$ 800,00 (oitocentos reais), e, com base no sistema anterior, seriam necessários pelos menos 3.250 (três mil duzentos e cinquenta) pontos de função para desenvolver o Ouv-DF com as funcionalidades atuais.

Parcerias

Foram instituídas parcerias com algumas instituições do Distrito Federal para viabilizar a implantação do Ouv-DF.

Seplag (Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão) - parceria com a Subsecretaria de Transparência e Gestão da Informação (Sutic), que colaborou com a disponibilização de serviços de sustentação necessários à implantação do sistema.

Codeplan (Companhia de Planejamento do Distrito Federal) - colaborou com a criação de um serviço *web* para pesquisa de endereços georreferenciados.

Agefis (Agência de Fiscalização) - colaborou com a disponibilização de serviços de geolocalização e repasse de conhecimento para implementar funcionalidades que consomem dados geoespaciais.

Participação dos beneficiários

O cidadão participou diretamente no processo de teste e validação da ferramenta, pois foram selecionados dois cidadãos para colaborarem com o processo de aprimoramento dos serviços prestados pela Controladoria-Geral (CGDF). O Conselho de Transparência e Controle Social do Distrito Federal foi um dos grandes motivadores da implantação da nova ferramenta, pois partiu desse órgão um requerimento para que a CGDF desenvolvesse uma interface mais amigável para registro de manifestações de ouvidoria.

Registra-se, ainda, a contribuição dos servidores que atuam nas Ouvidorias

dos órgãos e entidades da administração pública do Distrito Federal. Buscou-se, inclusive, que os ouvidores titulares dessas unidades administrativas participassem ativamente do processo de homologação, realizado de forma compartilhada.

No período de 07 a 21/06/2016 foram criadas salas temáticas sobre cada área de atuação para discussão e sugestão de melhorias. As demandas apresentadas foram objeto de solicitação formal à Subsecretaria de Transparência e Gestão da Informação, divididas conforme a prioridade em ajustes imediatos ou correções futuras contempladas em fases posteriores.

Mecanismos de transparência e controle social

O sistema em si já tem o foco na transparência e no controle social, pois suas funcionalidades foram desenvolvidas para empoderar o cidadão e aprimorar o processo de atendimento com foco na maior participação social.

Especificamente no quesito transparência, o Ouv-DF apresenta informações consolidadas em gráficos dinâmicos apresentados logo na página inicial do sistema. E para viabilizar o controle social, o cidadão foi empoderado com a prerrogativa de avaliar o desdobramento como “Resolvido” ou “Não resolvido”. Logo em seguida é apresentada uma pesquisa de satisfação para que o cidadão possa avaliar o serviço de ouvidoria como um todo. Essas características foram detalhadas no item “Por que esta iniciativa é inovadora” desse formulário de inscrição.

Grau de replicabilidade

Já estão em andamento as tratativas de cessão do sistema Ouv-DF para o Estado de São Paulo, conforme processo nº. 480.000.052/2015. O sistema pode ser cedido a qualquer órgão público estadual ou federal que tenha interesse.

Grau de sustentabilidade

A iniciativa disponibiliza uma ferramenta via internet, que beneficia a sociedade com o autoatendimento, reduzindo custos com ligações para Estado (outro canal de atendimento de ouvidoria - 162).

Além disso, por se tratar de um sistema mais amigável, percebe-se um aumento da satisfação do cidadão-usuário com as melhorias implantadas.

Ademais, o fluxo de informações foi informatizado, reduzindo a quantidade de papel impresso necessária na tramitação de documentos.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

No processo de desenvolvimento a principal dificuldade encontrada foi referente à utilização dos mapas do Google Maps como ferramenta de busca de informações georreferenciadas. Essa tecnologia tinha sido escolhida por ser a mais utilizada pelos usuários de internet, isso facilitaria a familiaridade com a interface. Entretanto, houve dificuldades para adquirir o licenciamento, devido à necessidade de despender recursos. Diante disso, foram buscadas outras alternativas para viabilizar a ferramenta sem contratação externa para evitar futuros entraves nas implantações de melhorias.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Como solução alternativa aos serviços de mapas do *Google Maps*, foi utilizado o serviço de mapas *Open Street*, trabalhando de forma integrada com os serviços informações geoespaciais disponibilizado pela Agefis e o serviço de pesquisa de endereços georeferenciados disponibilizado pela Codeplan. O somatório das duas funcionalidades proporcionou a pesquisa atual.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

Foram essenciais para o sucesso desta iniciativa o apoio e a priorização da alta gestão da Controladoria-Geral do DF, que direcionou a força de trabalho para o desenvolvimento do projeto. Pode-se destacar também que a atuação em parceria, bem como o conhecimento do negócio e a clareza dos processos organizacionais relacionados ao sistema informatizado, foram essenciais. E, por fim, não se pode deixar de ressaltar o foco no escopo, que foi mantido ao longo da implantação do projeto.

Responsável

José dos Reis de Oliveira

Ouvidor-Geral

Endereço

Palácio do Buriti (Governo do Distrito Federal) Praça do Buriti, Zona Cívico-Administrativa

Anexo do Palácio do Buriti, 13° andar

Fone: (61) 2108-3313

E-mail: ouvidoriageral@cg.df.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Setembro de 2016

Categoria

Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo Federal

AGHU – Modelo de Gestão do HCPA

Inovando a Assistência à Saúde

Hospital das Clínicas de Porto Alegre

Ministério da Educação

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é uma empresa pública de direito privado, integrante da rede de Hospitais Universitários do Ministério da Educação (MEC). Desde a década de 80, tem se destacado no desenvolvimento de um sistema de gestão hospitalar, considerado um dos mais completos do Brasil e que é a base de seu Modelo de Gestão, respeitado e referenciado ao longo dos anos.

O sistema tem por diferencial ser um aplicativo desenvolvido com a participação efetiva dos diversos profissionais da área da saúde, contemplando a informatização do fluxo do atendimento do paciente e garantindo a sequência de ações realizadas por estes, gerando as informações compartilhadas no prontuário eletrônico.

No ano de 2009 o Ministério da Educação (MEC), como embrião para o Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), que visa à modernização e qualificação dos Hospitais Universitários Federais (HUFs), solicitou ao HCPA que realizasse a replicação de seu Modelo de Gestão para os demais HUFs, buscando oportunizar-lhes o mesmo nível de resultados e excelência, já que vinham apresentando deficiências frequentemente apontadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

Nesse contexto, foi iniciado o projeto Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU), com a migração para *Software* Livre do antigo sistema base do Modelo de Gestão do HCPA, e sua implantação nos HUFs.

O presente trabalho tem por objetivo mostrar o panorama de inovação e ineditismo no desenvolvimento de uma solução completa de gestão hospitalar, pública, nacional e gratuita, totalmente em *Software* Livre, utilizando metodologias e tecnologias modernas e disruptivas que fizeram com que um aplicativo inicialmente pensado para um único hospital esteja hoje operando em estabelecimentos de saúde em geral, de várias esferas, como hospitais militares, hospitais estaduais, municipais, unidade de atenção primária etc., geograficamente distribuídas por todas as regiões do país, além de contar com uma comunidade de desenvolvimento colaborativo também disseminada por várias regiões.

Caracterização da situação-problema

Os Hospitais Universitários são reconhecidos como local de formação de profissionais de saúde e de desenvolvimento de pesquisas, de atenção à saúde de referência para a alta complexidade, de desenvolvimento tecnológico, numa perspectiva de inserção e integração em rede aos serviços de saúde, obedecendo a critérios de necessidade da população.

Nas últimas décadas, tem-se discutido os problemas históricos que afetam negativamente os Hospitais Universitários Federais (HUFs).

Visando à superação desses desafios, o Ministério da Educação criou o Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), com foco no fortalecimento dessas instituições tão importantes para a sociedade brasileira.

Dentre as estratégias propostas pelo REHUF encontra-se a modernização das práticas de gestão, buscando garantir melhores condições de planejamento

da infraestrutura assistencial, de acordo com as necessidades da população e a capacitação no âmbito da educação terciária em saúde.

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), dentre os HUFs, sempre foi referenciado como modelar, alcançando ao longo de sua história os resultados perseguidos para toda a rede. Desse fato resultou que, no ano de 2009, recebeu solicitação do Ministério da Educação (MEC) para realização conjunta de um projeto que viabilizasse a transferência do Modelo de Gestão Hospitalar desenvolvido no HCPA para todos os demais HUFs. Essa solicitação, lastreada em recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU), deu origem ao projeto AGHU - Aplicativos de Gestão para Hospitais Universitários.

O Modelo de Gestão do HCPA foi desenvolvido e incrementado ao longo dos anos através da organização dos processos de trabalho mapeados e suportados por um sistema de informação até então denominado AGH (Aplicativo de Gestão Hospitalar). O AGH materializava o *modus operandi* do HCPA, porém tinha por desvantagem ser um sistema construído em linguagem proprietária, compatível com apenas um banco de dados específico e carente de atualização tecnológica.

O projeto AGHU oportunizou a migração e atualização do antigo AGH para estruturas modernas e no estado da arte da onda tecnológica, ao mesmo tempo em que, de maneira totalmente inovadora e disruptiva, transformou uma solução até então proprietária e intramuros numa plataforma abrangente e moderna, totalmente em *software* livre, já adotada atualmente por cerca de 50 instituições de saúde em todo o Brasil, procurada e desejada por inúmeras outras entidades, tanto públicas quanto privadas, gerando resultados que caminham para a transformação da realidade da gestão da assistência à saúde no país.

Objetivos da iniciativa

O projeto tem por objetivo contribuir com a qualificação da gestão de instituições de saúde no país através de um modelo inovador de transferência

do Modelo de Gestão Hospitalar desenvolvido no HCPA, materializada em um sistema de informação com as seguintes características:

- Um produto voltado para a qualificação da gestão assistencial
 - Disponibilizar para os estabelecimentos de saúde do país
- Fortalecer o Registro Eletrônico de Saúde (Unificação)
 - Um produto construído e disponibilizado às instituições
 - A principal ferramenta de gestão das instituições
 - Um dos ativos mais valiosos da instituição
 - Disponibilização do *software* no Portal do *Software* Público
- Uma ferramenta para o ganho de produtividade da saúde
 - Facilitar aos gestores a visão de custos e melhor orçamentação da saúde
 - Contribuir com a melhoria da Segurança do Paciente
- Um produto que signifique retorno para a Sociedade
 - Permitir o desenvolvimento coletivo, criando uma comunidade de desenvolvimento

Público-alvo da iniciativa

Público interno HCPA:

O sistema AGHUse é desenvolvido e utilizado de forma abrangente no âmbito do HCPA, atendendo transversalmente os processos de negócio do Hospital. Dentre as inúmeras áreas abrangidas, citamos unidades de internação, ambulatório, emergência, centros cirúrgicos, sessões terapêuticas, exames, farmácia, coordenadorias administrativa, financeira, suprimentos etc.

Público Externo:

Atualmente o sistema está em uso por aproximadamente 50 Hospitais e em processo corrente de ampliação para outras Instituições. Das atuais Instituições, citamos HUFs vinculados à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), Hospitais dos Municípios de São Paulo e Campinas, Hospitais Unicamp, Força Aérea Brasileira etc.

Além das instituições mencionadas, destaca-se a intensa procura por outras instituições públicas e privadas.

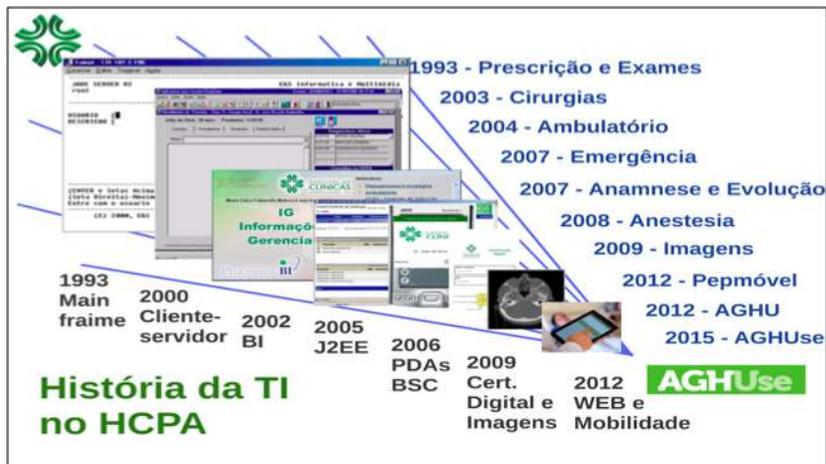
Descrição das etapas da prática inovadora

1 - Modelo de Gestão do HCPA

O HCPA nasceu com características diferenciadas em relação aos demais HUFs. Criado da década de 1970, foi objeto da experiência de criar uma empresa pública de direito privado, com autonomia de gestão, diferentemente dos demais HUFs, que mantinham subordinação direta com as Universidades. Essa configuração *sui generis* oportunizou a consolidação de um modelo de gestão característico e a construção de um sistema de informação que materializava essa forma de trabalhar baseada em melhores práticas.

A Figura seguinte resume os principais marcadores de incorporações tecnológicas e de funcionalidades inovativas que convergiram para o atual sistema AGHUse, consolidando o modelo de gestão adotado por várias dezenas de hospitais em todo o país.

Figura – História da TI no HCPA



Fonte: HCPA

2 - Projeto AGHU - Sistema AGHUse - Disseminação do Modelo Gestão

Para disseminar o Modelo de Gestão, foi necessário iniciar a migração do AGH para uma plataforma tecnológica atualizada, replicável e de baixo custo que pudesse ser disponibilizada em âmbito nacional sem necessidade de investimentos significativos em cada local de implantação.

3 - Desenvolvimento do sistema utilizando exclusivamente plataformas de Software Livre/Open Source

Todo o projeto foi pensado e executado baseando-se, de ponta-a-ponta, em soluções de *Software Livre* e/ou *Open Source*. Como exemplo, citamos:

- Servidor de Aplicação Jboss/WildFly - <http://wildfly.org/>
- Especificações Java EE - <http://java.sun.com/javaee/>
- Gestão de construção de projetos Apache Maven - <https://maven.apache.org/>
- Framework de desenvolvimento Hibernate - <http://hibernate.org/>

- Banco de Dados PostgreSQL - <https://www.postgresql.org/>
- Indexador de pesquisas Lucene - <https://lucene.apache.org/>
- Ambiente de desenvolvimento integrado Eclipse - <https://eclipse.org/>
- Framework de Interfaces PrimeFaces - <http://www.primefaces.org/>
- Construtor e documentador de APIs Swagger - <http://swagger.io/>
- Etc.

4 - Desenvolvimento colaborativo utilizando Metodologia Ágil

O desenvolvimento do sistema é baseado em técnicas modernas e atualizadas constantemente para permitir a colaboração entre equipes distintas e distantes, bem como o crescimento diário do *software* tanto de forma quantitativa como qualitativa.

Técnicas como testes automatizados e contínuos, planejamentos incrementais e entregas ritmadas em *sprints* de três semanas, cadenciam os incrementos do *software* e garantem que equipes grandes, geograficamente separadas, trabalhem em um mesmo projeto com alta produtividade.

5 - HCPA Capacitando times técnicos para dominarem o desenvolvimento

As entidades que demonstram interesse em participar da comunidade AGHUse recebem acesso ao repositório de código fonte, ao sistema de gestão do projeto, bem como capacitação completa na metodologia e nas ferramentas técnicas utilizadas no desenvolvimento do sistema.

6 - HCPA orienta na preparação da infraestrutura para utilização do sistema

A instalação do sistema, bem como as configurações necessárias para seu perfeito funcionamento, demandam disponibilização de infraestrutura básica, bem como uma disposição adequada para obter o máximo de produtividade. O HCPA também orienta na definição do conjunto de recursos necessários.

7 - HCPA apoia em consultoria negocial para ajuste dos processos de trabalho e implantação do sistema

A garantia de sucesso na implantação do sistema pressupõe a criação de um grupo multidisciplinar com as *expertises* necessárias para garantir os efetivos ajustes e otimizações dos processos de trabalho. A disciplina “Estratégia para a eficaz operação do sistema AGHUse” é proposta pelo HCPA como Fator Crítico de Sucesso. Como exemplo, numa entidade hospitalar de médio ou grande porte, sugere-se a criação do seguinte grupo de implantação: Coordenador Geral (preferencialmente médico), 1 médico, 2 enfermeiras, 1 farmacêutico, 1 administrativo e 1 ou 2 representantes da área de TI.

Como se pode observar, o AGHUse é um sistema de TI, mas não é um sistema da TI. O domínio dos recursos do sistema e a condução da implantação e operação da ferramenta deve ser realizado por profissionais de negócio.

O HCPA apoia, também com multiprofissionais, as capacitações e definições negociais para garantir o sucesso da implantação e vida longa do sistema.

8 - Regimento da Comunidade AGHUse

A Comunidade do AGHUse baseia-se nas seguintes diretrizes, estabelecidas em seu regimento:

- conceber o desenvolvimento, testes e lançamento de atualizações do sistema em regime de distribuição e cooperação de trabalho;
- garantir independência das partes, possibilitando que os participantes possuam repositórios locais com autonomia para desenvolver funcionalidades, testar e implementar atualizações no seu ambiente, ofertando a solução, quando aplicável, a toda comunidade;
- conservar a compatibilidade entre os repositórios distribuídos (remotos), sem prejuízo à sincronização periódica com o repositório principal;

- maximizar a gestão e minimizar a aplicação de recursos duplicados, evitando que grupos colaboradores diferentes aloquem força de trabalho na solução de um mesmo problema ou criação de funcionalidade;
- facilitar o trabalho através da automação de tarefas;
- reduzir custos com o uso de servidores e infraestrutura já existente ou gratuita para sistemas livres;
- definir, em parceria, as fases de engenharia dos novos ciclos de desenvolvimento de *software*;
- Garantir os níveis de privacidade necessários e definição de privilégios;

9 - Instituição absorve o sistema, faz a sustentação do mesmo e contribui com a comunidade colaborativa de desenvolvimento

As entidades que adotam o AGHUse comprometem-se a contribuir colaborativamente com o projeto, tornando-se signatárias do Regimento da Comunidade AGHUse. Assim, recebem as capacitações e acessos necessários para não só realizar a sustentação do aplicativo como também desenvolver novas funcionalidades e módulos de sistema.

10 - Sistema gratuito (Software Livre) a ser disponibilizado no Portal do Software Público Brasileiro

O sistema será publicado no Portal do *Software* Público Brasileiro, possibilitando acesso a quaisquer entidades de saúde que demonstrem interesse em participar da comunidade colaborativa de uso e desenvolvimento.

A situação hoje

Hospitais implantados

O AGHUse já está hoje disseminado por todas as regiões do país. Utilizam o sistema cerca de 50 Hospitais entre HUFs do MEC (Ebserh), Hospitais

do Município de São Paulo e Campinas, Hospital de Clínicas da UNICAMP, Hospital de Aeronáutica de Canoas (Força Aérea Brasileira) e ainda em fase de implantação ou início de cooperação com outras instituições.

A Figura seguinte demonstra visualmente as regiões contempladas pelo sistema, especificamente os HUFs vinculados à Ebserh.

Figura – Sistema AGHU no Brasil



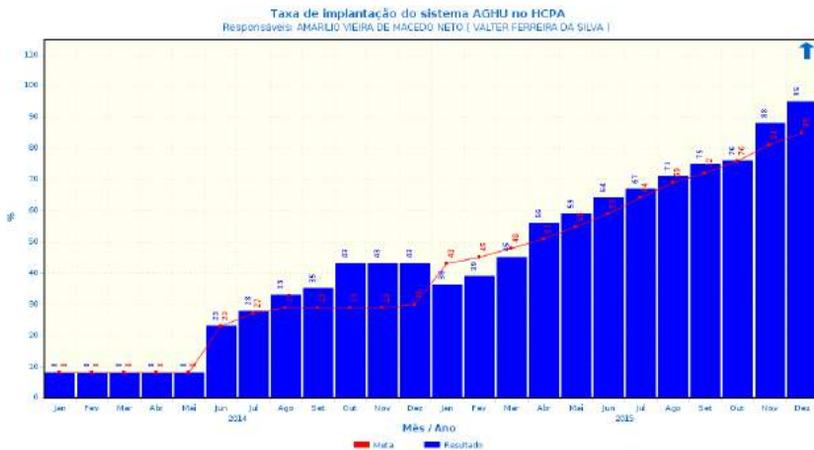
Fonte: EBSERH

Implantação no HCPA

No HCPA, até o ano de 2013, ainda ocorria grande utilização do sistema antigo (AGH). A partir de 2014 foi inserido no Planejamento Estratégico do Hospital o indicador “Taxa de Implantação do Sistema AGHU”. Foi estabelecida a meta de, ao final de 2015, um mínimo de 85% de implantação do novo sistema.

A Figura seguinte demonstra o acompanhamento do desafio ao longo de 2014 e 2015. A partir de então foi adotado, no desenvolvimento do AGHUse, um processo de integração contínua, possibilitando a implantação permanente das novas funcionalidades conforme vão sendo desenvolvidas, garantindo que 100% do código produzido seja implantado assim que testado e homologado.

Figura – Indicador do Planejamento Estratégico do HCPA - Taxa de implantação do AGHU



Fonte: HCPA

Funcionalidades disponíveis no sistema (Gestão completa para estabelecimentos de saúde)

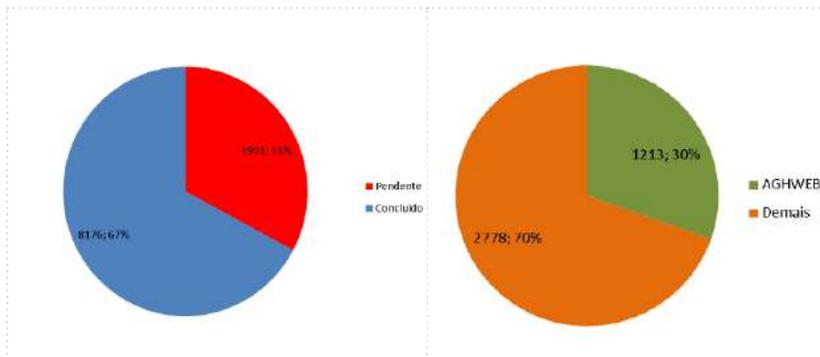
A Figura seguinte apresenta a relação e pequena descrição dos módulos disponíveis no sistema, incluindo sua versão mobile (*smartphones/tablets*).

Números do processo de desenvolvimento

As Figuras seguintes apresentam a situação atual do desenvolvimento. O primeiro Gráfico demonstra que, do escopo total planejado, 8176 macropontos, (67%) estão concluídos e integrados à versão do *software* em produção e 33% ainda em desenvolvimento. O segundo Gráfico mostra que, do escopo pendente (os 33% do primeiro gráfico), 30% refere-se à conclusão de migração do sistema AGH e 70% de novas implementações, ou seja, novos módulos, funcionalidades e melhorias que não existiam no sistema antigo e estão sendo incorporadas ao AGHUse.

Obs: O dimensionamento de escopo do AGHUse é feito em “macropontos”. Um macroponto representa uma funcionalidade simples do sistema. Ex: uma tela cadastral com poucos campos e acesso a uma única tabela. Funcionalidades mais complexas com cálculos e acesso a várias tabelas podem ser dimensionadas como 3 ou 5 macropontos.

Figuras – Completude do desenvolvimento AGHUse - Macropontos - Nov/2016



Fonte: HCPA

Avaliações do Tribunal de Contas da União



O projeto AGHU tem sido mencionado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como boa prática em gestão. Relacionamos abaixo 17 Acórdãos do Tribunal referenciando o projeto:

2813/2009, 2589/2012, 0318/2013, 0412/2013, 0411/2013, 0744/2013, 1543/2013, 1610/2013, 1709/2013, 1988/2013, 2314/2013, 2791/2013, 3397/2013, 0718/2014, 2175/2014, 5143/2014 e 2983/2015

Exemplo: Acórdão 2983/2015 - Plenário - Sistema de gestão de hospitais universitários é avaliado pelo TCU - 24/11/15 18:14

Sob o ponto de vista do Controle: possibilitou o aprimoramento da gestão e prestação de serviços de saúde nos HUFs.

Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/iprensa/noticias/sistema-de-gestao-de-hospitais-universitarios-e-avaliado-pelo-tcu.htm>:

“(...) Quanto à gestão e aos resultados da Ebserh, o tribunal apurou a contribuição positiva da empresa para o aprimoramento da gestão e prestação de serviços de saúde nos HUFs. Um exemplo é a adoção do Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários em todos os HUFs da rede Ebserh, o que padroniza práticas assistenciais e administrativas dos hospitais e permite a criação de indicadores. (...)” Acórdão 2983/2015 - Plenário: “(...) A utilização do Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU) como padrão para todos os HUF da rede Ebserh é uma das estratégias adotadas pela empresa no sentido de padronizar práticas assistenciais e administrativas dos hospitais, permitindo a criação de indicadores nacionais e, conseqüentemente, facilitando a formulação de programas voltados para a melhoria da gestão dos HUF. (...)”.

“(...) implantação e disseminação do uso Aplicativo de Gestão Hospitalar Universitário (AGHU), que tem proporcionado padronização de procedimentos administrativos e hospitalares, dando maior capacidade para a Ebserh de gerir sua rede e sanar problemas comuns enfrentados por suas filiais; (...)”.

Por que a iniciativa é inovadora?

Segundo define o sítio “Na Prática” da “Fundação Estudar” (<https://www.napratica.org.br/o-que-e-inovacao-disruptiva/> - Acesso em 06/12/2016), inovação disruptiva trata de um “Produto ou serviço que cria um novo mercado e desestabiliza os concorrentes que antes o dominavam (...)”.

O projeto AGHU traz em sua essência o propósito da disrupção, já que atua na modificação total do panorama de gestão dos hospitais, qualificando e potencializando a oferta de serviços de saúde no Brasil, especialmente no campo da saúde pública nacional, através da implantação de um sistema de informação hospitalar, livre, gratuito e colaborativo.

O sistema AGHUse, pela característica de ser gestado e produzido no ventre de um hospital de referência como o HCPA, com a participação efetiva e transversal dos profissionais de saúde, rompe totalmente com o paradigma dos *softwares* hospitalares de mercado, oportunizando às instituições um produto com características superiores, com resultados a curto prazo e a custos de implantação e sustentação expressivamente acessíveis.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

O Sistema AGHUse é o aplicativo gerado no âmbito do Projeto AGHU. Trata-se de uma solução robusta para gestão informatizada da saúde e tem como grande diferencial ser um aplicativo desenvolvido com a participação transversal de profissionais de saúde. Contemplando a informatização do fluxo

do atendimento ao paciente e garantindo a sequência de ações realizadas por eles gerando informações compartilhadas no prontuário eletrônico, permite que os processos administrativos de abastecimento e geração das contas hospitalares do hospital sejam consequência plena dos registros assistenciais.

Tem por base o fluxo do tratamento, que segue a linha de cuidado do paciente, qualifica a assistência, melhora a segurança do paciente, facilita as atividades de ensino e subsidia a tomada de decisão clínica através da disponibilização de protocolos assistenciais e sinalizadores.

A implantação plena do sistema permite, de imediato, o conhecimento da realidade dos hospitais, suas deficiências e pontos fortes, as oportunidades de melhoria e as ações prementes de gestão.

Nas Figuras seguintes, buscamos representar alguns dos indicadores coletados a partir da utilização plena do AGHUse.

Figura – Pacientes agendados ambulatorio



Fonte: Hospitais EBSERH

Figura – Produção de exames por Clínica

Exames									
Solte campos de filtro aqui									
	Ano ▼ Mês								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total geral
Clínica ▼	Qt Exames								
CIRURGICA	437.826	427.851	419.532	438.135	472.306	482.807	505.394	419.331	3.603.182
ENFERMAGEM	8.357	8.766	9.606	9.141	8.260	7.399	5.657	7.871	65.057
MEDICA	1.820.632	1.780.548	1.805.298	1.926.703	1.988.086	2.142.172	2.318.028	1.988.858	15.770.325
OBSTETRICA	76.332	79.027	84.551	89.097	89.208	85.650	90.676	68.136	662.677
OUTRAS CLINICAS	164.991	174.733	169.809	138.885	152.605	168.388	159.268	143.035	1.271.714
PEDIATRICA	264.275	261.312	252.245	256.149	271.382	270.255	281.030	225.578	2.082.226
PSIQUIATRICA	38.864	35.567	38.910	46.163	58.140	54.860	62.511	51.281	386.296
Total geral	2.811.277	2.767.804	2.779.951	2.904.273	3.039.987	3.211.531	3.422.564	2.904.090	23.841.477

Fonte: HCPA

Figura – Média de permanência na internação por clínica

Média de Permanência por Clínica				
Solte campos de filtro aqui				
		Solte campos de coluna aqui		
Ano	Clínica	Pacientes Dia	Qt Saídas	Méd Perm Clínica
2016	CIRURGICA	53.038	8.914	5,54
	MEDICA	131.595	13.648	8,37
	OBSTETRICA	16.037	4.535	3,51
	PEDIATRICA	42.590	4.048	10,06
	PSIQUIATRICA	17.600	630	27,08
	Total	260.860	31.775	7,51
Total geral		260.860	31.775	7,51

Fonte: HCPA

Figura – Média de permanência de pacientes pós cirurgia

Média de Permanência Pós-Cirúrgica	
Data da Competência	
2016	
Solte campos de coluna aqui	
Procedimento Cirúrgico	Média Permanência Pós-Cirúrgica
COLOCACAO DE PROTESE TESTICULAR	0,00
COLOCACAO DE PROTESE TRAQUEAL	10,00
COLOCACAO DE VALVULA DE DERIVACAO VENTRICULAR EXTERNA	40,75
COLOCACAO PORTOCATH C/FINALIDADE QUIMIOTERAPIA	0,06
COLOSTOMIA	6,00
COLOSTOMIA COM VIDEOLAPAROSCOPIA	6,00
COLPECTOMIA	1,00
COLPOPERINEOPLASTIA	1,56
COLPORRAFIA	3,00
CONDRECTOMIA	1,00
CONIZACAO COLO UTERINO	0,02
COR.CIR.FRATURA CAVIDADE ORBITARIA	1,50
CORRECAO ATRESIA ALVEOLAR COM ENXERTO OSSEO MAXILA	1,25
CORRECAO CIRURGICA DE BOLSA PALPEBRAL	0,00
CORRECAO CIRURGICA DE C/A	7,09
CORRECAO CIRURGICA DE C/V	8,00
CORRECAO CIRURGICA DE DISSECCAO AORTICA C/CEC	15,33
CORRECAO CIRURGICA DE DRENAGEM PULMONAR ANOMALA	7,00
CORRECAO CIRURGICA DE EPISPADIA	8,50
CORRECAO CIRURGICA DE FISTULA RETO VAGINAL	2,00
CORRECAO CIRURGICA DE FISTULA URETRAL	2,00
CORRECAO CIRURGICA DE FISTULA VESICO ENTERICA	0,00

Fonte: HCPA

Figura – Gestão do ambulatório - produção de consultas

Consultas			
Solte campos de filtro aqui			
Solte campos de coluna aqui			
Ano	Qt Cons Progr	Qt Cons Marcadas	Qt Cons Realizadas
2009	738.523	643.446	562.507
2010	703.311	660.187	577.504
2011	695.754	669.111	586.283
2012	716.275	680.105	594.942
2013	677.048	691.751	600.492
2014	644.593	686.950	590.306
2015	612.417	697.589	601.732
2016	590.483	658.232	563.375
Total geral	5.378.404	5.387.371	4.677.141

Fonte: HCPA

Figura – Acompanhamento em tempo real do funcionamento das unidades hospitalares

TOTAL DE LEITOS ATIVOS			
Total de HUs: 27			
<input type="radio"/> Todos HUs <input type="radio"/> Região <input checked="" type="radio"/> UF			
UF / Hospital / Unidade Funcional	Leitos	Pacientes Internados	Taxa de ocupação
Amazonas	198	41	20,92
Bahia	344	259	75,29
Ceará	355	338	95,21
Distrito Federal	244	173	70,90
Espírito Santo	281	177	62,82
Maranhão	479	330	68,89
Mato Grosso	101	77	76,24
Mato Grosso do Sul	446	354	79,37
Minas Gerais	978	755	77,20
Pará	341	159	46,60
Paraná	224	163	72,77
Paraná	59	21	35,58
Pernambuco	500	432	86,40
Piauí	172	155	89,83
Rio Grande do Norte	431	319	74,01
Rio Grande do Sul	403	353	87,59
São Paulo	14	14	100,00
Sergipe	97	66	68,04

Fonte: Hospitais EBSERH

Figura – Acompanhamento de internações e altas hospitalares



Fonte: Hospitais EBSEERH

A Figura seguinte apresenta a evolução das implantações do sistema no âmbito dos Hospitais Universitários Federais.

Figura – Implantações de módulos do AGHUse nos HUFs por ano

Contagem de MÓDULO	R0							
Rótulos de Linha	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total Geral
AL					1			1
Macetó					1			1
AM					3			3
Manaus					3			3
BA					4	3	3	10
Salvador					4	3	3	10
CE						4	4	8
Fortaleza						4	4	8
DF				4	5	1		10
Brasília				4	5	1		10
ES				3	1	5		9
Vitória				3	1	5		9
MA	2	2			2	1	1	8
São Luís	2	2			2	1	1	8
MG			9	7	5	2		23
Belo Horizonte					2			2
Juiz de Fora			6	1	1			8
Uberaba				6	2	2		10
Uberlândia			3					3
MS	4	2	2		5		1	14
Campo Grande	2		2		2		1	7
Dourados	2	2			3			7
MT					3	4		7
Cuiabá					3	4		7
PA	4		5					9
Belém	4		5					9
PB					3		1	4
João Pessoa					3		1	4
PE					5	10	1	16
Petrolina					3	7	1	11
Recife					2	3		5
PI			4	2	1	2		9
Teresina			4	2	1	2		9
PR	2	1	1					4
Curitiba	2	1	1					4
RN				2	11	9		22
Natal				2	5	8		15
Santa Cruz					6	1		7
RS				3	4	2		9
Santa Maria				3	4	2		9
SE					3			3
Aracaju					3			3
SP					6			6
São Carlos					6			6
Total Geral	12	5	21	21	62	43	11	175

Fonte: Hospitais EBSERH

Houve utilização eficiente dos recursos?

O fato do projeto AGHU tratar de um *Software* Livre (AGHUse), cuja adoção não depende de custos com aquisição de licenças, já é um grande destaque. Todavia não é nessa característica que reside o maior benefício. O grande diferencial encontra-se no fato de ser um *software* de desenvolvimento colaborativo. Todos os participantes da comunidade têm acesso pleno ao repositório de código fonte e recebem capacitação para desenvolver novas funcionalidades e contribuir com melhorias.

No modelo tradicional, onde cada hospital adquire seu próprio sistema, além dos recursos de investimento alocados para aquisição de licenças, a cada nova necessidade de atualização do *software*, como, por exemplo nos ajustes para atendimento de mudanças na legislação, ajustes para atualização de tecnologia, incorporação de novas funcionalidades etc., é despendido, se somado, um grande volume de recursos, já que cada organização precisa fazer ou custear as mudanças em sua própria instância do *software*.

O AGHUse não tem custo de aquisição, além disso, com o modelo colaborativo, apenas uma das organizações faz a alteração do sistema, e a mesma fica imediatamente disponível para todos. Este é, portanto, o grande diferencial que garante o uso eficiente dos recursos ao mesmo tempo que beneficia a sociedade com um sistema potencializador das melhorias de gestão das instituições de saúde, propiciando grande economia. Como exemplo, se calcularmos que cada uma das 50 Instituições que utilizam o sistema fosse ao mercado individualmente adquirir licenças de *softwares* semelhantes, provavelmente estaríamos falando em cifras superiores a 200 milhões de reais, sem contar os pagamentos mensais de manutenções e suporte técnico.

O Quadro seguinte apresenta os gastos realizados pelo HCPA com fornecedores que apoiaram o desenvolvimento do *software* até o primeiro semestre de 2016.

Figura – Gastos com fornecedores de desenvolvimento do *software* AGHUse

Ano	HCPA
	Fornecedores
2011	R\$6.601.030,32
2012	R\$9.452.840,10
2013	R\$10.256.605,01
2014	R\$11.031.107,96
2015	R\$15.178.810,70
2016/1	R\$4.545.065,45
TOTAL	R\$57.065.459,54

Fonte: HCPA

Parcerias

Relacionamos no Quadro seguinte as organizações que direta ou indiretamente são parceiras no desenvolvimento do projeto.

Instituição	Papel
HCPA	Migração/desenvolvimento do <i>software</i> Evolução tecnológica e de funcionalidades Gestão dos parceiros de desenvolvimento Testes, homologação e implantação no HCPA Consultoria e apoio a outras implantações
EBSERH	Implantação e sustentação nos HUs EBSERH Disponibilização da infraestrutura necessária
Hospitais Universitários	Utilização e contribuição com necessidades e sugestões de melhorias
Parceiros de desenvolvimento (Fábricas de Software e Mensuração)	Atividades técnicas

Parceiros de desenvolvimento (outros hospitais, por exemplo UNICAMP, FAB, UFRJ etc.)	Co-financiamento e desenvolvimento colaborativo
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	Portal do Software Público Brasileiro
Comitê de gestão (HCPA, EBSEH e Comunidade AGHU)	Definição de prioridades e cronogramas Centralizar e avaliar as solicitações de funcionalidades

Fonte: HCPA

Participação dos beneficiários

O AGHUse é desenvolvido colaborativamente e com a participação transversal dos profissionais de saúde. Todas as instituições beneficiadas passam a integrar umbilicalmente a comunidade AGHUse e participam da construção e do crescimento do mesmo.

A imagem abaixo mostra o time do projeto AGHU no HCPA. Como se observa, grande parte dos integrantes estão utilizando “jalecos brancos”. São médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde que, em conjunto com a área de TI e demais profissionais administrativos, compõem o grupo multidisciplinar que constrói e se beneficia da grande solução de gestão hospitalar pública, gratuita e impulsionadora de mudanças na gestão da saúde no Brasil.

Figura – Time multidisciplinar do projeto AGHU no HCPA



Fonte: HCPA

Mecanismos de transparência e controle social

O projeto conta com um sítio de internet, atualizado regularmente, demonstrando os avanços do sistema, notícias e informes no âmbito da EBSERH. Esse sítio está disponível para acesso pelo endereço <http://www.ebserh.gov.br/web/aghu>

Adicionalmente, o projeto tem sido acompanhado pelo TCU, que, repetidamente, o tem identificado como boa prática em gestão. A fins exemplificativos, relacionamos abaixo diversos Acórdãos publicados pelo Tribunal em que o AGHU foi mencionado:

- 2813/2009, 2589/2012, 0318/2013, 0412/2013, 0411/2013, 0744/2013, 1543/2013, 1610/2013, 1709/2013, 1988/2013, 2314/2013, 2791/2013, 3397/2013, 0718/2014, 2175/2014, 5143/2014 e 2983/2015

Grau de replicabilidade

Atualmente cerca de 50 Instituições de saúde de diversas esferas já utilizam os módulos iniciais do sistema AGHUse, adotando os processos geridos. Com a distribuição como *software* livre, inúmeras outras Instituições passarão também a se beneficiar das funcionalidades disponíveis no sistema.

Grau de sustentabilidade

O grande diferencial de sustentabilidade do projeto encontra-se no fato de gerar um *software* de desenvolvimento colaborativo. A comunidade de usuários está em amplo crescimento e hoje já se encontra distribuída por todas as regiões do país. Todos os participantes da comunidade têm acesso pleno ao repositório de código fonte e podem receber capacitação para desenvolver

novas funcionalidades e a contribuir com melhorias ao sistema.

Com o modelo colaborativo de desenvolvimento, sempre que é realizada uma alteração, a mesma fica disponível para todos os utilizadores. A criação dos Comitês Estratégico e Técnico, prevista no Regimento da Comunidade AGHUse estabelece como primeira responsabilidade: “Conceber o desenvolvimento, testes e lançamento de atualizações do sistema em regime de distribuição e cooperação de trabalho;”.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

A magnitude de um projeto que propõe mudar a realidade da gestão da assistência à saúde no país vem acompanhada de grandes dificuldades. Relacionamos abaixo algumas das principais barreiras.

1. Completa disrupção tecnológica e na forma de construir sistemas.

Conforme já demonstrado, o HCPA possui ampla experiência no desenvolvimento de sistemas para a saúde. Por décadas vem construindo o AGH sempre num modelo de criação multidisciplinar e centrado no paciente. Com o projeto AGHU não foi suficiente apenas conhecimento e experiência de negócio. O AGHUse é um software da mais atualizada tecnologia, orientado a objetos, disponibilizado em várias camadas e com acesso web. Foram necessárias diversas quebras de barreiras para possibilitar a capacitação dos profissionais nas novas tecnologias.

2. Criação das metodologias de desenvolvimento e das técnicas de operação e sustentação do sistema.

Por ser inerente ao projeto a adoção de tecnologias inovadoras, disruptivas e baseadas em *Software* Livre, foi necessário também criar todo o ecossistema tecnológico base para o desenvolvimento do sistema. A Figura seguinte

apresenta parte das soluções técnicas adotadas no AGHUse.

Figura – Exemplos de tecnologias utilizadas no projeto



Fonte: HCPA

3. Deficiências de infraestrutura e prontidão dos HUFs para receberem o sistema

A implantação do sistema tem por pré-requisito haver uma infraestrutura de TI com padrões mínimos de qualidade e abrangência. Além disso, os processos de trabalho devem ser ajustados para aderência ao sistema, já que o objetivo da adoção do mesmo não é apenas informatizar, mas sim mudar para uma forma de trabalho que comprovadamente garanta melhorias nos resultados.

Rede de computadores, sala de servidores, estações de trabalho em todos os consultórios, servidores, *storage*, impressoras, geradores e leitores de código de barras etc., são itens de infraestrutura de TI requeridos para implantação do sistema. Via de regra, os hospitais elencados para implantação, especialmente no âmbito dos HUFs, possuíam estrutura física muito aquém do mínimo requerido.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Para superar as duas primeiras barreiras, o projeto incluiu a busca no mercado de um conjunto de profissionais altamente capacitados e atualizados tecnicamente que, nos primeiros anos do projeto, apoiaram nas definições tecnológicas, na organização da metodologia de desenvolvimento, na criação dos ambientes técnicos, nos rituais de desenvolvimento colaborativo e especialmente na adaptação e transferência de conhecimentos para as equipes técnicas do HCPA.

Os quadros profissionais do Hospital já estavam preenchidos com servidores que detinham muito conhecimento negocial e dominavam as técnicas de desenvolvimento utilizadas no sistema anterior, AGH. Com a integração de novos profissionais, dotados dos novos conhecimentos, foi possível realizar um plano de ação denominado internamente de “Projeto UNIR”, em que foi feita a completa integração e absorção de conhecimentos. Atualmente, os profissionais do HCPA dominam e gerenciam plenamente o processo de construção do AGHUse.

Para sanar as deficiências de infraestrutura e prontidão dos HUFs foi necessário que o HCPA realizasse, em paralelo ao desenvolvimento do *software*, contratações de grande porte para fornecimento dos equipamentos e adequações físicas nos HUFs espalhados nas várias regiões do país.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

A larga experiência do HCPA em desenvolver boas práticas de gestão assistencial, bem como em produzir tecnologias para saúde, foram preponderantes para o alcance dos resultados.

O HCPA possui um corpo técnico multiprofissional envolvido e motivado com o projeto, atuando de forma sincronizada e focada em resultados. Médicos, enfermeiros, farmacêuticos, administradores, profissionais de TI e de outras tantas profissões, demonstram orgulho em pertencerem aos quadros do Hospital e participarem de um projeto tão grandioso e que está mudando a realidade da gestão assistencial no país.

Destaca-se também a decisão firme e o apoio efetivo do Ministério da Educação, incentivando o início do projeto, cobrando resultados e fornecendo os recursos necessários.

Responsável

Valter Ferreira da Silva

Coordenador de Gestão da Tecnologia da Informação

Endereço

Rua Ramiro Barcelos, 2º Andar - CGTI

Fone: (51) 3359-8014

E-mail: vfsilva@hcpa.edu.br

Data do início da implementação da iniciativa

Dezembro de 2016

Programa de Eficiência Energética: Uso de Painéis Solares Fotovoltaicos

Universidade Federal Rural do Semiárido

Ministério da Educação

A Ufersa (Universidade Federal Rural do Semi-Árido) tem como missão produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, com ênfase no semiárido, entretanto, para desempenhar esse importante papel, a instituição desembolsa valores vultosos para o custeio com energia elétrica. Nesse sentido, o 'Programa de Eficiência Energética' tem como objetivo promover práticas para o uso racional da energia elétrica, que priorizem a utilização de fontes renováveis de energia, e proporcionem economia no consumo anual de energia elétrica. Com a descentralização de R\$ 1.000.000,00 provenientes da premiação do Prêmio Ideia/Desafio da Sustentabilidade promovido pelo Ministério da Educação, foi possível a instalação de uma usina solar fotovoltaica de 150 kWp. Desde a inauguração da usina solar fotovoltaica, ocorrida em 31 de janeiro de 2017, já foram realizadas diversas visitas técnicas com estudantes de ensino médio e superior, profissionais da área de energia e empresários, além de visitas técnicas voltadas à comunidade local e semiárido potiguar. Adicionalmente, já foram realizados dois *workshops* sobre usinas solares fotovoltaicas, o primeiro em julho de 2016 e o segundo em setembro de 2017, com apresentação de trabalhos e palestras e troca de experiências com outras instituições de ensino.

Caracterização da situação-problema

A Universidade Federal Rural do Semiárido tem como missão produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, com ênfase para a região semiárida brasileira, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanística, crítica e reflexiva, preparando profissionais capazes de atender demandas da sociedade. Entretanto, para desempenhar esse importante papel no desenvolvimento científico e tecnológico em uma das regiões mais pobres do Brasil, a instituição desembolsa valores vultosos para o custeio de energia elétrica, sendo esse item uma de suas maiores despesas mensais (ver Tabelas 1-3). Apenas no Campus Mossoró, nos últimos 12 meses, especificamente de novembro de 2015 a outubro de 2016, a Ufersa desembolsou mais de R\$ 2.000.000,00, conforme demonstrado nas Tabelas 1, 2 e 3:

Tabela 01 – Energia consumida pela Ufersa, campus leste de Mossoró, no período de 12 meses. EP: erro padrão

Ano de Referência	Mês de Referência	Consumo (Kwh/Mês)	Valor da Fatura (R\$)	
2016	Outubro	245.144	127.416,17	
	Setembro	254.325	129.688,63	
	Agosto	264.256	136.417,24	
	Julho	188.662	96.170,29	
	Junho	219.941	110.959,11	
	Maiο	256.334	129.365,00	
	Abril	278.377	122.499,14	
	Março	275.209	135.046,18	
	Fevereiro	212.009	111.682,54	
	Janeiro	151.515	81.409,23	
	2015	Dezembro	230.661	118.491,56
		Novembro	255.974	131.169,20
MÉDIA ± EP*:		236.034 ± 10.872	119.192,86 ± 4.819,43	
TOTAL ANUAL:		2.832.407	1.430.314,29	

Fonte: Notas fiscais da Cosern, conta contrato nº 939013

Tabela 02 – Energia consumida pela Ufersa, campus oeste de Mossoró, no período de 12 meses. EP: erro padrão.

Ano de Referência	Mês de Referência	Consumo (Kwh/Mês)	Valor da Fatura (R\$)	
2016	Outubro	135.232	66.608,35	
	Setembro	143.923	73.090,07	
	Agosto	135.571	74.385,93	
	Julho	93.030	54.679,64	
	Junho	126.591	68.080,05	
	Maio	158.575	83.760,16	
	Abril	154.197	79.013,82	
	Março	148.790	80.901,67	
	Fevereiro	111.709	67.410,15	
	Janeiro	89.323	60.962,78	
	2015	Dezembro	128.150	75.634,73
		Novembro	130.794	76.039,17
MÉDIA ± EP*:		129.657 ± 6.382	71.714,00 ± 2.445,58	
TOTAL ANUAL:		1.555.885	860.566,52	

Fonte: Notas fiscais da Cosern, conta contrato nº 7007995339

Tabela 03 – Energia total consumida pela Ufersa, campus leste e oeste de Mossoró, no período de 12 meses. EP: erro padrão.

Período de Referência	Consumo Médio no Período (Kwh/Mês ± EP*)	Consumo Total no Período (Kwh/Mês)	Valor Pago no Período (R\$)
Novembro/2015 a Outubro/2016	182.845 ± 12689	4.388.292	2.290.880,81

Fonte: Notas fiscais da Cosern

Nesse sentido, a Ufersa deve adotar práticas imediatas e permanentes para promover o uso racional da energia elétrica, que priorizem a utilização de fontes renováveis de energia, especificamente painéis solares fotovoltaicos, que proporcionem economia no consumo anual de energia elétrica, além de fomentar a disseminação de conhecimentos e práticas de eficiência energética e geração distribuída na instituição.

Objetivos da iniciativa

- Com a implantação dos painéis solares fotovoltaicos, espera-se alcançar uma redução total de pelo menos 10.250 Kwh/mês, na conta de energia elétrica do campus Mossoró;
- Estimular discentes e docentes a desenvolverem pesquisas técnico-científicas na área de eficiência energética e geração distribuída;
- Incentivar a mudança de hábito de consumo da comunidade acadêmica;
- Replicar ações de eficiência energética e geração distribuída em outros campus da Ufersa.

Público-alvo da iniciativa

A implantação dos painéis solares fotovoltaicos objetivou inicialmente uma redução na conta de energia elétrica, que beneficia diretamente a gestão

universitária. Adicionalmente, através da realização de eventos acadêmicos, pretende-se envolver a comunidade da UFERSA e região no processo de construção do conhecimento e discussão sobre as tecnologias, logística e políticas envolvidas no processo do programa, aquisição, implantação e operação de usinas solares fotovoltaicas. Ainda, esperamos ampliar as discussões sobre o papel das universidades públicas na geração e promoção de tecnologias aliadas à sustentabilidade ambiental. Por fim, citam-se os discentes dos cursos de graduação em Engenharia Elétrica, Engenharia de Energia, Engenharia Civil e Arquitetura, que poderão ter aulas práticas sobre eficiência energética e geração distribuída.

Descrição das etapas da prática inovadora

1. descentralização dos recursos provenientes da premiação do segundo lugar em um desafio – Prêmio Ideia/ Desafio da Sustentabilidade – promovido pelo Ministério da Educação em 2014/2015, sendo contemplada com o prêmio de R\$ 1.000.000,00;
2. cadastro do Programa de Eficiência Energética: Uso de Painéis Solares Fotovoltaicos em Edificações da UFERSA como projeto de extensão;
3. elaboração de plano de trabalho;
4. celebração de convênio com a Fundação Guimarães Duque (FGD) para execução do Programa;
5. realização de reuniões de trabalho para especificação da usina solar fotovoltaica;
6. realização de duas visitas técnicas às usinas solares fotovoltaica em operação;
7. realização de ampla pesquisa de mercado;

8. realização de licitação para aquisição de uma usina solar fotovoltaica de 135kWp;
9. emissão de autorização de fornecimento do material/serviço;
10. escolha do local da usina solar fotovoltaica;
11. terraplanagem do terreno;
12. construção de abrigo para os inversores;
13. implantação de poste com transformador de 150 kVA para ponto de conexão com a distribuidora de energia elétrica;
14. montagem de painéis solares fotovoltaicos;
15. montagem dos inversores, equipamentos de proteção e quadro geral de conexão;
16. instalação de internet no abrigo de inversores para transmissão dos dados *online*;
17. cercamento da usina solar fotovoltaica;
18. instalação de placas de sinalização;
19. instalação de pontos hidráulicos para lavagem regular dos painéis solares;
20. monitoramento remoto da energia elétrica produzida.

A situação hoje

Com a implantação dos painéis solares fotovoltaicos, a Ufersa iniciou a medição e verificação dos resultados obtidos com o 'Programa de Eficiência Energética: uso de Painéis Solares Fotovoltaicos', onde somente em novembro de 2016 a usina solar fotovoltaica produziu 20.176 kWh, valor bem acima do esperado inicialmente, que previa uma redução de 10.250 kWh/mês.

Desde a inauguração da usina solar fotovoltaica, ocorrida em 31 de janeiro de 2017, já foram realizadas diversas visitas técnicas com estudantes de ensino médio e superior, profissionais da área de energia e empresários, além de visitas técnicas voltadas à comunidade local e semiárido potiguar. Adicionalmente, já foram realizados dois *workshops* sobre usinas solares fotovoltaicas, o primeiro em julho de 2016 e o segundo em setembro de 2017, com apresentação de trabalhos e palestras e troca de experiências com outras instituições de ensino.

Recentemente, a UFERSA demonstrou interesse em renovar o convênio com a Fundação Guimarães Duque, para no próximo exercício alocar novos recursos para ampliação da usina solar fotovoltaica existente.

Por que a iniciativa é inovadora?

Em setembro de 2015, a Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável definiu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que deverão orientar as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional nos próximos 15 anos, atualizando os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Cabe destacar que o objetivo 7 estabelece que ‘deve-se assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia, para todos até 2030, através do aumento substancial à participação de energias renováveis na matriz energética global, bem como deve-se buscar nesse mesmo período dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética’.

No Brasil já se verifica a ampliação do debate sobre padrões sustentáveis de consumo e produção, que tem recebido espaço relevante nas discussões do desenvolvimento sustentável, inclusive com a adoção de algumas medidas práticas, como a publicação da Portaria nº 23, de 12 de fevereiro de 2015, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que estabelece boas práticas de gestão e uso de energia elétrica e de água nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dispõe

sobre o monitoramento de consumo desses bens e serviços. Essa portaria apresenta em seu anexo I práticas imediatas e permanentes para promover o uso racional da energia elétrica.

Em novembro de 2015, a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) atualizou a Resolução Normativa nº 482/2012, criando o Sistema de Compensação de Energia Elétrica e permitindo que o consumidor instale pequenas usinas geradoras de energia elétrica e troque energia com a distribuidora local, com o objetivo de reduzir o valor de sua fatura de energia elétrica. Dessa forma, verifica-se que a iniciativa da Ufersa está em sintonia com os principais debates sobre a necessidade de boas práticas de sustentabilidade e uso racional de energia. A instalação de uma usina solar fotovoltaica de 150kWp, além de contribuir para a redução dos gastos com energia elétrica, irá possibilitar que a Ufersa lidere ações para o desenvolvimento sustentável da região semiárida, e sirva de referência para outras instituições públicas e privadas.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Com o início da geração de energia elétrica, foi possível iniciar a medição e verificação de resultados do programa, constatando-se que em novembro de 2016 a usina solar produziu 20.176 kWh, conforme relatórios disponibilizados no portal do fabricante dos inversores, disponível para consulta pública em <http://ginlongmonitoring.com/>. Além disso, a equipe pode acompanhar a produtividade da usina solar fotovoltaica através do aplicativo Solis Web, que fornece de modo remoto relatórios sobre a energia produzida diariamente, mensalmente e anualmente, e notificações sobre eventuais alterações no funcionamento da usina solar.

Outro ponto de destaque foi que a empresa contratada para instalação da usina solar fotovoltaica forneceu treinamento e orientação para gestão

da planta fotovoltaica a docentes e técnicos da equipe técnica da Ufersa. Adicionalmente, já foram realizados dois *workshops* sobre usinas solares fotovoltaicas, o primeiro em julho de 2016 e o segundo em setembro de 2017, com apresentação de trabalhos e palestras e troca de experiências com outras instituições de ensino (ver <https://usinasolar.ufersa.edu.br/> e <https://reitoria.ufersa.edu.br/usina-solar-fotovoltaica/>).

Por fim, a iniciativa possibilitou a formação de uma equipe capacitada de docentes e técnicos administrativos preocupados com a gestão energética da Ufersa, inclusive com a capacitação de um servidor no curso de Auditor Líder ISO 50001, que discutiu temas como Questões de Eficiência Energética, Revisão Geral de Sistemas de Gestão/ ISO 50001, Fatores chaves para a avaliação de Sistemas de Gestão de Energia, Técnicas de Auditoria, Avaliação de requisitos específicos da ISO 50001 e Certificação de Sistemas de Gestão de Energia. Essa capacitação tem viabilizado a elaboração e implementação de um programa de gestão de eficiência energética da Ufersa.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Para execução eficiente dos recursos do ‘Programa de Eficiência Energética’ foram adotadas as seguintes estratégias:

- foi realizada uma ampla pesquisa de mercado, sendo consultados mais de 10 fornecedores de todo o território nacional e;
- para definição do valor estimado da licitação não foi considerado o valor médio das cotações, e sim o valor da menor proposta para execução de uma usina solar de 135kWp, que naquele momento foi orçado em R\$ 940.004,27.

Assim, com a disputa acirrada na fase de lances da licitação, o valor da contratação foi reduzido para R\$844.000,00, o que permitiu a realização de acréscimos nas quantidades inicialmente previstas, sendo autorizado

o fornecimento de uma usina solar fotovoltaica de 150kWp, no valor de R\$937.777,78. O preço unitário do kWp ficou em R\$6.251,85, bem abaixo do valor de R\$8.713,60 licitado por outra instituição de ensino no mesmo período.

Participação dos beneficiários

A iniciativa contou com a participação da comunidade acadêmica nas discussões em todas as etapas do programa, aquisição, implantação e operação de usinas solares fotovoltaicas, inclusive com a participação de discentes no recebimento da planta fotovoltaica. Já nos *workshops*, houve a participação, no total, de aproximadamente 250 estudantes, 30 técnicos e 20 docentes, capacidade máxima do auditório utilizado, além da seleção de cinco trabalhos técnico-científicos para apresentação durante o evento.

Mecanismos de transparência e controle social

A divulgação dos resultados do programa tem sido publicada:

- no portal da Ufersa (<http://ufersa.edu.br/usinasolar/>);
- em eventos relacionados à temática desenvolvimento sustentável, geração distribuída e eficiência energética, como os dois *workshops* realizados sobre usinas solares;
- TV, jornais, blogs e rádios locais (Ex: <https://tcm10hd.com.br/jornalismo/ufersa-inaugura-primeira-usina-solar-fotovoltaica/> <http://www.omossoeroense.com.br/usina-solar-da-ufersa-e-premiada-por-inovacao-no-setor-publico/>);
- redes sociais, além de;
- publicações científicas sobre o tema (<https://usinasolar.ufersa.edu.br/publicacoes/>).

Cabe ainda destacar que a planta baixa da usina solar, memorial descritivo,

portarias, convênios estão disponíveis na página <https://reitoria.ufersa.edu.br/premio-ideia-usina-solar/>.

Grau de replicabilidade

O ‘Programa de Eficiência Energética’ foi pensado de forma que pudesse ser replicado nos outros campus da Ufersa, ou em qualquer outra instituição pública ou privada que tenha interesse em investir em geração própria de energia elétrica. Para isso a Ufersa disponibiliza os projetos técnicos e o memorial descritivo da usina solar fotovoltaica em: <https://reitoria.ufersa.edu.br/usina-solar-fotovoltaica/>

Grau de sustentabilidade

A iniciativa da UFERSA está em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que deverão orientar as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional nos próximos 15 anos, que em seu sétimo objetivo estabelece que se deve assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e o preço acessível à energia, para todos, até 2030, através do aumento substancial à participação de energias renováveis na matriz energética global, bem como deve-se buscar nesse mesmo período dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

As principais barreiras para execução dessa iniciativa foram:

- a descrição técnica da usina solar fotovoltaica, tendo em vista que o Sistema de Compensação de Energia Elétrica só foi instituído em novembro de 2015, havendo poucas publicações técnico-científicas sobre geração distribuída;
- a escolha do local para instalação da usina solar fotovoltaica, tendo em vista a existência de uma série de exigências técnicas para otimizar a produção de energia elétrica, além da área mínima disponível;
- o acompanhamento das obras civis e adequação elétrica do local para receber a usina solar fotovoltaica, de forma a cumprir o cronograma de execução do projeto, definido em 60 dias.

Quais barreiras foram vencidas e como?

As principais barreiras para execução da iniciativa foram vencidas através da utilização das seguintes estratégias:

- Para descrição técnica da usina solar fotovoltaica, a equipe técnica, composta por docentes e técnicos administrativos, reuniu-se semanalmente por dois meses para avaliar e discutir descrições técnicas de usinas solares fotovoltaicas com capacidade igual ou superior a 100kwp, instaladas em todo o Brasil, mas especialmente na região nordeste. Dez empresas de médio e grande porte, com experiência comprovada em instalação de usinas solares fotovoltaicas de no mínimo 100kwp foram contatadas para cotação de preço. Realizou-se visita técnica em duas destas usinas solares fotovoltaicas no Rio Grande do Norte para principalmente concluir a descrição do abrigo

de inversores e das sapatas de sustentação da estrutura dos painéis solares fotovoltaicos;

- Para a escolha do local para instalação da usina, foi realizada uma Reunião de Análise de Viabilidade – RAV – do projeto com a participação da empresa contratada, da equipe técnica do projeto e da Superintendência de Infraestrutura da Ufersa, e para a escolha do local foram considerados critérios estritamente técnicos; (iii) para o acompanhamento das obras civis, de forma a cumprir o cronograma de execução do projeto, a equipe técnica do programa realizou visitas diárias de acompanhamento, resolvendo as pendências à medida que elas iam surgindo. Dessa forma, a obra foi executada em 63 dias, com registro de atraso de apenas 03 dias, atraso aceitável, devido à alta complexidade do projeto.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

Os principais fatores que contribuíram para o sucesso do ‘Programa de Eficiência Energética’ foram:

- integração de docentes e técnicos administrativos com interesse em eficiência energética, e comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Ufersa;
- experiência dos membros da equipe em contratações públicas, o que facilitou a resposta de impugnações e recursos do processo licitatório;
- apoio da alta administração em todas as etapas do programa;
- transparência na execução do programa, com a divulgação no portal da Ufersa de todas as informações relevantes.

Responsável

Diana Gonçalves Lunardi

Presidente da Comissão

Endereço

Universidade Federal Rural do Semi-árido (Ufersa), Avenida Francisco Mota,
nº 572. Bairro Presidente Costa e Silva

Mossoró-RN - CEP: 59625-900

Fone: (84) 99162-9127

E-mail: lunardi.diana@ufersa.edu.br

Data do início da implementação da iniciativa

Outubro de 2016

Sistema Nacional de Informações de Registro Civil – Sirc

Secretaria Executiva

Ministério da Previdência Social

O Sistema Nacional de Informações de Registro Civil (Sirc), por ser uma base de dados do Governo Federal e por possibilitar recepcionar todas as informações de registros civis de pessoas naturais do Brasil, vem sendo considerado uma das principais bases de dados primários, que permite a segurança das informações para a geração de documentos de identificação do cidadão e para o batimento dos cadastros governamentais.

É desenvolvido e hospedado pela Dataprev, operacionalizado pelo INSS e tem sua gestão por meio de seu Comitê Gestor do Sirc, ao qual é atribuído estabelecer as diretrizes para funcionamento, gestão e disseminação do Sistema no âmbito da administração pública federal e monitorar o uso dos dados. A coordenação do CGSirc é exercida de forma compartilhada entre a SEDH/MJC e a SP/MF. Participam do Comitê representantes dos MJC, MD, MRE, MF, MDSA, MS, e MP, INSS, IBGE, além do CNJ, Arpen Brasil e Anoreg/BR.

Caracterização da situação-problema

No limiar do século 21, a cultura vigente no país tratava o registro de nascimento como matéria de menor importância a ser resolvido entre família

e registrador civil, com a quase total omissão do Estado nessa relação.

O sistema privado de registros de nascimento mostrava-se incapaz de alcançar uma grande parte da população. Não oferecia alternativas para incluir grupos que vivem distantes das sedes dos cartórios e resistia em atuar considerando a diversidade étnica e cultural do país. Os cartórios operavam sem segurança, devido à falta de uniformidade e padronização de procedimentos pela ausência de normatização nacional. Não havia interligação entre os estabelecimentos de saúde onde nasciam as crianças e os órgãos de registro civil, e tampouco um cadastro nacional único de cartórios. O cenário evidenciava armazenamento e acesso precário a registros civis com inexistência de fluxo entre cartórios de registro de pessoas naturais e ambientes de governo eletrônico, automatizado ou manual. Tal situação, considerando-se que a certidão de nascimento é o documento originário e o único que tem como público-alvo o conjunto dos brasileiros, independentemente da idade, constituía-se em um obstáculo para a obtenção de quaisquer outros documentos válidos para o registro nos cadastros sociais, bem como impossibilitava a verificação das informações constantes das certidões, a não ser presencialmente, o que favorecia a ocorrência de duplicidades de cadastramento e o estabelecimento de restrições consideráveis para a correlação desta pessoa em diferentes cadastros sociais.

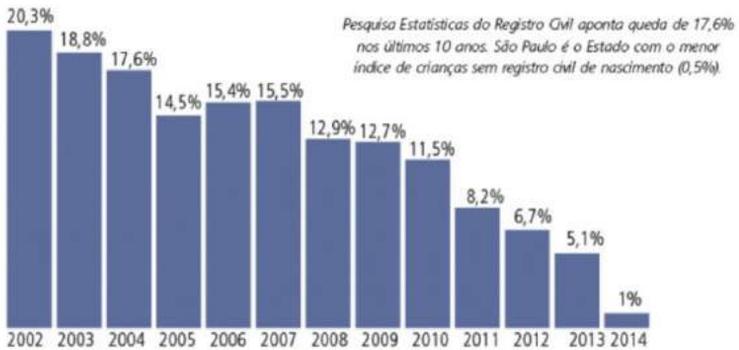
Não havia interoperabilidade entre os sistemas de informação que utilizavam os dados de registro civil, nem um sistema nacional que provesse uma base de dados nacional de pessoas registradas.

As ações da União voltadas para a promoção do registro civil de nascimento, enquanto uma política pública, tiveram início efetivo a partir de janeiro de 2003, no âmbito do Programa Fome Zero. Desde o começo, a Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR) coordenou a estratégia para viabilizar a inclusão a partir da documentação civil, focalizando o documento originário – a certidão de nascimento.

O Plano Nacional para o Registro Civil de Nascimento foi lançado em maio de 2004, passando a orientar o movimento nacional, com gestão compartilhada e baseado em parcerias.

Em 10 anos, o número de crianças não registradas em cartórios no ano do nascimento caiu de 18,8% em 2003 para 5,1% em 2013, segundo o relatório Estatísticas do Registro Civil, de 2014, do IBGE. Os dados indicam um grande avanço na cobertura do registro civil de nascimento no país. Com a redução, o país fica a um passo da erradicação do sub-registro civil de nascimento, sendo que o patamar igual ou inferior a 5% é considerado pelos organismos internacionais como erradicado.

Brasil atinge marca histórica de 1% de subregistro segundo o IBGE



Objetivos da iniciativa

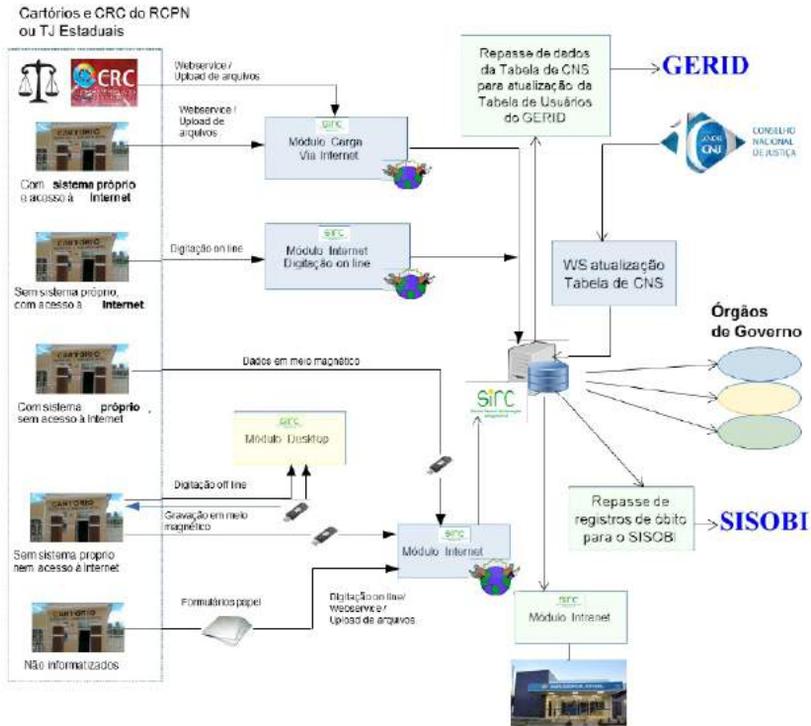
O Sirc é uma base de governo que tem por finalidade captar, processar, arquivar e disponibilizar dados relativos a registros de nascimento, casamento, óbito e natimorto, produzidos pelos cartórios de registro civil das pessoas naturais, permitindo a recuperação dos dados e controle da movimentação dos cartórios.

Com o Sirc, as atividades de captação e o tratamento dos dados passam a ser realizados com o apoio de uma plataforma digital, em um fluxo que conecta os cartórios aos ambientes de governo eletrônico do Estado brasileiro. Com o Sirc, os dados de registro civil passam a estar protegidos e recuperáveis em meio digital.

Além de contribuir para a erradicação do sub-registro, por meio da realização de busca ativa de pessoas não registradas, ampliando o exercício pleno da cidadania, o Sirc visa promover melhorias na prestação dos serviços públicos, facilitando o acesso a direitos e benefícios sociais.

Com a gestão integrada e com a segurança da base formada pelas informações enviadas por cartórios, será possível qualificar outras bases de dados governamentais, subsidiar políticas públicas e ajudar a coibir fraudes na concessão de benefícios e crimes, como falsificação e tráfico de pessoas.

O Sistema otimiza processos, como a comunicação de óbitos, que é feita através do Sisobi para o INSS, e a de nascimentos e casamentos, para o IBGE, que serão unificados no Sirc.



Público-alvo da iniciativa

O público-alvo da iniciativa é o conjunto da população brasileira, diretamente beneficiada pela criação de uma base de dados cadastral unificada, que permite a melhor gestão dos dados de registros civis de pessoas. Com isso, será possível agilizar o reconhecimento automático de direitos, conferir maior eficiência e eficácia no planejamento das políticas públicas, minimizar as fraudes, entre outras.

Os cartórios, titulares e substitutos, dos cerca de 7.500 cartórios de registros civis do país, são também favorecidos pela implementação da iniciativa,

já que deixam de enviar informações para diversos órgãos governamentais, em formatos variados e periodicidade distintas, na medida em que avançar a interoperabilidade dos sistemas com o Sirc.

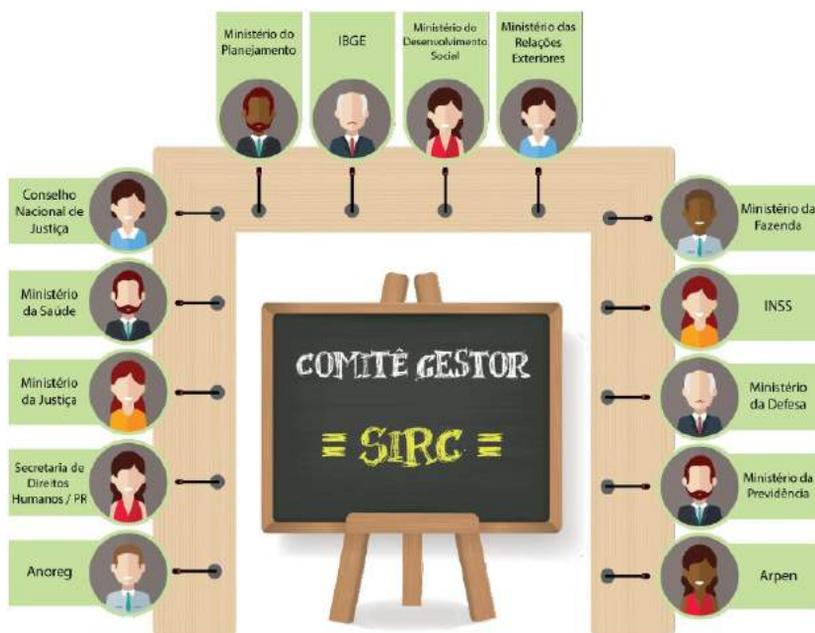
Descrição das etapas da prática inovadora

Construção e gestão compartilhada entre múltiplos órgãos do Poder Executivo, do Poder Judiciário e das Associações de Cartórios são a marca desse desenvolvimento.

1. Em 2007, a SDH/PR estabeleceu prioridades para as atividades a partir de três eixos de execução: mobilização, ampliação da rede de serviços e condições estruturantes. Com o Decreto nº 6.289, de 6 de dezembro de 2007, foi constituído o Comitê Nacional de Mobilização para o Registro Civil de Nascimento – CGN/RCN.
2. No contexto do CGN, foi criado o Subcomitê das Condições Estruturantes, para realizar ações estruturantes de médio e longo prazos, fortalecendo o sistema nacional de registro civil, com o aperfeiçoamento legislativo e dos fluxos de informações. Entre as ações realizadas em 2008, destaca-se a evolução no desenvolvimento do Sirc.
3. No âmbito desse Subcomitê, responsável pela concepção e desenvolvimento do Sirc, foram delineadas iniciativas visando promover as mudanças e as diretrizes que vieram a ser previstas no Decreto nº 8.270/ 2014, que instituiu o Sirc: o Provimento 13, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que dispõe sobre a emissão de certidões de nascimento nos estabelecimentos de saúde que realizam partos, a ENCCLA – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro, que define na 12ª Ação, a imprescindibilidade da implantação do Sirc, a criação do código identificador unívoco para os cartórios e da matrícula única dos atos registrais, que viraram chaves do Sistema.

Nesta chave constam elementos que podem diferenciá-la das outras (tais como: o nome do cartório, nº do livro de registro, nº da folha e nº do termo), permitem a verificação automática de seu conteúdo, a identificação de erros de transcrição e o controle automático para reduzir a multiplicidade de registros para uma mesma pessoa nos cadastros sociais.

4. A criação do código identificador permitiu o desenvolvimento do Código Nacional de Serventia (CNS), mantido pelo CNJ (Portal de Justiça Aberta), no qual os titulares dos cartórios mantêm seus dados atualizados. São aproximadamente 7,7 mil cartórios espalhados no Brasil que possuem atribuição de registro civil de pessoas naturais. Com a matrícula única dos atos registrais, é possível individualizar cada registro, permitindo a sua correta localização.
5. Por meio da publicação da Lei nº 12.662/2012, gestada no âmbito do Subcomitê, que instituiu a padronização dos campos das certidões civis de nascimento, casamento e óbito e o fortalecimento da Declaração de Nascido Vivo (DNV), e com a publicação da Lei nº 11.977/2009 (arts. 39 a 41 - instituição de sistema de registro eletrônico) foi possível criar as condições legais para a instituição do Sirc.
6. Desenvolvimento colaborativo na concepção do Sistema e seus módulos.
7. O Sirc conta com um Comitê Gestor (CGSirc), que estabelece as diretrizes para funcionamento, gestão e disseminação do Sistema e monitora o uso dos dados nele contidos. A coordenação do CGSirc é exercida de forma compartilhada entre a SEDH/MJC e a SP/MF.



A situação hoje

O Sirc é hoje um sistema em pleno funcionamento em todos os estados brasileiros, e tem uma adesão de 92% dos 7.700 Cartórios de Registro Civil de Pessoas Naturais. Bimensalmente é gerado um boletim estatístico, e diariamente a situação do sistema é acompanhada por meio de um painel de monitoramento acessado pelos gestores do INSS e pela coordenação do Comitê.

Os cartórios de registro civil informam ao Poder Executivo Federal, pela internet, os dados relativos aos registros de nascimento, casamento, óbito e natimorto, por meio de 4 módulos, de forma a possibilitar que qualquer formato, tamanho e capacidade tecnológica dos Cartórios possam fazer uso desse Sistema. São eles:

- SIRC WEB INTERNET – utilizado para incluir, alterar e excluir dados de registros civis de forma individualizada pela internet. Esse módulo permite carregar arquivo gerado pelo SIRC CARTÓRIO ou por meio de sistema próprio utilizado pelos cartórios.
- SIRC CARTÓRIO ou por meio de sistema próprio utilizado pelos cartórios.
- SIRC CARGA – utilizado para transmissão de arquivos de dados de registros civis por meio do sistema próprio do cartório.
- SIRC CARTÓRIO – utilizado para incluir, alterar e excluir registros civis de forma individualizada, quando o cartório não dispuser de acesso à internet. Permite que o arquivo gerado seja gravado em meio digital para envio posterior.
- CENTRAL DE ENVIO DE REGISTRO CIVIL – utilizado para receber dados de registros civis dos cartórios integrados às Centrais de Registros.

A próxima etapa é buscar definir procedimentos para recebimento do “legado”. Este se constitui dos registros civis de anos anteriores a 2015, podendo receber todo o acervo dos registradores.



Sistema Nacional de Informações de Registro Civil – SIRC

O projeto

O Sirc tem por finalidade captar, processar, arquivar e tornar disponíveis dados relativos a registros de nascimento, casamento, óbito e matrimônio, coletados pelos cartórios de registro civil das pessoas naturais.

Cliente

Estado Brasileiro. O Comitê Gestor do Sirc é integrado por entidades governamentais e da sociedade civil.

Benefícios

Base de dados

7.451.510

Total de registros

4.147.580

nascimentos
66,66%



1.735.346

casamentos
33,34%

Por que a iniciativa é inovadora?

O Sirc contribui para aperfeiçoar a qualidade e a gestão dos registros das bases de dados governamentais e ajuda no planejamento de políticas públicas em diferentes áreas, uma vez que é considerado uma das principais bases de dados primários do Governo Federal. É uma ação nacional de modernização dos serviços. O Sirc visa apoiar e otimizar o planejamento e a gestão das ações que demandam o conhecimento e a utilização dos dados de registros de nascimento, casamento, óbito e natimorto.

O Sirc permitirá que seja estabelecido um único canal de comunicação entre os cartórios de registro civil e o Governo Federal. Hoje são, aproximadamente, doze canais de informação que demandam informações dos Cartórios, em diferentes formatos, tamanhos e periodicidades. Isso facilitará a interoperabilidade entre os principais sistemas dos órgãos usuários e o Sirc. O Grupo de Trabalho Executivo, instituído no âmbito do CGSirc, tem como uma de suas principais atribuições realizar estudos visando à interoperabilidade dos sistemas e propor as normas que regerão essas relações.

Com a implantação do Sirc, o Sisobi, que realiza a captação das informações de óbito dos cartórios de registros civis, será gradativamente desativado.

Outro importante aspecto inovador foi a sua concepção, que envolveu múltiplos atores de diferentes órgãos do Governo Federal, da Corregedoria Nacional de Justiça e das Associações Nacionais dos Cartórios. Conta com um Comitê Gestor que é responsável pelo estabelecimento de diretrizes para funcionamento, gestão e disseminação do Sirc e pelo monitoramento dos dados.

O CGSirc é composto por representantes dos seguintes órgãos e entidades: Secretaria da Previdência/MF, Secretaria Especial de Direitos Humanos/MJC, Ministério da Justiça e Cidadania, Ministério da Defesa, Ministério das Relações Exteriores, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social e

Agrário, Ministério da Saúde, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, INSS, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. O CNJ e duas entidades de representação nacional dos registradores civis de pessoas naturais integram o Comitê Gestor como membros.

A coordenação é exercida alternadamente pelos representantes do SP/MF e SEDH/MJC.

A Secretaria-Executiva é da SP/MF. A parceria entre esses órgãos e instituições existe desde 2006, mesmo sem a formalização, à época, do Comitê Gestor.

Figura 1 – Órgãos participantes do Sirc



Fonte: Elaboração própria

Resultados e/ou impactos da iniciativa

O SIRC entrou em operação piloto em junho de 2011, em 43 cartórios, distribuídos no território nacional, permitindo a inclusão, alteração e exclusão da comunicação dos registros civis de nascimento, casamento e óbito.

Em dezembro de 2014, os 346 cartórios de Santa Catarina passaram a enviar as informações de nascimento, casamento e óbito, por meio da Central de Envio de Registros, do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

Após a participação do Comitê Gestor nº 69º ENCOGE, como resultado foi estabelecido por todos os Corregedores de Justiça Estaduais que os Cartórios devessem aderir ao Sirc. Como resultado, a CRC Nacional (Central de Informações de Registros Civis Nacional) se integrou ao Sirc.

O Comitê Gestor, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ), a Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (CGJ/RJ) e a Associação dos Registradores de Pessoas Naturais do Rio de Janeiro (ARPEN-RJ), firmaram, em 28 de agosto 2015, um Protocolo de Intenções, que visa externar o propósito de cooperação na transmissão de dados relativos a registros de nascimento, casamento, óbito e natimorto, produzidos pelas 191 serventias de registro civil das pessoas naturais, do Estado do Rio de Janeiro, para o Sirc.

O Sisobi se integrou ao Sirc e caminha para sua descontinuidade nacional, uma vez que o Sirc permite melhor auditoria e checagem dos dados de óbito enviados pelos cartórios, e seu compartilhamento com os cadastros do Governo Federal.

Por meio da ferramenta de monitoramento, um dos grandes ganhos do projeto Sirc é a possibilidade de acompanhamento da qualidade das informações inseridas na base dados, que impacta diretamente a execução de determinadas políticas públicas, de forma mais assertiva.

Hoje, com todos os estados brasileiros enviando seus registros para o Sirc, já alcançou uma atuação em rede que permite avanços de interoperabilidade, e

permite que a base possa caminhar para ser um sistema autoritativo de outros projetos e sistemas de governo.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Sim. Conforme utilização de recursos previstos e utilizados em sua totalidade.

PPA 2008-2011: desenvolvimento do Sistema: 1 mi/ano

PPA 2012-2015: desenvolvimento e manutenção: 4 mi/ano

PPA 2016-2019: desenvolvimento e manutenção: 3 mi/ano

Considerando todos os impactos positivos apresentados e considerando a atuação do Subcomitê de Condições Estruturantes, que foi fundamental para a concepção e desenvolvimento do Sirc, foram identificadas as necessidades de informação dos órgãos membros do CGN que serviram de base para a definição dos requisitos do Sistema. No que se refere ao projeto, desenvolvimento e manutenção do Sirc, a Dataprev mantém uma equipe técnica, altamente qualificada, adequada a cada fase do Sistema.

O Sirc foi desenvolvido com base na arquitetura e-Ping, que define um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação no Governo Federal.

O suporte ao Sirc é prestado pela Dataprev por meio do fone 0800 081 5899, disponível das 7:00h às 19h:00h. Esse atendimento busca esclarecer sobre acesso à aplicação, senha ou certificado digital e utilização da aplicação. O INSS operacionaliza o Sirc por meio das Gerências Executivas.

O orçamento de todo o projeto e sua importância e potencial de uso são considerados um *case* de sucesso, tendo sido premiado em dois concursos nacionais, corroborando a utilização eficiente dos recursos.

Prêmio CONIP de Excelência

→ **Projetos Vencedores do 19º Prêmio CONIP 2016**

CATEGORIA SISTEMAS DE INFORMAÇÕES
Curitiba Colabora - Articulação de ações para desenvolvimento colaborativo de soluções para Cidades Inteligentes
Prefeitura de Curitiba

CATEGORIA SERVIÇOS
PROCON CAMPINAS- Aplicativo de Denúncias
IMA Informática de Municípios Associados

CATEGORIA GESTÃO COLABORATIVA
Sistema Nacional de Informações de Registro Civil – SIRC
Ministério do Trabalho e Previdência Social

Desenvolvido pela Dataprev, Sirc recebe menção honrosa do Prêmio e-Gov

19/11/2016 - 15:23



Na última quarta-feira (9), o Sistema Nacional de Informações de Registro Civil (Sirc), desenvolvido pela Dataprev, recebeu menção honrosa do Prêmio Excelência em Governo Eletrônico (e-Gov), promovido pela Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação (ABE) e pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, na categoria e-Administração Pública. A 14ª edição do Prêmio e-Gov, que visa estimular, desenvolver e preservar a inovação e a excelência nas iniciativas de governo eletrônico e de modernização, foi realizada em Manaus (AM), durante a 44ª Edição do Seminário Nacional de TIC para a Gestão Pública (Sicop), realizado a cada ano em um diferente estado da Federação.

A 14ª edição do Prêmio e-Gov contou com 14 finalistas de sete estados e do Distrito Federal, inscritos em duas categorias: e-Serviços Públicos, que abrangeu iniciativas voltadas para o provimento de informações e serviços aos cidadãos, que promovissem a interação direta entre o cidadão, empresas e o governo para a inclusão digital, e e-Administração Pública, que incluiu iniciativas voltadas para a qualidade da integração entre os serviços governamentais, caso do Sirc. Questões como ineditismo, aperfeiçoamento dos serviços públicos oferecidos, democratização do acesso e de oportunidades, interação com o governo, inoação de funções, usabilidade e facilidade de acesso, qualidade técnica, segurança e privacidade, resultados e possibilidade de replicação foram avaliadas. O prêmio foi recebido por Jarbas de Araújo Felix, coordenador do Comitê Gestor do Sirc, e Beatriz Garrido, da Dataprev.

O Sistema Nacional de Informações de Registro Civil (Sirc) moderniza a captação e o tratamento dos dados dos registros civis de nascimento, casamento, óbito e natimortos. O sistema contribui para a erradicação do subregistro no país, amplia o exercício pleno de cidadania e conta, até novembro, com 7.255.027 registros, enviados por 906 dos 7,6 mil municípios existentes no país, localizados em todos os estados.

Quando houver plena implementação do Sirc, com o envio da totalidade das informações de registros civis por meio digital, será desnecessário o envio de formulários em papel para a Previdência Social, facilitando o cumprimento do artigo 68, da Lei 8.212/91, que trata da obrigatoriedade da comunicação ao INSS, até o dia 10 de cada mês, dos registros dos óbitos ocorridos no mês imediatamente anterior.

A simplificação do atendimento ao cidadão, promovida pela qualificação dos cadastros governamentais a partir da concentração das informações de registros civis em um único banco de dados governamental, também atende ao Decreto 6.932/2009, conhecido como Decreto Cidadão ou Decreto de Simplificação, contribuindo para a desburocratização das relações com cidadãos, empresas e demais entidades da sociedade civil. A iniciativa atende ainda ao Decreto 8.789/2016, que garante acesso às bases de dados oficiais a fim de simplificar a oferta de serviços públicos, formular, implementar, avaliar e monitorar políticas públicas, analisar a regularidade da concessão ou do pagamento de benefícios, ou da execução de políticas públicas e melhorar a qualidade e a Fidedignidade dos dados constantes das bases. Detalhes sobre o sistema e orientações para aderir a ele estão disponíveis no site <http://sirc.gov.br>.

PRINCIPAIS SERVIÇOS

TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

A DATAPREV

ACESSO À INFORMAÇÃO

TRANSPARÊNCIA

CENTRAL DE CONTEÚDOS

- Notícias
- Publicações
- Sala de Imprensa
- Infográficos
- Imagens
- Vídeos

Esta empresa é parceira do BNDES

BNDES

O banco central do Brasil

www.bancobrasil.gov.br

Parcerias

Por ser um Sistema Nacional de Informações de Registro Civil, precisa contar com a parceria de muitos atores.

As informações primárias e fidedignas estão em posse dos Registradores de Pessoas Naturais nos Cartórios de Registro Civil, sendo eles os principais parceiros da iniciativa.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por ser o órgão fiscalizador, é também considerado um importante Parceiro da construção de entendimentos, atos normativos e Provimentos que são necessários para regular a ação dos Cartórios junto ao Sistema. Por meio do portal justiça aberta, fornece a base de dados com as informações das Serventias (Cartórios), sua numeração e CPF e nome dos titulares do cartório, aptos a enviarem ao Sirc as informações dos registros civis.

Também todos os órgãos que hoje já recebem por meio de diferentes instrumentos legais as informações para gestão de suas políticas que demandam as informações de Registros Civis, são considerados parceiros estratégicos na implantação e interoperabilidade com o Sirc de suas bases de dados e cadastros.

A Receita Federal do Brasil e o INSS já firmaram atos normativos definindo o Sirc como sistema fornecedor de dados de óbitos para seus órgãos.

Participação dos beneficiários

A participação é total, mas há que considerar diferentes beneficiários, atores do processo, mas em pontos distintos. Existem aspectos relativos aos fornecedores e aos consumidores de informações de registros civis.

- Os consumidores - os órgãos do governo que demandam as informações produzidas nos cartórios buscam sempre a segurança do recebimento dessas informações por meio da interoperabilidade com

o Sirc. A participação dos órgãos está sempre atrelada às capacidades de recursos humanos, financeiros e do tempo para as mudanças necessárias na própria organização, entretanto, sempre com o planejamento de adesão total ao Sirc.

- Os fornecedores - do outro lado temos os cartórios e os Consulados do Brasil (MRE), como geradores das informações primárias. Sua participação está sempre atrelada à segurança da transação desses dados para o Governo Federal.

Mecanismos de transparência e controle social

O Sirc é um Sistema desenvolvido pela Dataprev que conta com a ferramenta de Business Intelligence – BI.

O BI pode ser definido como a capacidade de extrair dados relevantes de um determinado negócio e transformar os mesmos em informações ou dados qualitativos para que, com isso, sejam tomadas decisões.

A ferramenta adotada fornece informações, em tempo real, sobre a implantação do Sirc. Os dados do Sistema podem ser combinados fornecendo informações tais como:

- quantidade de cartórios que enviam/enviaram registros ao Sirc, por UF;
- quantidade total de registros de nascimento na base de dados;
- quantidade total de registros de casamento na base de dados;
- quantidade total de registros de óbito na base de dados;
- quantidade total de registros de nascimento na base de dados, por UF;
- quantidade total de registros de casamento na base de dados, por UF;
- quantidade total de registros de óbito na base de dados, por UF.

A ferramenta fornece relatórios e gráficos bem elaborados para que os gestores possam mais facilmente tomar decisões estratégicas.

As análises destes dados serão usadas para orientar as ações do CGN e CGSirc, bem como no planejamento das políticas públicas do Governo Federal.

Os níveis gerenciais da administração pública federal ampliarão sua capacidade para gerar melhores resultados.

Compete ao CGSirc a aprovação para acesso as informações do sistema. Recentemente o Comitê autorizou o acesso ao Painel de Monitoramento pelas Corregedorias de SP e RJ e para os membros do Comitê Gestor.

Grau de Replicabilidade

A iniciativa nasceu em 2007 no Comitê Gestor Nacional e foi sendo debatida e construída até se chegar ao Sirc.

O desenho do projeto Sirc, com a centralidade das informações de registros civis numa base de dados do Governo Federal, serviu de modelo para a centralidade das informações de registros civis estaduais no modelo das Centrais de Registros Civis (CRC), organizados e geridos pelas Associações Estaduais de Registradores Civis de Pessoas Naturais.

O formato colaborativo de desenvolvimento de uma solução de sistema informatizado, construído no âmbito de um Comitê Gestor com gestão compartilhada entre diferentes poderes e a participação de diferentes órgãos que necessitam dessas informações, foi pioneiro e considerado um *case* de sucesso.

A disponibilização de todo esse conhecimento permite que se possa buscar a repetibilidade do projeto e de sua construção.

Os manuais técnicos, tutoriais e os canais de relacionamento permitem todo o suporte necessário para o aprendizado e uso do sistema.

<http://www.sirc.gov.br/>

Tutoriais

- Tutorial do Sirc (em elaboração)
- Sirc Web Intranet (orientação para servidores do INSS – em elaboração)
- Guia de instalação e utilização do Sirc Cartório (sem internet)
- Guia de orientação para alteração do endereço de correio eletrônico pelas serventias no sítio do CNJ
- Guia de orientações aos cartórios sobre o sistema Sirc
- **Manuais e orientações técnicas**
- Manual de recomendações técnicas
- Manual integração com as Centrais Estaduais de Registros Cíveis

Grau de Sustentabilidade

A partir da plena implementação do Sistema, com o envio da totalidade das informações de registros cíveis por meio digital, será desnecessário o envio de formulários em papel para a Previdência Social, visando ao cumprimento do artigo 68 da Lei nº 8.212/91, que trata da obrigatoriedade da comunicação ao INSS, até o dia 10 de cada mês, dos registros dos óbitos ocorridos no mês imediatamente anterior.

A simplificação do atendimento ao cidadão, promovida pela qualificação dos cadastros governamentais a partir da concentração das informações de registros cíveis em um único banco de dados governamental, visa também atender ao Decreto nº 6.932/2009, conhecido como Decreto Cidadão ou Decreto de Simplificação, contribuindo para a desburocratização das relações com os cidadãos, empresas, e demais entidades da sociedade civil.

O Sirc define os papéis e as responsabilidades de todos os atores envolvidos no processo, permitindo que tanto os cartórios quanto os órgãos do governo

reduzam seus custos operacionais e de retrabalho, visando sempre ao benefício do cidadão brasileiro e do país.

É um projeto estruturante que contribui para as iniciativas de governo eletrônico e que tem impacto direto na sustentabilidade ambiental, na medida que simplifica o acesso da população às informações e transações com os programas de governo.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

1. Cartórios operando sem segurança, devido à falta de uniformidade e padronização de procedimentos
2. Ausência de um cadastro centralizado dos cartórios
3. Diversidade de cenários tecnológicos dos cartórios
4. Cultura do não compartilhamento das informações em benefício da sociedade e do Estado
5. Falta de uma política de promoção e erradicação do sub-registro civil de nascimento no Governo Federal.
6. A total falta de interesse e obrigações legais para a modernização do sistema brasileiro de registros civis.
7. Ausência de órgãos centralizadores das discussões e avanços necessários à política de registros civis.
8. Ausência de recursos focados na construção de solução conjunta entre os atores envolvidos na política de registros civis do país.
9. Definição de modelo de desenvolvimento tecnológico capaz de harmonizar todos os interesses envolvidos.
10. Resistências das serventias para fornecimento de informações para uma base de dados centralizada no Governo Federal.

Quais barreiras foram vencidas e como?

1. Cartórios operando sem segurança, devido à falta de uniformidade e padronização de procedimentos: criação da matrícula única dos atos de registro civil (nome do cartório, nº do livro, nº da folha e nº do termo), permite a verificação automática do conteúdo, a identificação de erros de transcrição.
2. Ausência de um cadastro centralizado dos cartórios: criação do Código Nacional de Serventia (CNS), mantido pelo CNJ (Portal de Justiça Aberta), no qual os titulares dos cartórios mantêm seus dados atualizados.
3. Diversidade de cenários tecnológicos dos cartórios: com a experiência obtida no Sisobi, foram desenvolvidas todas as modalidades possíveis para coleta de dados pelo Sirc.
4. Cultura do não compartilhamento das informações em benefício da sociedade e do Estado: mitigação por meio das articulações no CGSirc entre todos os atores.
5. Falta de uma política de promoção e erradicação do sub-registro civil de nascimento no Governo Federal: publicação do Decreto nº 6289/2007, que cria o compromisso para a erradicação do sub-registro.
6. A total falta de interesse e obrigações legais para a modernização do sistema brasileiro de registros civis: o movimento pela normatização do envio de dados dos cartórios para o Governo Federal, por via digital, favoreceu a modernização e a informatização.
7. Ausência de órgãos centralizadores das discussões e avanços necessários à política de registros civis: Comitês Gestores Nacionais criados pelos decretos nº 6289/2007 e nº 8270/2014.

8. Ausência de recursos focados na construção de solução conjunta entre os atores envolvidos na política de registros civis do país: dotação orçamentária alocada no INSS para desenvolvimento e manutenção do Sirc.
9. Definição de modelo de desenvolvimento tecnológico capaz de harmonizar todos os interesses envolvidos: uso de tecnologias conhecidas e das articulações do Comitê Gestor.
10. Resistências das serventias para fornecimento de informações para uma base de dados centralizada no Governo Federal: parceria com o CNJ e Corregedorias Estaduais.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

1. A articulação dos principais atores governamentais e da sociedade civil para a concepção e implementação das estratégias e ações voltadas para a promoção do registro civil de nascimento, no âmbito do Compromisso Nacional pela Erradicação do Sub-registro Civil de Nascimento e Ampliação do Acesso à Documentação Básica, que instituiu o Comitê Gestor Nacional do Plano Social Registro Civil de Nascimento e Documentação Básica (CGN) e a Semana Nacional de Mobilização para o Registro Civil de Nascimento e a Documentação Básica (Decreto nº 6.289/2007).
2. O reconhecimento e uso das experiências dos órgãos integrantes do CGN e CGSirc na condução dos trabalhos e desenvolvimento e implementação do Sistema Nacional de Informações de Registro Civil (Sirc).
3. A adesão da totalidade dos cartórios de registro civil de pessoas naturais do Brasil pode ser considerada o principal fator crítico de sucesso para o Sirc. Hoje representa mais de 92% de um total de 7.700 cartórios.

4. A participação efetiva do CNJ e das Corregedorias Estaduais como indutores do projeto que busca também a qualificação das informações de registros civis
5. A prioridade política para a agenda, que possibilitou o engajamento dos atores e a disponibilização dos recursos humanos e financeiros necessários ao desenvolvimento, implantação e manutenção do Sirc.
6. A percepção da necessidade de junção de informações para compartilhamento e aperfeiçoamento de cadastros nacionais.

Responsável

Jarbas de Araújo Felix

Chefe da Assessoria de Cadastros Corporativos

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco "F", 7º Andar, sala 701

Brasília, DF, CEP: 70.059-900

Fone: (61) 2021-5710

E-mail: jarbas.felix@previdencia.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Junho de 2014

Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão - SAMGe

Instituto Chico Mendes de Conservação de Biodiversidade

Ministério do Meio Ambiente

O Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão (SAMGe) é uma metodologia de avaliação e monitoramento de gestão, de aplicação rápida, concebida pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), com o apoio operacional da World Wild Fund for Nature (WWF) Brasil, do programa Amazon Region Protected Areas (ARPA) e do apoio financeiro da Fundação MOORE.

O SAMGe busca aferir a efetividade de gestão de unidades de conservação a partir da análise das inter-relações entre os alvos de conservação (o que se busca manter), os usos (interfaces entre os alvos e a sociedade) e as ações de manejo realizadas pelo órgão gestor. A metodologia visa alcançar os objetivos inerentes às análises de efetividade de gestão, ou seja: servir como subsídio para a tomada de decisão (tanto na unidade quanto para processos relacionados) e aproximar a sociedade da gestão das áreas especialmente protegidas (divulgando resultados e transversalizando o processo de aplicação).

O SAMGe é composto por dois elementos principais: a caracterização avaliativa e a análise dos instrumentos de gestão. Seu preenchimento se pauta nos objetivos por unidade (categoria e decreto de criação), para, a partir de então, atribuírem-se alvos de conservação da natureza, usos incentivados,

usos permitidos e usos vedados relacionados aos alvos. Isso se dá devido à premissa de que toda unidade de conservação é um espaço territorial especialmente protegido.

Enquanto espaço territorial, a unidade de conservação se relaciona com a sociedade através dos direitos reais (usar, colher os frutos e dispor). Assim, a aferição do impacto negativo e positivo decorrente do uso na unidade é fundamental para verificar a manutenção dos alvos de conservação da natureza (efetividade) e o quanto os usos influenciam positivamente a sociedade (alta efetividade).

Além disso, torna-se relevante aferir se as estratégias já existentes são factíveis em um primeiro momento, para, posteriormente, aferir se as mesmas geram os resultados esperados em termos de melhoria do estado de conservação de alvo ou em termos de qualificação dos usos relacionados à UC.

Para a aplicação da metodologia, foram selecionadas duas ferramentas que preencheram mais adequadamente as capacidades técnicas da divisão, bem como apresentaram os melhores resultados no decorrer das modelagens. A primeira das ferramentas é uma planilha que deverá ser aberta em programas compatíveis com arquivos da extensão “*.xls”, “*.xlsl” ou “*.ods”. A segunda ferramenta é o *software* de visualização de imagens georreferenciadas “Google Earth”.

A aplicação foi realizada em duas etapas distintas para a maioria das unidades. A primeira etapa aferiu a efetividade dos usos e a situação dos alvos de forma espacializada, além de enumerar algumas ações de manejo.

Na segunda etapa, concernente aos elementos de gestão, aferiram-se aspectos relativos às ações de manejo. Entre eles, sua relação com os usos e com alvos, de acordo com seus processos e insumos, permitindo assim verificar a factibilidade das estratégias e, no decorrer do tempo, a sua efetividade.

Com a conclusão dos dois preenchimentos, os subsequentes, por unidade, serão extremamente facilitados, haja vista que será necessário somente adequar os elementos já preenchidos e que se alteraram no ano seguinte.

Seu escopo e aplicabilidade estão intimamente ligados a duas metodologias: indicadores globais de efetividade da “International Union for Conservation of Nature (IUCN)” e os Padrões Abertos para a Prática da Conservação.

A partir dos indicadores globais de efetividade de gestão descritos pela IUCN, foram retirados os seis elementos que, ligeiramente adaptados, compõem a análise do SAMGe: 1) contexto, 2) produtos e serviços, 3) resultados, 4) planejamento, 5) insumos e 6) processos. A primeira aplicação do SAMGe, denominada “Caracterização Avaliativa”, abordou, no entanto, somente os três elementos relacionados ao impacto decorrente da política pública (contexto, produtos e serviços e resultados), fazendo dele um “SAMGe parcial”. Já na segunda aplicação, os gestores ficaram responsáveis por fazer uma reavaliação dos três primeiros elementos e acrescentar os últimos três, fazendo com que o ciclo de análise fique completo.

Já a segunda metodologia norteadora são os Padrões Abertos para a Prática da Conservação. Atualmente, o ICMBio utiliza a metodologia para diferentes escopos, como: para elaboração dos Planos Ação Nacional para Espécies (PAN's); e para a elaboração e revisão dos Planos de Manejo. O SAMGe, por sua vez, utiliza de lógica similar para a classificação de elementos e disposição rizomática do aferido, permitindo uma interface fluida.

Da composição desses elementos surge o painel de gestão, com um sistema de alertas, que permite aferir, dentre outras coisas: prioridades de gestão, oportunidades de ação e adequação de ações de manejo. Ele já vem sendo utilizado para subsidiar a tomada de decisão nas unidades, em alguns processos que já se apropriaram dos dados e principalmente nos Planos de Manejo.



Além disso, o painel se torna a linha de base para os diferentes instrumentos que estão sendo construídos, testados e melhorados, como: pôster de gestão à vista; relatórios de gestão individuais ou coletivos; Planos de Manejo; Planos de Proteção; Planos de Trabalho Individuais etc.

Caracterização da situação-problema

Unidades de Conservação Ambientais (UC) são espaços territoriais especialmente protegidos, com objetivos de conservação e restrições de uso definidos. Porém, os sistemas de avaliação e monitoramento de gestão, apesar de responderem a demandas internacionais sobre análise e monitoramento, por vezes não conseguem atingir seus objetivos. Isso, pois ora não apresentam resultados fidedignos à realidade dos fatos, ora não servem para seus propósitos primordiais, como: subsidiar o planejamento e a tomada de decisão estratégica. Isso ocorre, em parte, dada a não especialização dos sistemas pelas diferentes categorias de manejo presentes na Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação – SNUC (Lei nº 9.985/00) e da realidade territorial altamente capilar que as UC federais possuem (326 unidades, representando quase 8%

do território nacional, distribuídas em todas as unidades da federação). Além disso, os instrumentos de planejamento da instituição não acompanham o dinamismo inerente às relações de uso no território, não apresentando respostas no tempo adequado à demanda.

Assim, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), responsável pela gestão das Unidades de Conservação Federais do Brasil (representando pouco menos que 9% do território nacional), com o apoio do Fundo Mundial para Conservação da Natureza (WWF-Brasil), Fundação Moore e Programa ARPA (para capacitação) desenvolveu, com os meios disponíveis, um sistema de análise de gestão a partir da designação e avaliação e interação de alvos, usos e ações de manejo, através de um painel de gestão. Assim, o sistema afere, através da avaliação qualitativa e das relações entre os elementos, quais são os desafios prioritários de gestão, a adequação dos mesmos segundo as categorias e a qualidade das ações de manejo para atacar os desafios suscitados (esses elementos contemplam a avaliação de efetividade de gestão). Já a sistematização desses dados no tempo, gera o monitoramento, que permitirá aferir os avanços e a efetividade das ações relacionadas aos desafios.

Objetivos da iniciativa

A iniciativa tem como objetivo principal subsidiar a tomada de decisão, tornando-a mais objetiva, clara, eficaz, eficiente e efetiva em diferentes escalas: na unidade de conservação, nas Coordenações Regionais e na própria sede administrativa da autarquia. Isso pode ser feito: através da verificação dos maiores desafios de gestão de uma ou de um conjunto de unidades, da análise das respostas advindas das ações de manejo e da análise periódica dos dados advindos do monitoramento. Como exemplo, para as unidades de conservação, aferir os desafios de gestão e a adequação das ações de manejo permite a elaboração dos Planos de Manejo, Planos de Proteção, de Planos de

Emergências Ambientais, dentre outros, de forma mais relacionada às situações fáticas que se apresentam no território.

Público-alvo da iniciativa

O público alvo da iniciativa, inicialmente, foi: as unidades geridas pelo ICMBio (autarquia federal) e os setores públicos relacionados (coordenações regionais, agrupamentos de unidades e diversos processo na sede); além dos atores sociais envolvidos com as unidades específicas, como conselhos, usuários, associações etc. Com o apoio do Programa Arpa, algumas unidades de conservação estaduais passaram a preencher o sistema como forma de participação no programa. Essa situação também permeou, posteriormente, as unidades estaduais e municipais participantes dos projetos internacionais de financiamento - GEF's.

No mesmo sentido, existe uma avançada discussão no sentido de incorporação do sistema SAMGe dentro do Cadastro Nacional de Unidades de Conservação (CNUC), vinculado ao Ministério do Meio Ambiente. Isso ampliaria ainda mais o alcance da iniciativa.

Assim, atualmente, as unidades que participam do SAMGe são as 326 federais, bem como as estaduais e municipais integrantes de projetos especiais. Porém, a iniciativa, poderá ser ampliada para todas as unidades de conservação nacionais. Lembrando que o alcance se dá nas esferas públicas (gestão) e privada (atores sociais).

Descrição das etapas da prática inovadora

O SAMGe possui momentos bem definidos no seu ciclo de gestão:

1. O processo tem início com a discussão e elaboração das ferramentas de aplicação, dos manuais relacionados, e da estratégia de aplicação.

2. São validados perante a diretoria e a presidência: os resultados da aplicação anterior, a estratégia para a próxima aplicação e as ferramentas e manuais elaborados.
3. São divulgados os resultados da aplicação anterior através de relatórios internos de aplicação e relatórios de efetividade de gestão para a sociedade.
4. É aplicada a estratégia de comunicação para a aplicação do sistema, normalmente relacionada à divulgação de resultados dos ciclos anteriores e incentivo ao preenchimento do ciclo atual.
5. É realizada a aplicação remota do sistema.
6. Os dados advindos dos preenchimentos são avaliados, corrigidos se necessário e compilados em um banco de dados único.
7. Os dados brutos são publicados internamente, visando seu uso nos diferentes processos internos.
8. Os dados são avaliados.
9. Dos dados é elaborado o relatório de efetividade Brasil.
10. São discutidos erros e acertos do ciclo de aplicação.
11. Da discussão é elaborado o relatório de aplicação.

A situação hoje

Atualmente foi concluído o segundo ciclo de aplicação, fechando o ciclo completo, contendo os elementos: contexto; produtos e serviços; resultados; planejamento; insumos e processos. Ainda não foram elaborados os relatórios da aplicação.

Destaca-se que para as unidades integrantes dos projetos especiais GEF's o tempo é diferente, haja vista que precisam concluir a aplicação até meados

de janeiro, para a elaboração de planejamento (em fevereiro) direcionado aos desafios apontados pelo sistema.

No mesmo sentido, acredita-se que para o segundo semestre já teremos uma maior integração digital entre as ferramentas de preenchimento e de análise, principalmente dentro do CNUC.

Por que a iniciativa é inovadora?

- Por agregar diferentes instrumentos de gestão, respondendo às demandas internacionais ao mesmo tempo que possui interface com o planejamento;
- Por adotar uma análise espacial dos elementos;
 1. Por tratar as relações não só enquanto impacto negativo, como também positivo.
 2. Por ser aplicável com diferentes atores sociais, trazendo diferentes visões de gestão.
 3. Por tratar de forma diferenciada as diferentes categorias de unidades de conservação.
 4. Por ser de aplicação lúdica e visual, ensinando aspecto de gestão enquanto é preenchida.
 5. Por ter um recorte de análise majoritariamente para a unidade de conservação, tendo respostas de sistema como consequência.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

- O sistema já auxiliou na elaboração de planos de manejo, diminuindo consideravelmente o tempo e o esforço despendidos na sua elaboração.
- Algumas unidades passaram a criar mecanismos de monitoramento e

instrumentos de adequação a usos que seriam inicialmente vedados, mas não são prioridades de ação por serem de baixo impacto, como festas religiosas, pesca de subsistência, entre outros.

- Algumas unidades passaram a usar o sistema como forma de elaboração dos planos de ação e planos de trabalho individuais de servidores.

Houve utilização eficiente dos recursos?

A metodologia foi inteiramente concebida com capital humano já lotado no setor responsável pela avaliação e monitoramento de gestão. Inicialmente a coordenação contava com 3 analistas ambientais, incluindo o chefe. Essas três pessoas foram as responsáveis pela concepção, discussão, criação do ferramental e elaboração de manuais do sistema. Com o aporte de mais uma servidora, conseguimos realizar a capacitação e aplicação nas 326 unidades de conservação federais do Brasil.

O apoio financeiro veio tão somente com as duas capacitações já realizadas (apoio Fundação Moore, Arpa e WWF).

Assim, o recurso público utilizado foi somente o salário regularmente pago aos servidores lotados no setor responsável. Evitamos realizar viagens para apostar em estratégias de aplicação remota, não contratamos consultorias e não contratamos a construção de ferramentas. Somente nas capacitações tivemos recurso externo como forma de apoio ao projeto.

Parcerias

Como já afirmado, o sistema contou com o apoio da WWF-Brasil, da Fundação Moore e do Programa Arpa, majoritariamente relacionado com a estratégia de capacitação. Além dessas, tivemos parcerias institucionais, como o próprio Ministério do Meio Ambiente (MMA).

Participação dos beneficiários

Na construção da metodologia, as unidades que participaram das modelagens puderam opinar sobre melhorias e avanços possíveis. Da mesma forma, os processos que estão na sede da autarquia participaram ativamente da discussão e aperfeiçoamento do sistema.

Da mesma forma, ao término de cada ciclo, as unidades e as coordenações são consultadas sobre o sistema.

Mecanismos de transparência e controle social

Além da própria participação eventual de atores sociais no preenchimento da ferramenta, que por sua vez aproxima a sociedade da gestão da coisa pública, após a elaboração dos relatórios, os resultados serão apresentados à sociedade através de relatórios gerais e específicos.

Grau de replicabilidade

A iniciativa já tem sua replicabilidade validada, haja vista que diferentes estados da federação estão aplicando a metodologia, mesmo não sendo o público inicial. Inclusive, em discussões com pessoas de outros países a possibilidade de replicabilidade em sistemas de áreas protegidas de outros países foi aventada, tendo sido verificada a possibilidade caso haja um protocolo claro de intenções de integração.

Grau de Sustentabilidade

O baixo custo de capital humano e de recurso financeiro reflete também na sustentabilidade da iniciativa, que não possui impressos, tendo todas as

suas etapas realizadas e documentos publicados virtualmente, como: manuais, relatórios, planilhas de preenchimento etc.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

O principal entrave, que atrasou e muito o avanço da metodologia em diversos momentos, foi a instabilidade da política interna. O projeto passou por cinco diferentes diretores afetos e três presidentes de autarquia. Cada mudança de corpo diretivo gerava um enorme esforço, por parte da equipe, de convencimento, divulgação de resultados e capacitação do corpo técnico que assumia, desgastando física e emocionalmente os servidores afetos. Além disso, esse direcionamento de esforço atrasava outras questões a serem resolvidas.

Outra dificuldade encontrada foi a descrença generalizada por parte dos servidores da instituição. As sucessivas derrotas da área ambiental no Legislativo, no Judiciário e na falta de priorização da agenda no Executivo, aliadas aos cortes orçamentários que sofremos nas unidades em diferentes momentos (cancelamento de contatos básicos como água, telefone, luz, vigilância e serviços gerais), culminou em uma negação às agendas que adinham da sede administrativa.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Com relação aos diferentes diretores, a estratégia foi de convencimento e de apresentação de resultados. Apesar disso atrasar o avanço do sistema, permitiu que o mesmo continuasse, após a validação, com o suporte institucional.

Para convencimento dos servidores das unidades de conservação, além dos manuais e comunicações pessoais, quando havia qualquer oportunidade de fala de algum dos servidores da coordenação, ela era direcionada à importância da

metodologia, aos resultados já obtidos, ao empoderamento das UC e ao fato de ter sido construída internamente. Isso, de alguma forma, estimula as partes a participarem, pois apesar de estarem descrentes quanto à forma, a imensa maioria dos servidores entende a relevância das unidades de conservação para a consolidação de uma sociedade mais justa, solidária e sustentável.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

- Ser um sistema de análise com recorte de unidade de conservação.
- Ter uma forma de aplicação remota e que não necessita de conexão de internet rápida.
- Ter sido produzido internamente.
- Estar voltado para a realidade nacional de gestão de UC.
- Ser lúdico e visualmente atraente.
- Possuir uma interface com outras formas de avaliação e principalmente de planejamento.

Responsável

Felipe Melo Rezende

Chefe de Divisão

Endereço

Quadra EQSW 103/104, Bloco D

Fone: (61) 2028-9464

E-mail: felipe.rezende@icmbio.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Setembro de 2015

Sistema Unificado do Processo de Obras - OPUS

Comando do Exército

Ministério da Defesa

O Sistema Unificado do Processo de Obras (Opus) é um Sistema de apoio à decisão que suporta as funcionalidades de planejamento, programação, acompanhamento, fiscalização, controle, gerência e execução de obras e serviços de Engenharia de todas as atividades dos macroprocessos finalísticos do Sistema de Obras Militares (SOM), tanto no nível executivo quanto gerencial e estratégico.

A implantação do Opus proporcionou: uma maior transparência no uso de recursos públicos; decisões ocorrendo de forma mais oportuna; melhoramento da comunicação; redução drástica do uso de papel; maior agilidade na execução de processos; produção de conhecimentos, aperfeiçoando processos; e a reutilização dos projetos de engenharia, gerando economia de recursos.

Caracterização da situação-problema

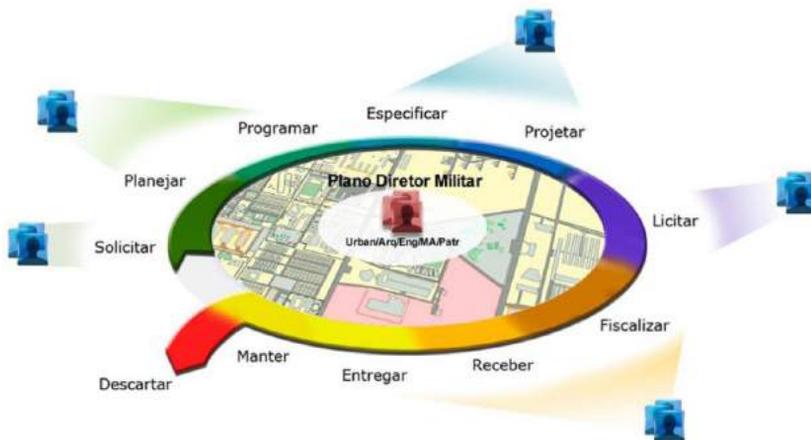
O Departamento de Engenharia e Construção (DEC), Órgão de Direção Setorial (ODS) do Comando do Exército, tem por finalidade planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades da função logística de engenharia, as relativas ao patrimônio imobiliário, meio ambiente e as ações subsidiárias de

cooperação para o desenvolvimento nacional, tudo em conformidade com as políticas e as diretrizes estratégicas do Exército.

A Diretoria de Obras Militares (DOM) é o órgão de apoio técnico-normativo do Departamento de Engenharia e Construção, incumbido de superintender, no âmbito do Exército, as atividades de construção, ampliação, reforma, adaptação, reparação, restauração, conservação, demolição e remoção de instalações, relacionadas a Obras Militares, e de controlar o material de sua gestão.

A estrutura de Obras Militares do Exército é formada por um conjunto de macroprocessos finalísticos sob responsabilidade normativa e gerencial da DOM. Esses macroprocessos mapeiam todo o ciclo de vida de uma Obra Pública sob responsabilidade do Exército, indo desde a sua concepção até a demolição, cumprindo as fases de estudo de viabilidade, anteprojeto, projeto, planejamento, licitação, contratação, acompanhamento, fiscalização, controle e conclusão; e após a entrega da obra, a nova edificação entra no ciclo de manutenção.

Ciclo de Vida de Uma Obra Militar



Apesar de ser referência na gestão de obras públicas no Governo Federal, a DOM não dispunha de um sistema informatizado de gestão que desse suporte para suas atividades.

A ausência de um Sistema dificultava a comunicação com mais de 650 Organizações Militares espalhadas por todo território nacional. As Organizações Militares não tinham como obter de forma clara e precisa o andamento do processo de solicitação de obras. O tempo gasto e a quantidade de ofícios, ligações, fax, *e-mails* e mensagens SIAFI recebidos diariamente para obter informações de obras eram gigantescos.

Os questionamentos dos gestores do DEC e da DOM eram respondidos com certo atraso, por vezes com imprecisão, comprometendo a eficácia das decisões tomadas.

A constante necessidade de atender a diretrizes governamentais e de uma Ferramenta de Gestão tanto para o nível executivo, quanto para o gerencial e estratégico, era imprescindível para atingir uma gestão pública moderna, eficaz, transparente e de resultado.

Visando fazer frente a esses grandes desafios, a DOM idealizou o projeto OPUS com a finalidade de desenvolver um sistema corporativo de apoio à decisão para suporte a todos os processos de obras militares.

Objetivos da iniciativa

- Proporcionar transparência no uso de recursos públicos.
- Garantir informações oportunas para a tomada de decisão em diversos níveis.
- Agilizar a comunicação entre os diversos atores do processo de gestão de obras.
- Reduzir drasticamente o uso de papel nos processos internos.
- Promover agilidade na execução de processos até então burocráticos.

- Favorecer a estatística dos dados gerados no processo de gestão de uma obra pública, gerando conhecimento útil para a melhoria contínua dos processos.
- Viabilizar o reaproveitamento de projetos de engenharia, evitando “reinventar a roda” e gerando economia de recursos.

Público-alvo da iniciativa

Todas as 650 (seiscentos e cinquenta) Organizações Militares (OM) que ocupam patrimônio jurisdicionado ao Exército Brasileiro e que realizam solicitações de manutenção e construção. Os 12 (doze) Comandos de Regiões Militares (RM) e os 4 (quatro) Comandos de Grupamentos de Engenharia (Gpt E) que realizam a priorização das necessidades regionais. As 9 (nove) Comissões Regionais de Obras (CRO) e os 3 (três) Serviços Regionais de Obras (SRO) que são responsáveis pela execução de obras em sua respectiva Região Militar. A Diretoria de Obras Militares (DOM), que é a gestora do Macroprocesso de Obras Militares. O Departamento de Construção (DEC), que é responsável por coordenar e controlar as atividades da função logística de engenharia. O Estado-Maior do Exército (EME), que é responsável pelo planejamento estratégico do Exército.



Descrição das etapas da prática inovadora

Uma pequena equipe do projeto foi constituída em 2007, mas devido a restrições orçamentárias na época, a codificação do sistema iniciou somente em 2008. Esse período de um ano foi fundamental para a preparação da equipe, pois nesse período a equipe estudou profundamente os processos empregados na gestão de uma obra pública no âmbito do Exército, estabelecendo comparações entre o processo definido em normas, o processo realmente executado e como o processo poderia ser executado com maior eficiência e eficácia.

Durante essa fase a equipe pesquisou diversas tecnologias que poderiam compor a solução. O resultado desta pesquisa orientou a arquitetura do sistema e apontou o emprego da geotecnologia como uma alternativa desafiadora.

Estava claro que a gestão das obras deveria se iniciar pelo patrimônio. Com isso o uso de geotecnologia tornava-se imprescindível.

A decisão de aplicar geotecnologia na solução era clara e tinha o apoio irrestrito da Direção. Começava-se um novo desafio, georreferenciar todo o patrimônio jurisdicionado ao Exército para alimentar um banco de dados geográfico.

A primeira medida foi iniciar um novo projeto, paralelo e complementar ao Opus, denominado Projeto de Vetorização. Fez-se necessário definir um processo de produção cartográfica, em que se contempla os diferentes tipos de plantas: papel e digital, os diferentes formatos de arquivos: .dwg, .dgn, .pdf, .shapefile e .jpg e os diferentes níveis de qualidade do dado geográfico.

O trabalho da equipe de vetorização durou quatro anos e contou com efetivo variável ao longo desse período, mínimo de cinco pessoas e máximo de vinte cinco no auge no trabalho. Após o encerramento do projeto, o trabalho de ajustes na vetorização continua sendo executado, não mais como um projeto, e sim como uma atividade permanente da DOM.

Simultâneo ao Projeto de Vetorização, a equipe de desenvolvimento de software desenvolveu uma infraestrutura de dados espaciais (IDE), que é um sistema informático integrado por um conjunto de recursos (catálogos, servidores, programas, aplicações, páginas *web*,...) que permite o acesso e a gestão de um conjunto de dados e serviços geográficos (descritos através dos seus metadados), disponíveis na *web*, que cumpre uma série normas e especificações que regulam e garantem a interoperabilidade da informação geográfica, em conformidade com os seus respectivos quadros legais.

Sobre essa Infraestrutura de Dados Espaciais os processos finalísticos foram desenvolvidos, começando com a gestão de demandas de manutenção,

passando pela gestão financeira, gestão contratual, gestão de projetos de engenharia etc. Desse modo, os principais processos foram informatizados, causando um grande impacto nos trabalhos realizados por todos os envolvidos nos processos.

A situação hoje

Atualmente todas as organizações militares do Exército que ocupam patrimônio acessam o Opus.

Os Planos Diretores das OMs são georreferenciados. As unidades podem interagir com um plano diretor digital contribuindo com sua atualização sem a necessidade de ferramentas externas ao Sistema.

As necessidades de obras das OM estão em uma ficha digital e dinâmica, assim como as prioridades regionais, não sendo mais necessário obedecer a calendários rígidos com datas de fechamento para inclusão e envio de necessidades.

O Planejamento Estratégico das Obras de Investimento está disponível para os diversos atores responsáveis pelo processo, permitindo uma maior agilidade na realização de ajustes, que são solicitados pelo sistema.

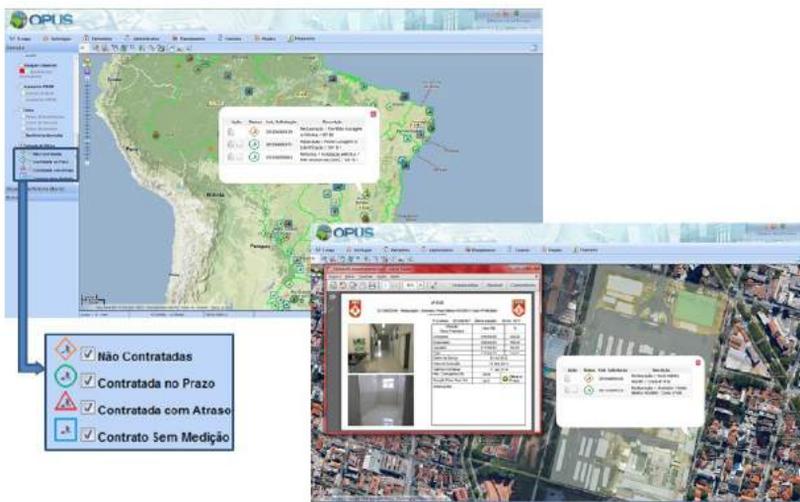
Visando à otimização do uso de recursos financeiros, a DOM vem disponibilizando Expectativas de Crédito para antecipar o processo licitatório de obras. Expectativa de Crédito é um instrumento no qual a DOM compromete-se com o atendimento de uma necessidade e a Unidade Gestora (UG) poderá – em termos de licitação – expedir atos convocatórios, receber e abrir as propostas, adjudicar o vencedor do certame, mas somente homologar (ato privativo do OD), contratar e empenhar a despesa quando houver a disponibilidade efetiva do crédito orçamentário, ou seja, a emissão de Nota de Movimentação de Crédito – NC. Ao concluir o processo licitatório, a UG informa os dados da licitação por meio do OPUS. Devido a essa melhoria do processo, nos últimos

quatro anos a DOM tem recebido mais recursos do que o previsto para manutenção, pois outros órgãos dentro do Exército que não têm condições de emprego imediato recorrem à DOM, que tem uma lista de obras em condições de emprego imediato do crédito.

Aprovação de Projetos de Básicos e Executivos sem a necessidade tramitação de papel. O usuário realiza o *upload* de todos os arquivos que constituem o projeto para uma nuvem particular controlada pelo sistema.

Em todas as fases importantes de processos, os usuários são notificados por *e-mail*, de acordo com o perfil, de modo a realizarem alguma atividade oportuna. Projetos aprovados ficam disponíveis para *download* por todas as unidades que os elaboram, permitindo seu reaproveitamento.

Acompanhamento de Obras



Plano Diretor 3D



Por que a iniciativa é inovadora?

A inovação do Opus está em sua concepção.

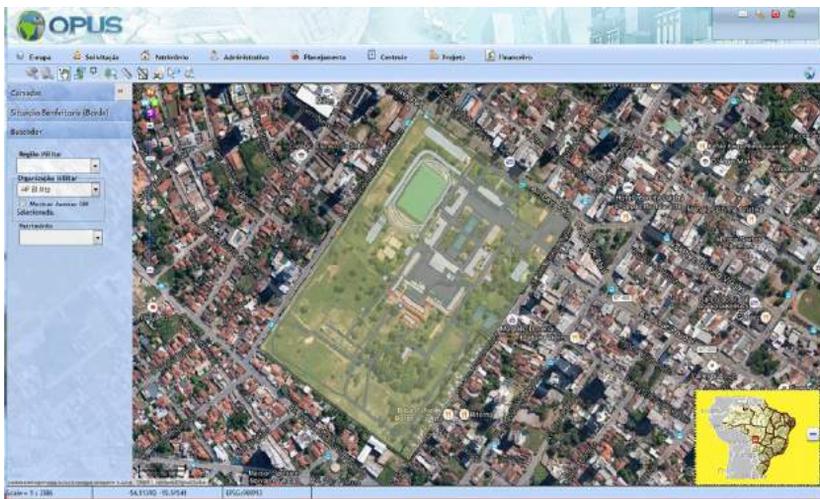
Para existir, um projeto deve possuir: escopo, recurso (pessoal e material) e prazo, que devem ser equilibrados de forma a garantir a qualidade da entrega e a satisfação dos patrocinadores.

No primeiro ano de trabalho da equipe do Opus, o único recurso disponível foi o pessoal. Porém, devido a restrições orçamentárias na época, a codificação do sistema iniciou somente no ano seguinte. Esse período de um ano foi fundamental para a preparação da equipe, pois nesse período a equipe:

- analisou diversas soluções de mercado para a gestão de obras, não encontrando nenhuma que atendesse satisfatoriamente suas particularidades;
- realizou treinamentos e capacitações, preparando-se para os desafios apresentados;

- analisou o sistema Cobra, que existia na época e que fazia a gestão das obras no nível local, observando seus aspectos positivos e negativos;
- estudou profundamente os processos empregados na gestão de uma obra pública no âmbito do Exército, estabelecendo comparações entre o processo definido em normas, o processo realmente executado, e como ele poderia ser executado com maior eficiência e eficácia.
- Pesquisou diversas tecnologias que poderiam compor a solução. O resultado desta pesquisa orientou a arquitetura do sistema e apontou o emprego da geotecnologia como uma alternativa desafiadora, mas viável. O emprego de geotecnologia trouxe grande qualidade e precisão às informações sobre as obras, instalações e patrimônio do Exército.

Embora gestão de obra pública seja um tema de grande complexidade, a solução apresentada procurou levar ao usuário a fácil visualização dos processos em todos os níveis e mostrar resultado para todos os usuários.



Resultados e/ou impactos da iniciativa

Nos últimos 10 anos o orçamento de obras militares saltou de uma média de 80 milhões para 400 milhões e, adicionalmente, houve redução do efetivo existente. A agilidade proporcionada pelo OPUS permite uma rápida execução do planejamento orçamentário.

Devido à complexidade do processo de licitação de uma obra pública, historicamente o DEC figurava como o gestor orçamentário com menor índice de empenho comparado aos outros departamentos do Exército. Atualmente, esse cenário foi invertido; nos últimos anos, outros órgãos do Exército recorrem ao DEC para ofertar recursos que seriam devolvidos. O Opus possibilitou a efetivação da utilização do instrumento de expectativa de crédito, antecipando o processo licitatório e privilegiando o planejamento.

Toda a informação é transmitida de forma eletrônica; com isso foi possível a eliminação do uso de papell nos processos internos.

As unidades que fazem solicitação de obras conseguem saber quais as prioridades dadas pelos escalões superiores. Todos visualizam o planejamento dentro de seu nível de atuação. O andamento da execução física da obra é conhecido por todos os envolvidos, possibilitando assim a transparência do processo.

Informações como, por exemplo, “área construída do Exército”, que há alguns anos chegou a ser respondida após duas semanas, está disponível a um *click*. Atualmente as decisões são tomadas com informações confiáveis e oportunas tanto no nível executivo quanto gerencial e estratégico.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Foram capacitados servidores públicos militares para a execução no planejamento, coordenação e controle do projeto. Após o término do projeto, os conhecimentos adquiridos por esses militares estarão disponíveis para outras iniciativas da instituição.

Foram atendidas as diretrizes quanto ao uso de *softwares* públicos, eliminando a necessidade de aquisição de *softwares* proprietários. Procurou-se adaptar as tecnologias utilizadas à infraestrutura física já existente no Exército, evitando-se soluções mais dispendiosas. Foram desenvolvidas soluções de suporte ao projeto de vetorização, visando reduzir o tempo, complexidade e custos.

Parcerias

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), por meio da Secretaria do Patrimônio da União (SPU) desenvolveu o Programa de Modernização de Gestão do Patrimônio Imobiliário da União, cujo objetivo geral é o de “Promover um melhor aproveitamento do potencial econômico e socioambiental do patrimônio imobiliário da União, por meio do fortalecimento da capacidade de gestão da SPU”.

A SPU não dispunha de uma base unificada de dados dos imóveis da União. Esses registros encontravam-se distribuídos em quatro sistemas independentes, defasados tanto tecnologicamente quanto em relação às regras de negócio. Tais sistemas guardam apenas dados literais acerca das características físicas dos imóveis e seus históricos de ocupação e financeiro. As bases de dados literais dos imóveis cadastrados e o ambiente cartográfico/de informação espacial das áreas da União são desassociados.

A cartografia na SPU, por sua vez, encontra-se dispersa e em três padrões: a maior parte do acervo está em padrão analógico, com plantas em meio físico (papel). Outra parte está elaborada em meio digital padrão CAD, e o terceiro grupo está orientado para geoprocessamento (ortofotos e *shapes*), mas não se configura como banco de dados espacial. Esse acervo não está catalogado e encontra-se disperso nas 27 Superintendências do Patrimônio nos estados.

No planejamento das ações do programa relativamente à implantação de um novo sistema de gestão do patrimônio da União, a SPU prospectou soluções disponíveis no mercado, bem como soluções desenvolvidas por órgãos públicos para gestão de patrimônio imobiliário.

As pesquisas da SPU apontaram para o OPUS como a melhor alternativa indicada para a constituição de um sistema unificado com base de dados geoespacial para gestão do patrimônio público.

Considerando a afinidade de propósitos entre o MP e o DEC, em dezembro de 2013 foi firmado um termo de cooperação que tem por objeto o desenvolvimento da infraestrutura geoespacial do Programa de Modernização do Patrimônio da União para desenvolvimento científico e tecnológico e a realização de estudos e pesquisas na área de gestão do patrimônio imobiliário da União, no intuito de encontrar soluções aplicáveis às respectivas realidades institucionais.

Audiência Pública



18 Nov 2015
Comissão de
Desenvolvimento
Urbano - CDU

Audiência Pública
para debater a
adoção do (BIM)
em obras públicas.



Participação dos beneficiários

No desenvolvimento de qualquer ferramenta de *software*, a contribuição dos usuários é fundamental para o aprimoramento e evolução do sistema.

As contribuições ocorrem entre os diversos perfis de usuários, desde os usuários dos quartéis, que solicitam uma obra de manutenção, até usuários do Estado-Maior do Exército, responsáveis pela definição de políticas estratégicas.

Atualmente, o canal de comunicação é diverso: por telefone, documento interno do Exército, *e-mail*, ou, dependendo da proximidade, pessoalmente. O uso do *e-mail* é mais utilizado e incentivado. Existe uma proposta de geração de demandas dentro do Sistema que tem o objetivo de concentrar os diversos meios de comunicação.

Todas as informações fornecidas pelos usuários, que podem ser uma sugestão de nova funcionalidade, pedido de relatório específico, sugestão de aprimoramento de uma funcionalidade existente, identificação de um erro, críticas ou elogios, são todas catalogadas e respondidas. Demandas de desenvolvimento são analisadas tecnicamente e, se for o caso, priorizadas para implementação. Erros passam pelo processo de teste e, se forem reproduzidos, são priorizados conforme a relevância e corrigidos.

Mecanismos de transparência e controle social

O público-alvo do Opus é restrito a usuários do próprio Exército. As obras militares são obras realizadas dentro dos limites dos quartéis. Por questões de segurança, está acessível apenas pela EBNet, rede interna do Exército. Informações sensíveis de localização de paióis, guaritas e reservas de armamento, por exemplo, devem ter seu acesso limitado. Porém, uma obra pública, como o nome diz, deve ser de conhecimento da sociedade. Existe um estudo de exportar os dados referente às obras do Opus e alimentar um portal na internet.

Toda a informação de obra pública solicitada pela sociedade é fornecida. Devido ao Opus, o tempo de resposta para o cidadão ocorre bem mais rápido.

A solução em desenvolvimento na parceria entre a SPU e o DEC, elaborada a partir da solução do Opus, tem como meta disponibilizar para a sociedade um portal com todo o patrimônio da União. O objetivo é que o cidadão conheça onde está o patrimônio da União em uma plataforma semelhante ao *Google Maps* e, por este mapa, possa explorar todas as informações disponíveis sobre os imóveis.

Grau de replicabilidade

A parceria existente entre o DEC e a SPU no desenvolvimento de uma infraestrutura de dados espaciais para o Programa de Modernização do Patrimônio da União é um exemplo real do potencial de replicação da solução.

Atualmente existem tratativas entre o DEC e a Diretoria de Engenharia da Comando da Aeronáutica cujo objetivo é implantar o Opus na Força Aérea. Obviamente os processos da Aeronáutica são diferentes, e exigirão ajustes no desenvolvimento.

Com maior potencial de replicabilidade, podemos destacar a infraestrutura de dados espaciais de imóveis do Opus, que atende plenamente ao negócio de gestão de obras militares, mas não é difícil enxergar a aplicação dessa estrutura para fazer gestão em outras áreas de negócio, como, por exemplo:

- Gestão ambiental – o cruzamento dos imóveis do Exército com camadas ambientais externas, disponíveis através de serviços na internet, possibilita uma poderosa ferramenta de análise.
- Gestão logística – a possibilidade de visualizar espacialmente o local de emprego de um item logístico adquirido. Como os postos de combustíveis estão todos georreferenciados, seria possível obter

informações dos níveis de gasolina, álcool e diesel através de um esquema de cores, indicando quando índices estivessem abaixo de um limite crítico. Obviamente há necessidade de associar um processo para obter essa informação, que poderia ser através de sensores nas bombas.

- Gestão de pessoal – mapas temáticos de distribuição de pessoal no território nacional através de seu vínculo com OM. Resultados de pesquisas de determinado perfil profissional poderiam apresentar o resultado em mapa.
- Gestão financeira – mapas temáticos, com graduação de cores, conforme intensidade, mostrando onde ocorre maior índice de descentralização de recurso de determina ação financeira.
- Gestão de necessidades – assim como na gestão de obras, qualquer tipo de necessidade que possua referência espacial poderia valer-se dessa vantagem, facilitando os processos de planejamento e atendimento.
- Gestão de material – a gestão do material, com o conhecimento do local de seu emprego, facilitaria o controle, desde o alto gestor até o responsável direto pelo material.

Grau de sustentabilidade

Com a implantação do OPUS, houve a redução gradativa de itens como celulose, energia, combustíveis e equipamentos; todo papel consumido para emissão de ofícios, plantas, planos diretores e memoriais descritivos, bem como o tempo gasto na produção da informação, foram eliminados, e outros drasticamente reduzidos.

Em 2014 a DOM foi reconhecida pelo Programa Socioambiental Ecolmeia através de recebimento do Selo Verde - Categoria Ouro. <http://ecolmeia.org>.

br/selo-verde/selo-verde-ouro/

A certificação Selo Verde demonstra que o uso de tecnologias e sistema de informação, tais como os utilizados no OPUS, permite imediata redução dos impactos ambientais. A iniciativa adotada pela Diretoria de Obras Militares é um exemplo a ser incorporado na gestão ambiental no âmbito do Exército Brasileiro e nas demais instituições públicas que se preocupam com as questões socioambientais.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

Dentre as dificuldades, podemos destacar:

- Ter todo o patrimônio do Exército georreferenciado foi uma meta muita ousada. Imóveis que não estivessem no Opus estariam foram do processo. Encontramos dificuldade no levantamento topográfico de alguns imóveis.
- Devido ao tamanho do Exército espalhado por todo o Brasil, nos deparamos com a dificuldade de implantar um sistema que seria usado por mais de 650 Organizações Militares e cuja rotatividade é muito alta.
- Manter atualizado o cadastro de mais de 3.500 usuários criaria uma atribuição nova para a qual não estávamos preparados.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Dificuldade: obter levantamento topográfico de alguns imóveis.

Solução adotada: elaboração de um manual que orientou o levantamento de forma “aproximada” de imóveis pelos usuários das Organizações Militares. Após a restrição de liberação de recursos somente após a existência de um Plano Diretor atualizado, conseguimos excelentes resultados.

Dificuldade: capacitar usuários em mais de 650 Organizações Militares.

Solução adotada: confeccionar um manual de utilização em forma de vídeo. Fazer treinamentos centralizados nas Regiões Militares com ampla divulgação. Treinamentos em cursos de formações militares.

Dificuldade: manter atualizado o cadastro de mais de 3.500 usuários.

Solução adotada: descentralização do cadastro de usuários para as respectivas Regiões Militares.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

Podemos destacar como fatores críticos para o sucesso:

- O envolvimento da alta direção, o patrocínio e envolvimento da alta administração da DOM e do DEC. Não é suficiente somente a equipe técnica estar convencida do melhor caminho a seguir, sem o apoio da alta gestão.
- O investimento em capacitação e treinamento do corpo técnico é fundamental para dominar todo conhecimento necessário. As particularidades da solução do Opus exigiram conhecimentos em geotecnologia, que a formação de um profissional de Tecnologia da Informação, exceto raros casos, não o capacita.

Responsável

Marcelo Eschiletti Caldas Rodrigues

Diretor de Obras Militares

Endereço

Quartel General do Exército Avenida do Exército Bloco F

3º Piso

Brasília - DF - CEP: 70630-901

Fone: (61) 3415-4852

E-mail: eschiletti1959@gmail.com

Data do início da implementação da iniciativa

Abril de 2007

Categoria

Inovação em serviços ou políticas públicas no poder executivo federal

Disponibilizando Informação para Desenho e Fomento de Políticas Sociais no Brasil: o Caso do CECAD

Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

Apesar de os municípios alimentarem o sistema do Cadastro Único com informações das famílias de baixa renda, até 2012 os dados não eram acessíveis para utilização mais abrangente dos estados, municípios e outros órgãos parceiros do MDS. A ferramenta Cecad – Consulta, Seleção e Extração de Informações do Cadastro Único – permite tabular os dados das famílias cadastradas de forma intuitiva e customizada.

Mais de vinte programas sociais acessam atualmente o Cadastro Único para identificar o público-alvo. Por isso, o Cecad é utilizado para realizar consultas, checar a concessão de benefícios, bem como para realizar cruzamento de dados. Em média, a ferramenta contabiliza 5 milhões de consultas por mês.

Esse é o papel do Cecad: disponibilizar os dados do Cadastro Único de uma forma mais acessível a gestores, apoiar estados e municípios no desenho de políticas locais e subsidiar os programas usuários do Cadastro Único na inclusão social das famílias brasileiras de baixa renda.

Caracterização da situação-problema

Por muitos anos, a gestão de políticas sociais no Brasil foi feita de forma fragmentada: diversos órgãos públicos produziam e utilizavam dados de várias fontes para subsidiar programas sem articulação entre si, sem levar em conta as necessidades dos cidadãos e as particularidades de cada localidade.

Criado em 2001, o Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal tem contribuído para reverter esse cenário, pois proporciona em uma só base um retrato completo das condições de vida dos cidadãos brasileiros mais vulneráveis. O Cadastro Único é um instrumento de identificação e caracterização das famílias brasileiras de baixa renda. Em setembro de 2016, havia 27,7 milhões de famílias inscritas no Cadastro Único, o que corresponde a 81,4 milhões de pessoas cadastradas.

A cada ano, os dados do Cadastro Único têm sido mais utilizados para planejar, focalizar, implementar e monitorar programas sociais. Por meio dele, a situação de vulnerabilidade das famílias cadastradas pode ser analisada de forma mais completa, agregando informações de renda, características do domicílio, escolaridade, deficiência, entre outras. Com acesso à base de dados, o município pode, por exemplo, localizar famílias com domicílios precários para direcioná-las às políticas de habitação.

Há múltiplos modos de usar as informações do Cadastro Único, porém, até 2012 não era possível obter dados detalhados para os gestores das políticas sociais. Apesar de os municípios alimentarem o sistema do Cadastro Único com informações das famílias de baixa renda, os dados não eram acessíveis para utilização mais abrangente dos estados, municípios e outros órgãos parceiros do Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA). Mesmo o uso mais sistemático pelo Governo Federal estava comprometido devido à ausência de um mecanismo que disponibilizasse as informações do Cadastro Único de forma intuitiva e customizada.

Foi nesse contexto que a Secretaria Nacional de Renda de Cidadania (Senarc/MDSA) solicitou apoio técnico da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (Sagi/MDSA) para discutir a criação de uma ferramenta estratégica para visualizar os dados do Cadastro Único: o Cecad - Consulta, Seleção e Extração de Informações do Cadastro Único.

Objetivos da iniciativa

1. Possibilitar que os gestores de políticas sociais acessem os dados do Cadastro Único por meio de relatórios customizados, com informações agregadas e individualizadas.
2. Subsidiar diversos programas sociais usuários do Cadastro Único, tais como o Programa Bolsa Família, a Tarifa Social de Energia Elétrica, a Aposentadoria para Dona de Casa, Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, entre outros.
3. Auxiliar estados e municípios no planejamento e implementação de políticas públicas locais a partir dos dados do Cadastro Único.
4. Permitir que outros sistemas computacionais tenham acesso às informações do Cadastro Único, contribuindo para a interoperabilidade de sistemas de proteção social.
5. Disponibilizar dados do Cadastro Único a pesquisadores e especialistas em políticas sociais.

Público-alvo da iniciativa

1. Gestores federais, estaduais e municipais, em especial os relacionados ao Programa Bolsa Família, Cadastro Único e Sistema Único de Assistência Social.

2. Gestores de programas usuários do Cadastro Único (concessionárias de energia elétrica; Instituto Nacional de Seguridade Social; Ministério da Educação, Ministério das Cidades, entre outros).
3. Pesquisadores de temas relacionados à pobreza e desenvolvimento social.
4. Beneficiários de programas sociais das três esferas de governo.

Descrição das etapas da prática inovadora

No 2º semestre de 2011, a Sagi começou a trabalhar no projeto do CECAD em parceria com a Senarc. A equipe do Cadastro Único tinha necessidade repesada de vários tipos de relatórios. Em menos de um ano, as funcionalidades básicas do CECAD começaram a ser utilizadas: a reunião inicial entre a Senarc e a Sagi aconteceu em agosto de 2011, e a primeira versão foi disponibilizada em março de 2012. A equipe que desenvolveu a ferramenta era enxuta: um profissional na Sagi e três na Senarc. Assim nasceu o Cead, sistema utilizado para acessar dados do Cadastro Único e auxiliar no planejamento e implementação de ações, programas, planos e políticas sociais em todas as esferas de governo.

A seleção de variáveis do Cadastro Único que seriam acessadas pelo CECAD demandou tempo e muitas discussões internas. A fim de dar flexibilidade, a equipe da Sagi criou uma tabela de controle com todas as variáveis para que a Senarc pudesse decidir quais informações seriam importantes disponibilizar no Cead. Com essa solução, a qualquer momento a Senarc pode inserir ou retirar variáveis para tabulação, apresentação, seleção, filtros e exportação dos dados do Cadastro Único.

Alguns ajustes de informações do Cadastro Único tiveram que ser feitos para o Cead. Por exemplo, os dados originais do Cadastro Único não informam se a família cadastrada é beneficiária do Programa Bolsa Família (PBF). Por isso, a Senarc adicionou um marcador na base que identifica quem são as famílias

cadastradas e beneficiárias do PBF.

O Cadastro Único possui a informação sobre o rendimento da família e a quantidade de pessoas que a compõem. Porém, a renda per capita, a faixa de renda e a faixa etária foram calculadas e incluídas na base de dados do CECAD para ajudar nas tabulações dos usuários. Após essas definições e ajustes, foram programados os campos de tabulação, filtros, exportação e rótulo.

Ao longo do processo de construção do CECAD, a equipe da SENARC identificou problemas no Cadastro Único que nunca tinham sido percebidos, pois a base não havia sido explorada sistematicamente. O sistema possibilitou, assim, ampliar o escopo de pesquisas, análise e identificação de padrões no Cadastro Único, tais como o número de componentes da família e percentual de famílias monoparentais. Nesse sentido, é possível afirmar que o CECAD ajuda a qualificar o Cadastro Único, pois a abertura da base permitiu a identificação de erros e lacunas.

A situação hoje

A ferramenta permite tabular os dados das famílias incluídas no Cadastro Único. As informações do CECAD são extraídas mensalmente da base do Cadastro Único e da folha de pagamento do Programa Bolsa Família. O CECAD apresenta quatro níveis de consulta:

1. **Tabulador:** permite o cruzamento de duas variáveis do Cadastro Único e a aplicação de filtros. Por exemplo, famílias quilombolas, forma de abastecimento de água e o filtro de faixa de renda familiar.
2. **Frequência Simples:** permite a tabulação de apenas uma variável do Cadastro Único e a aplicação de filtros. Por exemplo, é possível obter o número de pessoas com deficiência em determinado município e aplicar o filtro de renda.

3. Extrator de Dados: permite extrair a base de dados do Cadastro Único (município/estado), com informações de identificação das famílias cadastradas e alguns filtros.
4. Busca NOME/NIS: permite consultar informações da pessoa e de sua família a partir do nome completo, NIS ou CPF.

Por conter dados de identificação das pessoas cadastradas, o Cecad não é de livre acesso. Para utilizá-lo, é necessário entrar no sistema com uma senha pessoal. Há três perfis de acesso às informações disponíveis no Cecad, gestor federal, estadual e municipal.

Quando o Cecad foi disponibilizado com acesso restrito, vislumbrou-se a possibilidade de fornecer acesso ao público em geral (sem necessidade de senha). Assim foi disponibilizado o TABCAD, que tem as mesmas funcionalidades do Cecad, porém sem as informações pessoais das famílias cadastradas. Desde o lançamento em 2012, o Cecad recebeu diversas melhorias:

- Criação do módulo “Cecad sem Bolsa Família”, mais ágil e atualizado com mais frequência, sem necessidade de aguardar o fechamento da folha de pagamento do Bolsa Família para divulgar a base.
- Disponibilização da frequência de dados do Brasil e por regiões (e não apenas estados e municípios), para facilitar análises mais amplas.
- Interface que permite que cada usuário customize o Cecad através de um painel de controle.

Atualmente, o Cecad contabiliza usuários em todos os estados e municípios, além de 366 outras instituições que utilizam periodicamente a ferramenta.

Por que a iniciativa é inovadora?

O Cecad é inovador porque abriu um amplo leque de possibilidades de uso do Cadastro Único para formulação, gestão, monitoramento e avaliação de

políticas sociais nas três esferas de governo. Atualmente, a ferramenta realiza em média 5 milhões de consultas por mês.

Para desenvolver o Cead, a equipe utilizou ferramentas de código aberto que não geraram custo de licenciamento de *software*. Também não foi comprado equipamento específico (*hardware*) para a função de servidor do sistema: a primeira versão do Cead utilizou computadores comuns do ministério para implementar o banco de dados e as aplicações.

Para ilustrar o uso inovador da ferramenta, escolhemos um dos principais programas usuários do Cead: a Tarifa Social de Energia Elétrica, que fornece desconto na conta de luz para famílias com renda mensal de até $\frac{1}{2}$ salário mínimo per capita que estejam no Cadastro Único. Até 2010, o benefício era concedido automaticamente de acordo com a faixa de consumo, independentemente da renda da família. Isso gerava distorções, pois pessoas fora do público-alvo acabavam se beneficiando, como proprietários de casas de praia.

Com a publicação de nova legislação em 2010, o procedimento mais comum para receber o desconto da Tarifa Social passou a ser o seguinte: as famílias incluídas no Cadastro Único deviam solicitar diretamente à concessionária a participação no programa. No entanto, esse método é trabalhoso e gera custos para as famílias de baixa renda, que muitas vezes não têm condições de procurar a concessionária. Por meio do Cead, foi possível ampliar o acesso a esse benefício, de modo mais focalizado.

A Light é uma concessionária de energia elétrica do Estado do Rio de Janeiro que passou a desenvolver outros meios para concessão do benefício. A técnica denominada pela Light “cadastramento em massa” foi responsável por 54% das inclusões de beneficiários da Tarifa Social, o que equivale a cerca de 123 mil famílias beneficiárias da Light. Para desenvolver essa estratégia, a equipe técnica da Light utiliza o Cead para dimensionar o tamanho do público-alvo da Tarifa Social. Na sequência, é feito um cruzamento da base de clientes da

Light com a base do Cead, e extrai-se uma lista de quem atende aos critérios de ingresso na Tarifa Social, mas ainda não é beneficiário. No cadastramento em massa, o benefício é concedido automaticamente à família, que recebe uma comunicação na conta de luz de que ela passou a ter desconto pela Tarifa Social de Energia Elétrica.

Com esse procedimento, a quantidade de famílias de baixa renda que passaram a receber o desconto na conta de luz triplicou em um ano. Em maio de 2015, 226 mil famílias estavam recebendo desconto na conta de luz da Light. Essa proatividade no uso do Cead representou uma economia de R\$ 4 milhões às famílias beneficiárias de baixa renda.

Esse é um caso ilustrativo de como informação acessível e integrada potencializa resultados e gera transformação na realidade social. Sem o cadastramento em massa, 54% das famílias beneficiárias não estariam recebendo o desconto na conta da Light. Pessoas como Maria das Dores Bacelar, mais conhecida como Dona Dorinha, diarista e moradora da comunidade de Santa Marta no Rio de Janeiro. É beneficiária da Tarifa Social, por isso costuma pagar entre R\$ 10 e R\$ 16 na conta de luz.

A iniciativa é inovadora também em outro aspecto: sem recurso algum no orçamento (exceto o salário da equipe técnica), o Cead foi desenvolvido por quatro servidores públicos e contabiliza mais de 60 milhões de consultas por ano. Essa solução não existe do ponto de vista orçamentário, mas existe no mundo real e com grande utilização por parte da sociedade. Isso é exatamente o que o nosso tempo exige da administração pública: fazer mais com menos.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Resultados quantitativos

- De junho de 2014 a novembro de 2016, foram feitas mais de 174 milhões de consultas no Cead (média de 5 milhões de consultas por mês).

- Atualmente, o Cead é utilizado por todos os estados e municípios, além de 366 instituições tais como INSS, Aneel, Anatel, companhias de energia elétrica, ICMbio, Incra e Ministério Público. Os 20 maiores acessos referem-se principalmente ao INSS e a companhias de energia elétrica.
- Além de gestores estaduais e municipais, 1.487 usuários possuem senha do Cead.
- O Cead é acessado em mais de 50 países (veja mapa anexo). Os 5 países que mais acessam o Cead (com exceção do Brasil) são:
 1. Estados Unidos
 2. Reino Unido
 3. Rússia
 4. Índia
 5. Alemanha

Principais programas sociais federais que utilizam o Cead:

- Bolsa Família
- Serviços Assistenciais
- Tarifa Social de Energia Elétrica
- Carteira do Idoso
- Programa Brasil Alfabetizado
- Programa Mais Educação
- Programa Minha Casa Minha Vida
- Programa Cisternas
- Programa de Aquisição de Alimentos
- Água para Todos
- Aposentadoria para Pessoas de Baixa Renda

- Telefone Popular
- Bolsa Verde
- Fomento
- Isenção de pagamento de taxa de inscrição em concursos públicos
- Programa Nacional de Reforma Agrária

Resultados Qualitativos

O Cead também gera impactos no Sistema Único de Assistência Social (Suas). Um caso emblemático é São José do Rio Preto, cidade de cerca de 440 mil habitantes no interior de São Paulo.

Desde 2013, o município desenvolve um trabalho inovador na área social. A equipe da vigilância socioassistencial é responsável por apoiar as atividades de planejamento, organização e execução das ações da gestão do Suas e do Programa Bolsa Família no município. No início desse trabalho, não havia dados organizados para subsidiar ações concretas nos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS).

Uma ferramenta estratégica para o município é o Cead, utilizado na elaboração do diagnóstico socioterritorial, no monitoramento das metas do Plano Municipal de Assistência Social e do Pacto de Aprimoramento de Gestão do Suas.

São José do Rio Preto extrai a base do CECAD e mapeia os dados a partir de georreferenciamento. O município disponibiliza essas informações em forma de mapas a cada três meses. Os seguintes dados são utilizados periodicamente:

- Renda e trabalho
- Pessoas com deficiência
- Localização das famílias que pagam aluguel e faixa de renda familiar

- Escolaridade: identificação de evasão escolar
- Análise do acesso aos serviços públicos em áreas urbanas e rurais

Nesses últimos anos, houve uma grande mudança na organização do trabalho dos gestores de políticas sociais em São José do Rio Preto: os dados passaram a fazer parte efetivamente da rotina de planejamento e gestão. Fabiana Laredondo, assistente social do município, pondera que esse uso dos dados tornou palpável o trabalho que muitas vezes é abstrato: “Hoje as ações têm mais foco”. A equipe passou a ter uma visão global, superando a lógica fragmentada.

Um resultado concreto desse trabalho foi o uso dos dados produzidos para o redimensionamento dos CRAS a partir dos territórios: dois CRAS mudaram de lugar e foram criadas duas equipes volantes. Essa reorganização territorial facilitou o acesso aos CRAS de famílias que vivem em territórios vulneráveis, não regularizados. Assim como São José do Rio Preto, diversos outros municípios têm utilizado o Cead para qualificar os serviços socioassistenciais e tornar as políticas sociais mais efetivas.

O Cead tem sido utilizado na esfera federal do Suas para o cálculo do repasse de recursos aos municípios: graças à ferramenta, foi possível desenvolver o sistema de controle dos usuários do Cadastro Único que participam do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos.

Para citar resultados na Tarifa Social de Energia Elétrica, um dos programas usuários do Cadastro Único, a técnica denominada pela Light “cadastramento em massa” (que utiliza o Cead) foi responsável por 54% das inclusões de beneficiários da Tarifa Social, o que equivale a cerca de 123 mil famílias beneficiárias da Light. Com esse procedimento, a quantidade de famílias de baixa renda que passaram a receber o desconto na conta de luz triplicou em um ano. Em maio de 2015, 226 mil famílias estavam recebendo desconto na conta de luz da Light. Essa proatividade no uso do CECAD representou uma

economia de R\$ 4 milhões às famílias beneficiárias de baixa renda do Rio de Janeiro. Assim como a Light, outras companhias de energia elétrica têm feito uso maciço do Cecad.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Sim. Para o desenvolvimento do Cecad foram aproveitados os recursos que já haviam no ministério: equipe, equipamentos, infraestrutura. O projeto não contou com nenhum aporte específico de recursos. Pode-se estimar em cerca de R\$ 400 mil, que foram gastos em termos de salários, impostos e infraestrutura. Não é possível quantificar todos os retornos que o Cecad tem proporcionado às políticas sociais pelo Brasil, mas há uma conta mínima que se pode fazer: R\$ 4 milhões correspondem apenas à economia gerada pelo uso do Cecad na Light, o que significa dez vezes o custo de produção da ferramenta. Ou seja, somente considerando o benefício relatado pela Light, o Cecad deu um retorno dez vezes maior.

A seguir estão elencados os principais recursos utilizados:

- Salário de 1 funcionário da Sagi (diretor de gestão da informação - 1 DAS 5): R\$ 11.000
- Salário de 3 funcionários da Senarc (coordenadora-geral do Cadastro Único e dois técnicos – 1 DAS 4 + 1 funcionário temporário + 1 funcionário terceirizado): R\$ 8.500 + R\$ 8.000 + R\$ 3.000
- Trabalho intensivo por oito meses, depois disso as atividades foram inseridas na rotina de trabalho das duas secretarias.
- Uso de equipamentos e instalações que já existiam na Sagi e Senarc.

Situação anterior: não havia acesso sistemático aos dados do Cadastro Único. Os gestores do Cadastro Único e Bolsa Família inseriam e atualizavam os dados, porém não tinham retorno desse trabalho.

Resultados alcançados: equipe de quatro profissionais da Sagi e Senarc desenvolveu em oito meses ferramenta inédita que permite explorar o universo de informações contidas no Cadastro Único. Atualmente o Cead contabiliza mais de 60 milhões de consultas por ano, sendo utilizado por todos os estados e municípios, além de 366 instituições, tais como INSS, Aneel, ICMbio, Incra e Ministério Público. O Cead é um dos campeões de acesso no site do MDSA.

Parcerias

A Sagi tem *expertise* em desenvolver sistemas e apresentar dados em diversas formas de cruzamentos e visualizações, para diferentes públicos de políticas de desenvolvimento social. A Senarc tem experiência na análise e gestão do Cadastro Único.

As potencialidades de cada equipe foram exploradas da seguinte forma: a Senarc preparou a base do Cadastro Único conforme a necessidade identificada, por exemplo, com acréscimo de campos como renda per capita e marcador de recebimento do Bolsa Família. A Sagi criou uma metaestrutura de dados com as variáveis do Cadastro Único para definição das semânticas, tipos, tamanhos e propriedades de visualização, além de trabalhar em quais informações seriam utilizadas para seleção, extração, filtros etc.

Vale destacar também a parceria com os gestores estaduais do Suas. Antes do lançamento do Cead, foram feitos pré-testes que se revelaram muito úteis para configurar de forma adequada o sistema.

Participação dos beneficiários

O desenvolvimento do Cead teve participação ativa dos profissionais da Senarc, que são um dos principais beneficiários dessa ferramenta: gestores federais do Cadastro Único e Bolsa Família. Essa equipe testou a ferramenta

em todas as etapas do projeto, definiu as funcionalidades que deveriam ser disponibilizadas e fez os ajustes na interface.

O Cecad utilizou a metodologia de desenvolvimento ágil, com entregas periódicas de funcionalidades que eram avaliadas pela Senarc e na sequência corrigidas, ajustadas e alteradas pela Sagi. Essa interação entre as duas equipes possibilitou grande agilidade na produção da solução desenvolvida.

Os gestores estaduais do SUAS contribuíram durante o pré-teste que foi feito em um evento de capacitação. Cada gestor teve tempo de utilizar o Cecad, testar as funcionalidades e expressar sua experiência aos desenvolvedores da ferramenta. Conclui-se que os parceiros desse projeto são alguns dos principais beneficiários do Cecad.

Mecanismos de transparência e controle social

Pela sua própria natureza, o Cecad é uma ferramenta de estímulo à transparência e controle social, à medida que disponibiliza os dados do Cadastro Único de forma organizada e objetiva, gerando relatórios customizados. Estimula a qualificação da base de dados do Cadastro Único, pois cada vez mais pessoas utilizam a ferramenta e identificam falhas que são corrigidas.

Como os dados de identificação das pessoas incluídas no Cadastro Único são sigilosos (Portaria MDS nº 10/2011), é necessário ter senha para acessar o Cecad. Para garantir o acesso dos cidadãos a dados não identificados do Cadastro Único, a Sagi desenvolveu a ferramenta TabCad, que permite o acesso a dados quantitativos das famílias cadastradas sem ter a informação individualizada de cada família, para preservar o sigilo assegurado pela legislação e ao mesmo tempo fornecer dados de interesse público. Nesse sentido, o Cecad e o TabCad contribuem para o controle social do Bolsa Família e outros programas que utilizam a base do Cadastro Único, pois publicizam os dados e possibilitam a realização de diversos cruzamentos.

Dentre os principais usuários do Cead está o Ministério Público. O uso do Cead auxilia esse órgão na defesa do interesse público, difuso e coletivo, tanto para a análise de inconsistências nos programas sociais quanto para a identificação de pessoas em situação de violação de direitos. A transparência dos dados que são disponibilizados no Cead contribui para um círculo virtuoso de aprimoramento da base do Cadastro Único e de melhoria da visualização dos dados para os múltiplos atores que incorporaram essa ferramenta ao cotidiano de trabalho.

Grau de replicabilidade

A parceria entre a Sagi e a Senarc permitiu desenvolver uma solução que processa uma base de 81,4 milhões de pessoas, com mais de 340 variáveis, que é atualizada mensalmente. A tecnologia utilizada pelo Cead e a forma de trabalho empregada na sua construção podem ser utilizadas em outras bases de dados. O Cead foi produzido com *software* de código aberto em uma plataforma expansível, porém sob medida para as necessidades da Senarc, que tem total governabilidade sobre os dados disponibilizados e publicados.

A replicabilidade do Cead refere-se também ao método de trabalho desenvolvido, com base na cooperação entre parceiros, criatividade para lidar com pouca infraestrutura e poucos recursos humanos, agilidade de execução de cada etapa, testes periódicos de consistência e desenvolvimento incremental das funcionalidades.

O ponto mais delicado para replicar o Cead é ter o comprometimento dos gestores do programa para testar a ferramenta, disponibilizar os dados na periodicidade necessária e definir os parâmetros para a gestão do sistema (por exemplo, selecionar quais filtros e variáveis disponibilizar). Se a ferramenta não for incorporada à rotina de gestão dos responsáveis pelo programa, ela se torna desatualizada, com variáveis inadequadas, funcionalidades sem contato com as necessidades da ponta.

Essa ferramenta pode ser replicada para outras bases que contenham dados para gestão de políticas públicas ou que sejam de interesse público. Por exemplo, o Programa Fomento de Segurança Alimentar está desenvolvendo um visualizador de dados na mesma linha do Cead.

Grau de sustentabilidade

O Cead contribui para que as ações de gestão do Bolsa Família e de outros programas usuários do Cadastro Único sejam feitas de forma mais sustentável, sem a necessidade de uso maciço de papel e mídia eletrônica (CDs, DVDs). Cada vez mais os municípios utilizam a funcionalidade “extrator de dados” para acessar a base atualizada do Cadastro Único com arquivos em um formato mais amigável, sem ter que solicitar o envio pelo correio de mídia eletrônica.

A segurança de acessar *online* relatórios customizados, a qualquer momento, também contribui para a agilidade dos processos de gestão e decisão, reduzindo a necessidade de impressões volumosas, que rapidamente ficam desatualizadas. Nesse sentido, o Cead estimula os gestores de políticas sociais das três esferas de governo a eliminarem o excesso de papel dos órgãos públicos, fomentando a consulta eletrônica de dados.

O uso do Cead pelos programas usuários contribui para processos mais ágeis de trabalho, reduzindo deslocamentos e a burocracia. O primeiro caso pode ser ilustrado pelos gestores da Light no RJ, que concedem a Tarifa Social automaticamente, sem que as famílias de baixa renda precisem deslocar-se à companhia de energia elétrica. O segundo caso ocorre após a Senarc autorizar o acesso ao Cead, pois os gestores dos programas usuários do Cadastro Único não precisam abrir novos processos burocráticos para acessar os dados: basta entrar no sistema quando for necessário.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

1. Pouca infraestrutura, poucos recursos: baixa capacidade do computador servidor, equipamento utilizado para armazenar mais de 80 milhões de registros e disponibilizá-los para consulta a todos os municípios.
2. Equipe técnica enxuta: três pessoas na Senarc e uma pessoa na Sagi.
3. Indefinição do ambiente de trabalho tecnológico: originalmente, seria utilizada a base DB2. A Sagi aprendeu a utilizar essa linguagem e desenvolveu o sistema. A poucos dias do lançamento do Cead, houve uma exigência de alteração para POSTGRES, demandando esforço adicional da equipe técnica para adequar a ferramenta ao novo sistema gerenciador do banco de dados.

Quais barreiras foram vencidas e como?

A equipe técnica não encarou as barreiras como impedimentos, mas sim como incentivos para superá-los, aprender novas tecnologias e desenvolver um sistema inovador.

1. Pouca infraestrutura, poucos recursos: a equipe trabalhou com computadores comuns do ministério para hospedar o sistema e *software* de código aberto para a programação. Utilizou-se o Lucene como motor de busca, para fazer a indexação de documentos, escrito na linguagem de programação Java. Uma vez escrito em Java, utilizou-se o TOMCAT. Essas tecnologias de código aberto foram criticadas por muitos dizendo que não suportariam a quantidade de acessos, tanto no volume de dados como na quantidade de pessoas. O pré-teste realizado com os gestores estaduais do Suas mostrou que isso não era verdade. Após o pré-teste, foram feitos ajustes nos algoritmos,

permitindo que um computador com 4 Gbytes de RAM e disco de 300 Gbytes suportasse acesso de 50 alunos a mais de 80 milhões de registros. Nesse sentido, a limitação de equipamentos estimulou novas formas de otimização dos recursos, permitindo que o Cecad seja disponibilizado em qualquer plataforma.

2. Equipe técnica enxuta: o Cecad foi desenvolvido por quatro pessoas qualificadas e comprometidas com o projeto. Houve sintonia fina para a coordenação de atividades e definição de responsabilidades. Foram feitos todos os testes necessários, com discussão constante dos parâmetros e funcionalidades. A equipe demonstrou agilidade e iniciativa para aprender as novas linguagens em pouco tempo, criando um sistema inédito e cumprindo os prazos pactuados entre as secretarias para o lançamento da ferramenta.
3. Indefinição do ambiente de trabalho tecnológico: flexibilidade e disposição para aprender da equipe técnica que desenvolveu o sistema. Capacidade de adaptação às incertezas da gestão pública.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

1. O interesse da Senarc em disponibilizar os dados do Cadastro Único foi fundamental para o desenvolvimento da ferramenta. Um importante fator de sucesso foi o diálogo constante entre as duas secretarias, com testes internos e responsabilidades bem definidas.
2. A diminuta equipe responsável pelo Cecad teve liberdade para criar soluções inovadoras, com independência técnica. Essa equipe de desenvolvedores decidiu dar autonomia à Senarc para definir a qualquer momento os filtros, as variáveis e o comportamento das funcionalidades do Cecad. Isso diminuiu o controle dos criadores

do Cead sobre o sistema criado, o que tem se mostrado uma boa prática, pois ajudou a agilizar processos de decisão e de formulação de estratégias, além de aumentar a responsabilidade dos gestores do Cadastro Único sobre o Cead.

3. Paradoxalmente, um importante ingrediente de sucesso foi a falta de recursos financeiros unida à motivação da equipe envolvida para alcançar o sucesso. A falta de dinheiro estimulou a procura de soluções disponíveis no mercado e a criatividade da equipe. Em vez de gastar tempo e dinheiro em um processo licitatório, a equipe concentrou-se no aprendizado de novas tecnologias, no aprofundamento dos conhecimentos de arquitetura de sistemas e na concepção de soluções que fossem adequadas às necessidades da Senarc.
4. Hoje é possível perceber que as escolhas feitas em 2012, durante o desenvolvimento do Cead, geraram várias outras ferramentas para o MDSA, pois aprendemos a aprender. Essa estratégia permitiu a construção de uma ferramenta acessada em mais de 50 países, que contabiliza em média 5 milhões de consultas por mês, sendo utilizada por todos os estados e municípios, além de 366 outras instituições tais como INSS, Anatel, companhias de energia elétrica, Inbra e Ministério Público.

Responsável

Caio Nakashima

Diretor de Gestão da Inovação

Endereço

Ministério dos Esportes e Turismo, Esplanada dos Ministérios Bloco A, Zona
Cívico-Administrativa

Brasília, DF

Telefone: (61) 2030-1521

Data do início da implementação da iniciativa

Março de 2012

De 4 anos a 180 dias: a transformação do Cebas na Assistência Social

Dep. da Rede Socioassistencial Privada do SUAS

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

A Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social (Cebas) é um instrumento de incentivo do Governo Federal às entidades sociais sem fins lucrativos que atuam nas áreas da Educação, Saúde e/ou Assistência Social e cumprem um conjunto de requisitos previstos na Lei nº 12.101/2009 e no Decreto nº 8.242/2014.

Para obter a certificação, que tem validade de três a cinco anos – podendo ser renovada a cada ciclo – as entidades devem atuar dentro dos parâmetros dessas políticas e atender aos seus respectivos públicos.

Na assistência social, verifica-se a apresentação de documentos obrigatórios que demonstrem a execução gratuita de ofertas socioassistenciais reconhecidas no âmbito do Sistema Único da Assistência Social (Suas) de forma continuada, planejada e universal.

A certificação tem três objetivos principais: induzir a adequação dos serviços e das ofertas prestados pelas entidades; reconhecê-las como parte do Suas; e promover sua sustentabilidade financeira.

A seguir veremos a experiência de mudança da gestão processual conduzida pela equipe do Departamento da Rede Socioassistencial Privada do Suas (DRSP), que compõe a Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS) no Ministério

do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA).

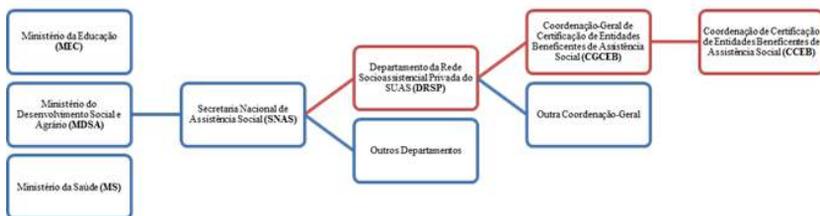
Caracterização da situação-problema

A competência para a atribuição do Cebas às entidades sociais foi deslocada em 2009 do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) para os ministérios setoriais – Saúde, Educação e Desenvolvimento Social – a partir dos desdobramentos da Operação Fariseu da Polícia Federal juntamente com o Ministério Público Federal.

A apuração de irregularidades no processo decisório do CNAS conduziu à redefinição do referencial jurídico para a certificação, resultando na legislação já mencionada e redistribuindo os processos pendentes entre os Ministérios conforme a preponderância da área de atuação das entidades para decisão ou revisão administrativa.

Com isso, em 2010 foi criada estrutura organizacional no Ministério do Desenvolvimento Social para atender às necessidades da nova legislação.

Imagem 1 – Organograma da área do Cebas no MDSA

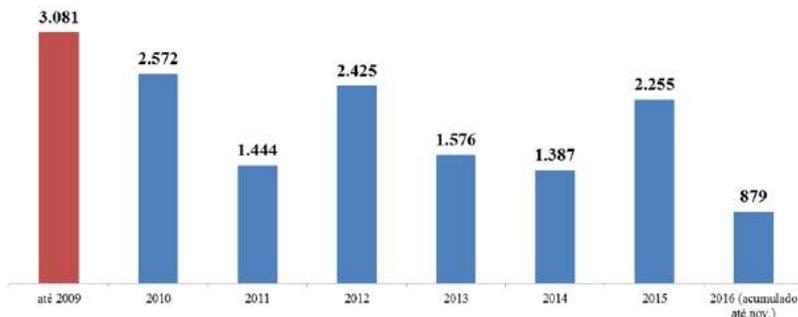


Fonte: DRSP/SNAS.

Inicialmente, foram recebidos pelo Departamento da Rede Privada mais de 2,3 mil processos oriundos apenas do CNAS. Considerando a identificação da preponderância das entidades sociais pelos outros Ministérios, mais processos foram remetidos ao DRSP. Além disso, as entidades continuaram apresentando novos pedidos de concessão e de renovação enquanto se construía o fluxo de trabalho e procedimentos, contratavam-se profissionais para atuar na nova

estrutura, alinhavam-se critérios para a certificação entre os Ministérios, entre outras tarefas.

Gráfico 1 – Processos recebidos pelo MDSA por ano de protocolo



Fonte: DRSP/SNAS. Dez/2016.

A partir das dificuldades apresentadas pela criação de novas rotinas de trabalho, gerou-se um acúmulo de processos sem decisão no MDSA. Os principais problemas identificados foram:

- Elevado número de processos recebidos com a mudança de competência.
- Dificuldade de interpretação devido ao uso de legislações de períodos distintos e novas atualizações do referencial legal.
- Baixa interlocução com as entidades em razão do histórico do Cebas.
- Fluxo de trabalho com sobreposições de atividades;
- Equipe desmotivada diante do acúmulo de trabalho e dos baixos resultados obtidos.

Com tamanho estoque de processos pendentes de decisão – mais de 7,8 processos – o tempo médio de espera para uma decisão atingiu 55 meses em meados de 2014. Essa demora representava – a um só tempo – prejuízos para as entidades qualificadas que aguardavam o Cebas para o aprimoramento

de seus serviços socioassistenciais e riscos à administração pública pela não identificação daquelas entidades que já não cumpriam os requisitos legais da certificação.

Nesse cenário, órgãos de controle interno e externo – Controladoria Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU) e Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) – passaram a monitorar e fiscalizar por meio de auditorias, acórdãos e relatórios as atividades desempenhadas pela certificação no MDSA.

A situação-problema, portanto, pode ser condensada na acumulação de processos pendentes de decisão ao longo dos anos que resultava no descumprimento do prazo legal de 180 dias para a decisão dos pedidos de Cebas.

Objetivos da iniciativa

O principal objetivo da iniciativa foi o cumprimento do prazo legal de 180 dias para análise e decisão dos processos de certificação.

Em consonância com esse objetivo, outros três compuseram o foco do projeto:

- Reduzir o estoque de processos pendentes de decisão.
- Reduzir a quantidade de informações complementares solicitadas às entidades (diligências).
- Elevar a agilidade, transparência e segurança do processo de certificação.

Público-alvo da iniciativa

A construção das melhorias foi fundamentada numa abordagem conhecida como Jornada do Usuário. Tal metodologia propõe um exercício de compreensão pelo ofertante de serviço ou de produto – no caso, o DRSP – da perspectiva de seu beneficiário/cliente/cidadão para conhecer sua experiência a partir

das escolhas tomadas e das dificuldades encontradas em termos de acessos, fontes de informação e canais de interação.

Posto isso, as entidades e organizações de assistência social que demandam o Cebas foram o público alvo direto da iniciativa. Indiretamente, foram impactados os usuários dos serviços, programas e projetos socioassistenciais prestados pelas entidades: cidadãos em situações de vulnerabilidade econômica e/ou social, que têm nas ofertas públicas da rede socioassistencial o reconhecimento de direitos de cidadania e o acesso a políticas públicas.

Descrição das etapas da prática inovadora

A construção das melhorias foi realizada por meio do seguinte percurso: planejamento; diagnóstico; formação de grupos de trabalho; escolha de soluções; projeto piloto; implementação; e monitoramento. O cronograma a seguir demonstra a distribuição de cada etapa por período de execução.

Tabela 2 – Cronograma de implementação da iniciativa

ETAPAS	jul' 14	ago' 14	set' 14	out' 14	nov' 14	dez' 14	jan' 15	fev' 15	mar' 15	abr' 15	mai' 15	jun' 15	jul' 15	ago' 15 em diante
Planejamento	■													
Diagnóstico / Mapeamento			■											
Grupos de Trabalho (GTs)					■									
Escolha de soluções						■								
Projeto piloto							■							
Implementação / Redesenho								■						
Monitoramento *							■							

* O monitoramento persiste até a atualidade. Fonte: DRSP/SNAS.

O planejamento consistiu na adesão à Ata de Registro de Preços nº 3/2014, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que contemplava serviços de consultoria especializada em gestão de processos. Com isso, foi contratada pelo Ministério do Desenvolvimento Social a empresa Elogroup, importante parceria em todas as etapas do projeto, e definido o cronograma das ações a serem realizadas.

Para o diagnóstico foi fundamental a já mencionada Jornada do Usuário. Foram realizadas entrevistas com representantes de entidades, conselheiros e gestores de assistência social, além de diversas horas de reuniões e conversas com a equipe técnica responsável pela análise e decisão dos processos, visando ao levantamento dos principais problemas que afetavam os atores envolvidos no Cebas.

Nessa etapa, o fluxo da certificação foi analisado desde a entrada de documentos protocolados pela entidade até a publicação da decisão no Diário Oficial da União. Aqui foram fundamentais os dados administrativos registrados pela certificação. Tal análise contribui para a parametrização das opções e para um diagnóstico mais preciso dos tempos e movimentos da análise.

Com um panorama melhor definido, foram criados sete Grupos de Trabalho (GTs) com a facilitação da consultoria e a participação de servidores, comissionados e terceirizados do DRSP e de outras áreas pertinentes do Ministério.

Tabela 3 – Grupos de Trabalho Temáticos

Comunicação	Análise de perfil de risco	Painel de gestão à vista	Ritos de Gestão
Diligências	Supervisão	Recursos	

Fonte: DRSP/SNAS.

A finalidade foi buscar dentro da própria equipe as soluções para os problemas levantados, por meio de sessões de chuvas de ideias e de apropriação

das informações levantadas no diagnóstico.

A escolha das soluções foi realizada em reunião do departamento com a liderança da Secretaria Nacional de Assistência Social e a Secretaria Executiva do Ministério. As propostas levantadas pelos grupos de trabalho foram condensadas e apresentadas como versão preliminar para a resolução da situação-problema.

Seguiu-se pela opção por colocar em prática um projeto piloto com uma amostra de processos por um determinado período a fim de validar as soluções construídas pela equipe e consentidas pela alta direção.

Após avaliação dos efeitos do piloto e ajustes necessários, ocorreu a implementação do novo modelo de gestão dos processos

Desde a execução do projeto piloto, iniciou-se o monitoramento do processo de certificação com indicadores de insumo, de processo e de resultado construídos em ferramenta de *business intelligence* a partir de um dos grupos de trabalho.

Ao longo de todas as etapas, houve preocupação constante com o registro dos diagnósticos produzidos e das escolhas feitas em apresentações e com a construção do mapa de processos da certificação.

A situação hoje

Destaca-se a acentuada redução do estoque sem decisão. Antes das primeiras ações efetivas do projeto em setembro de 2014 havia cerca de 8 mil processos na fila de espera. Atualmente, existem 1,5 mil processos pendentes de decisão, representando uma queda de 81% na quantidade do passivo.

Além disso, daqueles não decididos na situação atual, todos já tiveram sua análise técnica iniciada e encontram-se nas distintas fases da certificação. Isso corrobora a eficiência dos procedimentos adotados para solucionar o problema.

Apenas no acumulado de 2016, verifica-se também um saldo decisório de 1,1 mil processos. Ou seja, a capacidade de análise e decisão de processos representou 2,3 vezes a entrada de novos requerimentos.

Com a redução do volume de processos e os ganhos de eficiência, tornou-se possível o cumprimento do prazo legal para os novos processos recebidos pelo MDSA. Também foi verificada uma ampliação da rede socioassistencial, face à existência de 5,3 mil entidades que usufruem os efeitos da certificação atualmente, diante de 4,2 mil à época do início do projeto.

Além disso, outras ações relevantes puderam ser adotadas pelo DRSP a partir do redimensionamento da equipe técnica. A implementação do procedimento de supervisão das entidades certificadas é um importante exemplo.

Trata-se de previsão legal para o acompanhamento das organizações certificadas no cumprimento dos requisitos necessários à certificação durante todo seu período de vigência. Esse controle ocorre por meio de solicitação de informações a entidades identificadas a partir de matriz de risco e pode demandar da equipe do MDSA visita técnica na unidade de atendimento da entidade.

Por que a iniciativa é inovadora?

Foram identificadas diversas melhorias a partir dos problemas levantados, classificadas em três categorias pela natureza da solução proposta: incrementais, disruptivas e políticas.

Destacam-se, entre as melhorias disruptivas, que refletem maior grau de inovação, a solução denominada **Análise Baseada em Perfil de Risco** combinada com a implementação do processo de Supervisão.

A Análise Baseada em Perfil de Risco permitiu dividir a certificação em dois fluxos para apreciação a partir da identificação de diferenças entre os

pedidos de certificação. Reconhecidos os riscos em torno da isenção fiscal e da inadequação das ofertas prestadas pelas entidades, foi possível diferenciar os processos em torno de quatro critérios.

Tabela 4 – Critérios de Perfil de Risco

Critério	Baixo Risco	Alto Risco
Tipo de processo	Renovação	Concessão
Receita bruta anual	<R\$ 500 mil	>R\$ 500 mil
Registro em sistema de informações do SUAS	Ofertas socioassistenciais registradas	Sem informação disponível
Pertencimento a redes de entidades reconhecidas no SUAS	sim	não

Fonte: DRSP/SNAS.

Processos de renovação de entidades de menor receita bruta anual e cujas ofertas pertencem a redes socioassistenciais reconhecidas ou estão registradas em sistemas de informação do Suas (Censo Suas, por exemplo) são apreciados em blocos e considerados de baixo risco.

No alto risco, há maior detalhamento do instrumental de análise na etapa de apreciação pela equipe dirigente em razão do ineditismo da entidade na certificação.

Em complemento a essa divisão está o processo de supervisão, que monitora após a decisão aquelas entidades certificadas que atendem aos critérios da matriz de risco de supervisão.

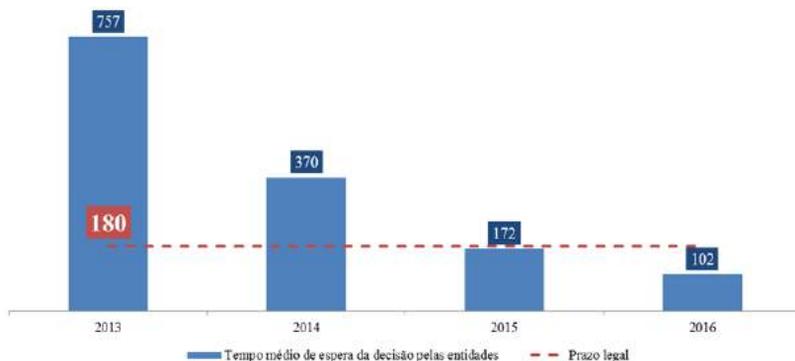
Essa iniciativa é inovadora porque permite analisar grandes volumes de processos, em conformidade com as normas vigentes e as diretrizes dos órgãos de controle, demonstrando profundo conhecimento dos elementos que compõem a estrutura decisória da certificação.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

O monitoramento da certificação por meio de dados administrativos registrados em banco de dados estruturados e utilizados em ferramenta de gestão em tempo real permite evidenciar importantes resultados.

Dos processos protocolados em 2016 que já foram decididos, observa-se um tempo médio de espera de 102 dias pelas entidades. Em comparação com 2013, o tempo de espera é 7 vezes menor.

Gráfico 2 – Tempo médio de espera da decisão pelas entidades requerentes a partir do ano de protocolo



Fonte: DRSP/SNAS. Dez/2016.

Em relação ao total de processos sem decisão, o declínio é expressivo. Comparando apenas o final de 2014 com a situação atual, temos uma redução de mais de 6 mil processos, equivalente a uma redução de 81% no estoque.

Gráfico 3 – Estoque de processos sem decisão



Fonte: DRSP/SNAS. Dez/2016.

Além desses resultados, em termos de desenvolvimento da iniciativa, atenta-se para o caráter participativo de construção das soluções que engajou a equipe na construção do novo processo de trabalho e teve efeitos importantes sobre a cultura organizacional do departamento e sobre a motivação.

Houve utilização eficiente dos recursos?

A simplificação dos pareceres técnicos – reduzidos de média de oito páginas para apenas uma – e a revisão dos modelos de Portarias publicadas no Diário Oficial da União (D.O.U.) resultaram em economias de material de escritório e de recurso do Ministério com os gastos de publicação pela Imprensa Nacional.

É expressivo o valor estimado com as mudanças das Portarias. Antes, para cada processo publicava-se uma Portaria. As mudanças na certificação alteraram os modelos de Portaria, de modo a agrupar as decisões mensais em três publicações, independentemente do número de processos decididos.

A comparação entre os custos de ambos os modelos está demonstrada abaixo considerando o total de processos publicados apenas em 2015.

Tabela – Estimativa de custos com publicações de Portarias de Certificação no D.O.U. por modelo de Portarias

	Modelo anterior	Novo modelo
Artigos obrigatórios da Portaria (cm)	3,0	3,0
decisão por entidade (cm)	2,0	2,0
Custo por CM de publicação no D.O.U. (valores de 2014)	R\$ 30,37	R\$ 30,37
Quantidade de portarias (mês)	5.080	36
Processos publicados em 2015	5.080	224
Total em cm	25.400	556
Custo mensal	R\$ 771.398,00	R\$ 16.885,72
Custo anual	R\$ 6.942.582,00	R\$ 151.71,8
Economia com publicações	R\$ 6.790.610,52	

Fonte: DRSP/SNAS.

Houve economia de recursos financeiros, uma vez que a melhoria do fluxo de trabalho e a simplificação dos pareceres e notas técnicas culminou na redução das impressões feitas no Departamento.

O DRSP também utilizou *e-mail* institucional para demandar informações adicionais de entidades, em detrimento de envio de comunicações oficiais pelos Correios, ampliando as economias realizadas.

Por fim, o aumento de eficiência do processo permitiu a redução da equipe administrativa dos processos de certificação de 16 para 8 pessoas em cerca de um ano e meio, realocando os profissionais em outras áreas do departamento e do ministério.

Parcerias

Destaca-se a parceria com a consultoria Elogroup, que atuou como facilitadora das mudanças implementadas e contribuiu ativamente para a efetivação do cronograma previsto.

Merece ser registrada a contribuição das áreas técnicas da certificação dos Ministérios da Saúde e da Educação, que compartilharam experiências e práticas de gestão que inspiraram as soluções criadas.

Entre as melhorias disruptivas, houve uma iniciativa denominada Integração com o Sistema da Saúde (Siscebas - Sistema de Certificação das Entidades Beneficentes de Assistência Social em Saúde), do Ministério da Saúde, que permitiria economizar seis vezes o tempo gasto entre a solicitação recebida (etapas de Solicitação de Certificação) e admissibilidade da solicitação (etapa Realização de Triage) no trâmite de análise de processos do Cebas.

Essa iniciativa permitiu uma parceria com o Ministério da Saúde, que disponibilizou acesso ao Siscebas, permitindo a aquisição de conhecimentos gerais sobre as funcionalidades do sistema. Também forneceu orientações para cadastramento de processos e o comprometimento de fornecer o Código Fonte do sistema. E efetuar treinamento para a equipes do MDS que fossem utilizar o sistema.

Entretanto, a iniciativa não conseguiu alcançar seu objetivo de integração, devido à necessidade de esforço significativo para documentar o sistema disponibilizado pelo Ministério da Saúde.

Por fim, o apoio das áreas meio do MDSA, como a Assessoria de Comunicação, a Diretoria de Tecnologia da Informação e a área de Planejamento e Orçamento, que viabilizaram recursos operacionais para a melhoria das formas de comunicação com as entidades e para melhorar o monitoramento do processo de certificação.

Participação dos beneficiários

Reconhecidas como principais beneficiárias da iniciativa, as entidades de assistência social participaram do diagnóstico e da construção das soluções por meio de entrevistas. Foram nove entrevistas semiestruturadas que permitiram a identificação de dúvidas e dificuldades mais frequentes para a elaboração de questionário orientado para pesquisa quantitativa.

A partir de formulário eletrônico, foi realizado levantamento divulgado para mais de 12 mil endereços eletrônicos de entidades, e se obtiveram mais de 3,5 mil respostas no período de uma semana com representatividade territorial análoga à distribuição das entidades pelo país.

Os respondentes da pesquisa foram divididos em dois grupos: aqueles que já tinham Cebas ou estavam requerendo e aqueles que não tinham a certificação ou não haviam submetido requerimento. Os pontos levantados na pesquisa foram: as principais dificuldades na gestão da entidade, as principais dificuldades quanto ao Cebas, qual a sua importância, mensuração da satisfação da entidade com a certificação e perfil do respondente.

Entre as perguntas da pesquisa com as entidades, verificou-se que número expressivo das participantes não conhecia o Cebas ou não sabia se possuía o direito de pleitear o certificado, apesar do Ministério manter em seu site informações gerais sobre o tema. Com isso, verificou-se a importância de aprimorar os canais de comunicação voltados para a certificação.

Mecanismos de transparência e controle social

A repercussão da pesquisa mencionada acima foi tão expressiva que evidenciou a internet como fonte relevante de informação das entidades e induziu a construção de cartilha com as dúvidas mais frequentes em formato de perguntas e respostas: Passos para a Certificação Cebas - Assistência Social, disponível em <https://goo.gl/g20e8W>.

Também foram elaborados Boletim Informativo, atualizações do conteúdo da página eletrônica do Ministério e a inclusão do item Cebas - Assistência Social no formulário da Ouvidoria do MDSA.

Todas essas iniciativas tinham o objetivo de possibilitar maior acesso às informações de certificação e controle social, uma vez que a pesquisa demonstrou a importância do DRSP estreitar o contato com as entidades para transmissão de informações com clareza e utilização de vocabulário adequado.

Além disso, é de praxe do MDSA apresentar trimestralmente relatórios de acompanhamento do Cebas no Conselho Nacional de Assistência Social, que conta com representantes da sociedade civil organizada, de trabalhadores e trabalhadoras do Suas, de organizações de usuários da política pública, de órgãos colegiados e de gestores da assistência social.

Recentemente, foi compartilhada consulta pública para disponibilização da relação de entidades certificadas no Mapa das Organizações da Sociedade Civil (<https://mapaosc.ipea.gov.br>), sob a gestão do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Trata-se de plataforma georreferenciada que reúne informações sobre organizações sociais de distintas bases de dados governamentais e confere transparência e interoperabilidade entre as fontes de informação.

Grau de replicabilidade

A metodologia utilizada e as soluções propostas podem ser apropriadas por organizações que experimentam dificuldades com a gestão de processos administrativos, acumulando filas e pondo em risco as equipes decisórias.

O DRSP já foi convidado para compartilhar a experiência, metodologia de trabalho e os resultados do Cebas em diversas instituições e eventos, sendo alguns listados a seguir:

- Ministério da Educação (MEC);
- Ministério da Defesa, grupo BPM 3 Poderes;

- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa);
- Centro de Tecnologia Mineral (Cetem), vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI);
- Instituto Brasília Ambiental (Ibram), vinculado ao Governo do Distrito Federal;
- BPM Day Brasília (evento), Association of Business Process Management Brasil;
- 1º Fórum de Gestão Pública (evento).

Destaca-se a troca de experiência com o MEC, órgão que após a interação com as mudanças ocorridas no MDSA também aderiu à Ata de Registro de Preços do MPOG para o aperfeiçoamento de seu processo de certificação.

Grau de sustentabilidade

Exceção feita à redução do uso de material administrativo, reconhece-se o baixo impacto da iniciativa sob a perspectiva da sustentabilidade.

O desenvolvimento de requerimento eletrônico da certificação previsto para o ano de 2017 deverá contribuir de forma mais expressiva para efeitos nesse aspecto.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

É possível apontar três das principais barreiras experimentadas ao longo da iniciativa: desmotivação da equipe, escassez de sistematização de informações e dificuldades de comunicação com as entidades.

A desmotivação da equipe era consequência de uma série de fatores, incluindo a repetição de rotinas maçantes, os baixos resultados alcançados e

a separação da equipe em diferentes locais de trabalho. Somava-se a isso um clima organizacional que não fomentava a contribuição com ideias e sugestões de melhorias.

A baixa sistematização e registro de informações padronizadas representava um empecilho ao monitoramento do processo de certificação. Os dados administrativos eram registrados em planilha eletrônicas com metodologia imprecisa, demandando intenso tratamento de dados para a obtenção de indicadores e simples relatórios estatísticos.

Por fim, a desconfiança na aproximação de diálogo e de comunicação com as entidades – parcialmente compreensível tendo vista o histórico de desvios nessa relação – representava uma lacuna de informações sobre as dúvidas e percepções mais profundas das entidades diante do processo de certificação.

Quais barreiras foram vencidas e como?

A desmotivação da equipe foi superada pelo efetivo engajamento de servidores, comissionados e terceirizados nos grupos de trabalho. O reconhecimento da *expertise* técnica dos profissionais e o seu empoderamento para apontarem críticas e alternativas aos problemas enfrentados no cotidiano contribuíram para a melhoria do clima organizacional e do processo de certificação.

Os grupos de trabalho também foram importantes para identificar novas afinidades com temas pouco usuais para muitos da equipe, como sistemas de informação, comunicação, gestão de processos. Isso permitiu inclusive a mudança de área para alguns integrantes da equipe, que foram reconhecidos e tiveram oportunidades em outros espaços.

Para a superação do registro de informações, foi construído um banco de dados estruturado para o registro dos dados administrativos dos processos de certificação. Além das informações processuais, também foi adotada uma aplicação eletrônica simplificada para elaboração e checagem de documentos

constantes do processo: verificação de requisitos legais, conferência de documentos, pareceres e notas técnicas. Essa criação visava à celeridade na análise e controle das informações produzidas pela equipe, ampliando a produtividade e facilitando o monitoramento.

Em relação à interação com as entidades, além das já mencionadas ações de comunicação (cartilha, boletim informativo, repaginação das informações na página eletrônica do Ministério), destaca-se a criação do *e-mail* diligencia.cebas@mds.gov.br, que dinamizou o procedimento de complementação de informações acerca da certificação.

De forma mais ampla, é reconhecida a mudança na cultura organizacional, de forma a estreitar o relacionamento com as entidades em torno do Cebas e da atuação da rede socioassistencial.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

O engajamento da equipe foi um fator essencial nesse processo. A experiência com a certificação, o comprometimento alcançado e a mudança das rotinas de trabalho foram elementos de êxito do projeto, sem os quais os resultados obtidos poderiam ser afetados.

O grupo de trabalho Ritos de Gestão teve como objetivo criar um acompanhamento da satisfação no trabalho por meio de propostas para mudanças na sociabilidade, na comunicação interna e nas atividades de formação (grupos de entendimentos de serviços socioassistenciais, reuniões de feedback). Esses ritos criaram um clima de valorização profissional, permitindo que as equipes pudessem enfrentar e superar os desafios encontrados.

A partir dos ritos de gestão, capacidade de proposição e de adaptação às mudanças construídas em conjunto podem ser consideradas possivelmente o principal elemento da transformação.

Além disso, o apoio da alta liderança do Ministério foi essencial para viabilizar

condições de construção das soluções implementadas. A abertura para receber críticas, sugestões e apontamentos sobre os limites da gestão dos processos refletiram o profissionalismo e criaram condições de cooperação em prol de maior horizontalidade, em especial nos grupos de trabalho. A aproximação entre dirigentes e a equipe técnica foi fundamental para os resultados obtidos.

Responsável

Thais Serra de Vasconcellos

Coordenadora-Geral

Endereço

Setor de Múltiplas Atividades Sul, Trecho 3 Lote 1, Ed. The Union

Guará, DF

Fone: (61) 2030-2982

E-mail: thais.vasconcellos@mds.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Setembro de 2014

Peticionamento eletrônico e transparência ativa: inovação na oferta de serviços e transparência ao cidadão

*Conselho Administrativo de Defesa Econômica
Ministério da Justiça*

A iniciativa buscou melhorar a oferta de serviços eletrônicos e permitir a transparência ativa, por meio da criação de módulo de pesquisa processual e de peticionamento eletrônico acoplado ao Sistema Eletrônico de Informações – SEI, no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). O cenário inicial era de necessidade de oferta de módulo de peticionamento eletrônico para Atos de Concentração (ACs), Termos de Compromisso de Cessação (TCC) e outros pedidos, que permitissem a submissão de documentos via internet, e a disponibilização de acesso ao andamento processual e dos documentos públicos dos processos do Cade sem a necessidade de cadastro prévio. Atualmente, a pesquisa processual está implementada, com mais de 3 milhões de acessos desde 2015 a custos extremamente baixos para os usuários, e em torno de 70% dos ACs e de TCCs são protocolados à distância, com custos reduzidos e ganho de 20% na velocidade de disponibilização de informações para a instrução processual.

Caracterização da situação-problema

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica declarou a oferta de um sistema de processo eletrônico para uso interno com oferta de serviços de peticionamento para os usuários externos como diretriz estratégica de qualidade na prestação do serviço público desde 2009, no projeto denominado Cade sem Papel, figurando como meta do Plano Plurianual 2012-2015 e do Plano Estratégico do Cade 2013-2016. Esse projeto ganhou destaque com a aprovação da Nova Lei da Concorrência (Lei nº 11.529/11), que estruturou o SBDC e centralizou na autarquia as atividades de instrução e julgamento, tanto de condutas anticoncorrenciais como de Atos de Concentração (AC). O plano do projeto Cade sem Papel foi alterado para se ajustar ao novo arranjo institucional e também ao novo procedimento de notificação prévia de AC por ela instituído.

A estratégia de entrega dessa demanda passou por mudanças. A solução inicial do sistema Siscade, de desenvolvimento próprio em quatro módulos a partir de 2012, foi descontinuada após a realização de estudo de viabilidade, que constatou que o tempo e o volume de recursos necessários para corrigir as falhas identificadas e completar o Siscade eram incompatíveis com as expectativas e possibilidades do Cade, em razão do contingenciamento orçamentário sofrido em 2013 e da troca de equipe do Projeto Siscade. Como alternativa mais viável, identificou-se o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), *software* livre desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4), que poderia ser cedido ao Cade sem ônus.

A solução escolhida contemplava grande parte do escopo do projeto; porém, havia três pontos essenciais que careciam de desenvolvimento:

1. Disponibilização de informação dos processos para pesquisa de jurisprudência – sendo o Cade um Tribunal, é essencial que os administrados tenham acesso irrestrito ao conteúdo dos processos para que possam acompanhar o histórico de decisão da autarquia e

desenvolver suas argumentações da forma mais adequada. Esse acesso era feito apenas presencialmente ou mediante cópia física dos autos, o que gerava ônus significativos para partes nos processos e dificultava a pesquisa acadêmica sobre as decisões públicas da autarquia. O módulo de acesso externo presente no SEI necessitava de uma rotina longa de cadastro de usuários processo a processo, o que limitava muito o acesso à informação dinâmico que o Cade tinha em mente oferecer;

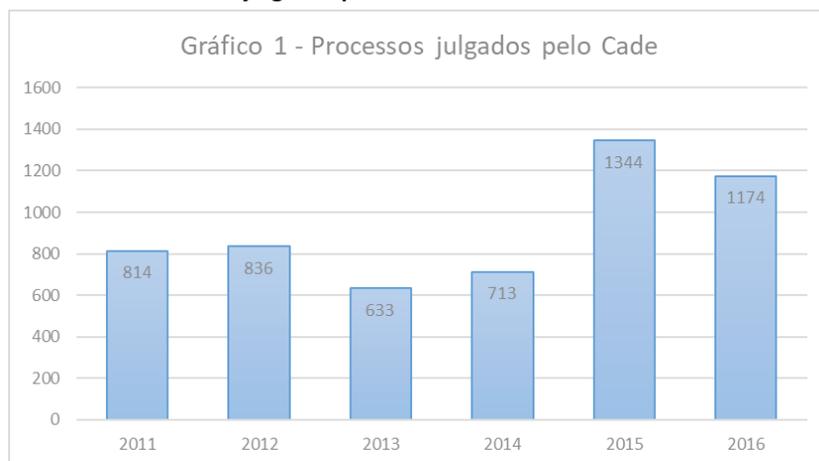
2. Peticionamento eletrônico – outro elemento crucial era a possibilidade de que as partes integrantes pudessem protocolar suas petições sem a necessidade de atendimento presencial de maneira segura, que gerava mais custos para os administrativos, especialmente porque o Cade não possui filiais em outras unidades da federação;
3. Geração de informação gerencial – a autarquia carecia de um sistema automatizado de informações gerenciais que apresentasse estatísticas relativas ao desempenho em termos de processos julgados, tempo médio de instrução processual, volume de processos em instrução, e outros.

Nesse sentido, percebe-se que era necessário que a equipe do projeto Cade sem Papel desenhasse alternativas complementares ao SEI, uma vez que apenas a implantação do sistema não garantiria a visão de futuro que o Cade criou. Em termos numéricos, essas ações significariam:

Informações: acesso a andamento processual e decisões em tempo real para interessados no Brasil e em outras jurisdições a mais de 5000 processos em cinco anos. O Conselho possui ação repressiva, decidindo sobre casos de infrações à ordem econômica, e preventiva, na análise de fusões e aquisições, gerando obrigações aos administrados com consequência direta sobre a atividade econômica do país. Dessa forma, o acesso facilitado ao mérito das decisões é essencial para a instrução das petições apresentadas, contribuindo

para garantia do contraditório e ampla defesa. Ressalta-se que o Cade possuía dois sistemas de busca processual funcionando à época (a pesquisa no site do Cade e a pesquisa no Siscade), o que exigia o usuário interno e externo saber em qual sistema seu processo estava cadastrado e gerava certa confusão nas pesquisas. O Gráfico 1 apresenta o volume de informação, em termos de processos decididos, que o Cade gerou por ano, de 2010 a 2016.

Gráfico 1 – Processos julgados pelo Cade



Fonte: Elaboração própria

Redução de custos para os administrados: além da cobrança de taxas processuais, os administrados tinham de arcar com custos de deslocamento e cópia de processos físicos. O serviço de cópia dos documentos de processo, pago pelos administrados, somavam em torno de trezentos mil reais ao ano, em média, a partir do Novo Cade, configurava receita voltada apenas para o acesso à informação. Além disso, o fato de que o protocolo era feito apenas presencial, com a necessidade de cópia dos documentos a serem protocolados tinha potencial para manter a intensidade do uso de papel; nesse sentido, o Cade ainda seria grande consumidor de recursos, ainda que seus documentos

fossem produzidos eletronicamente. O Gráfico 2 apresenta o valor arrecadado pela autarquia em cópias solicitadas, por ano, de 2010 a 2014.



Além de implicar em custos financeiros aos jurisdicionados, essa sistemática por vezes era criticada pela demora na análise e da operacionalização e por implicar no cumprimento de diversas etapas pelos interessados. Eram comuns argumentações de que poderia causar prejuízo no acesso e risco de perda de prazos processuais, bem como gastos aos advogados e partes que estavam fora de Brasília. Internamente, os técnicos que atuavam nos processos também eram desviados de suas atividades principais para analisarem os requerimentos e liberarem os processos, repercutindo na produtividade da área finalística.

Em resumo, a implantação do SEI trouxe inegáveis contribuições internas, com maior rapidez para o trabalho decorrente da possibilidade de acesso às informações em paralelo pelas áreas, além de economia significativa de recursos (especialmente papel). Porém, as necessidades de melhoria no acesso à informação (visto o volume de processos julgados por ano) e a arrecadação para cobrir o serviço de fornecimento com cópias para os administrados impunham custos desnecessários àqueles que precisavam de acesso às

informações produzidas pelo Tribunal, o que não condizia com a visão da autarquia para os avanços obtidos com o projeto Cade sem Papel. Além disso, o acesso a informações para elaboração de estudos acadêmicos também era importante para a difusão da cultura da concorrência, um dos pilares da atuação do Cade. Havia espaço e necessidade para implementação de melhoria nos serviços providos e redução de custos e receitas que não contribuíssem para a realização das atividades finalísticas do órgão, e a saída deveria ser idealizada e implementada com os recursos disponíveis já na autarquia, uma vez que o cenário de restrição orçamentário e de força de trabalho estava dado.

Objetivos da iniciativa

O objetivo geral da inovação era facilitar o acesso dos usuários aos serviços do Cade de maneira mais rápida e transparente. Como objetivos específicos, citam-se, em ordem de prioridade:

1. Acesso à informação ativa, ampliando os canais de acesso e eliminando a necessidade de pedidos formais (via SIC, por exemplo) ou presenciais para informações públicas.
2. Protocolo de petições sem a necessidade de envio de originais para o Cade, diminuindo os custos de transporte e eliminando o uso desnecessário de papéis.
3. Formação de banco de jurisprudência para uso interno e externo, facultando acesso aos processos desde 1994, utilizado pelos administrados para instrução processual.
4. Otimização de rotinas internas, permitindo a atuação e tramite processual automático, via sistema.

Público-alvo da iniciativa

O público-alvo direto da iniciativa são os cidadãos e partes atuantes nos processos de apuração de infrações à ordem econômica e de Atos de Concentração em trâmite no Cade, pesquisadores e acadêmicos interessados em compreender a atuação do órgão em sua atividade finalística, jornalistas e veículos de comunicação que acompanham a atuação do órgão e a própria equipe interna, que tem o acesso à informação facilitado.

Como beneficiários indiretos, citam-se órgãos governamentais interessados na atividade do Cade, tais como o Ministério da Justiça, da Fazenda e Agências Reguladoras, órgãos de controle (que podem acessar os processos relativos às atividades de suporte) como a CGU e o TCU, e fornecedores do Cade, que têm acesso aos seus processos de acompanhamento de execução contratual, pagamento, apurações contratuais e outros. Os beneficiários são aqueles relacionados à política pública de defesa da concorrência, mercado e consumidores.

Descrição das etapas da prática inovadora

A primeira etapa foi a tomada de decisão da priorização do projeto de implantação do SEI com a criação de soluções complementares para sua implantação, presente no escopo do projeto Cade sem Papel. Essa decisão ocorreu em junho de 2015, e previa a implantação das soluções complementares em duas etapas: ajuste da pesquisa processual para acesso não identificado de externos aos processos públicos e tratamento dos processos em trâmite para que as partes já pudessem acessá-los na entrada em vigor do SEI, com prazo até 1º de janeiro de 2015; estruturação do módulo de peticionamento eletrônico, com entrega para 31/05/2015.

A segunda etapa foi a estruturação do projeto Cade sem Papel após sua

aprovação, com a designação de equipe dedicada exclusivamente ao projeto com papéis claros (gerentes de projeto, de TI e a equipe de projeto) e de colaboradores das áreas de suporte e da área fim. A equipe de colaboradores do projeto foi escolhida entre servidores experientes, que pudessem desenhar as soluções de acesso externo (área finalística do Cade) cuidando do formato das informações, segurança e garantia de sigilo, e daqueles que faziam o desenho dos sistemas de acesso. A fase dois do projeto contou com o mesmo desenho de equipes. Além disso, foi utilizada metodologia de gestão de projetos conforme idealizada pelo Ministério da Justiça, com o emprego do *software* GEPNET.

No caso do desenho da pesquisa processual, a primeira etapa foi a verificação do formato de fornecimento de informações. No terceiro trimestre de 2014, a equipe dedicou-se a verificar quais as informações fornecidas nos sistemas de registro de andamento processual que o Cade utilizava (tanto para controle interno, quanto para controle do usuário externo) e como condensá-las, bem como entender que tipo de acesso pelo usuário externo seria possível apenas com a implantação do SEI. A solução nativa do SEI de acesso externo não atendia completamente a demanda, uma vez que não permitia ao usuário externo acesso automático; porém, esse mesmo sistema permitia acesso aos documentos conforme esses fossem assinados. Dessa forma, optou-se por desenhar uma solução de TI que permitisse que a interface de acesso externo do SEI pudesse ser acessada por usuários de fora do Cade, mas de maneira a manter o sigilo necessário. A programação da solução foi feita internamente, com recursos já alocados na equipe de TI.

A equipe do projeto, nesse segundo momento, buscou criar uma rotina de digitalização de documentos, tratamento de sigilo de informações internamente e de disponibilização de informações para usuários externos conforme o grau de sigilo (público: para todos; restrito e sigiloso: acesso identificado mediante apresentação de procuração e registro de usuário e senha únicos). Essa rotina foi apresentada aos clientes internos, para verificação de sua eficiência e,

posteriormente, foi normatizada e apresentada aos clientes externos via Audiência e Consulta Pública sobre as regras de implementação do SEI, que culminou na Resolução 11/2014. Importa salientar que foi criada uma unidade organizacional para a gestão do SEI dentro da Coordenação-Geral Processual, com as atribuições de gestão dos acessos externos concedidos e de *help desk* para o cliente interno e externo.

A terceira etapa foi a criação de manuais internos com as rotinas de digitalização, de acesso externo e de tratamento do sigilo de informações em conjunto com a capacitação da equipe do Cade nessas rotinas. Além disso, foi disponibilizado aos usuários o cadastro prévio para acesso externo (apresentação de documentos e fornecimento dos *logins* identificados) para, em janeiro de 2015, acelerar a disponibilização de acesso aos processos restritos. No caso da pesquisa processual, a equipe homologou a funcionalidade com a utilização do ambiente-teste do SEI no Cade. A funcionalidade foi liberada para uso externo em conjunto com a entrada em vigor do SEI, em 1º de janeiro de 2015. Ressalta-se que a pesquisa processual foi objeto de melhoria na segunda etapa do projeto, com novo levantamento de requisitos e testes pelo Cade e pelos órgãos usuários do módulo entre novembro de 2015 e julho de 2016, estando a nova versão disponível no sítio eletrônico do *Software* Público.

A fase 2 do projeto Cade sem Papel (ainda em vigor) teve como escopo a entrega do serviço de notificação eletrônica de atos de concentração (meta do PPA 2012-2015) e a geração de estatísticas relacionadas aos processos finalísticos. Novamente, foi adotada a metodologia de gerenciamento de projetos, com designação de equipe do projeto e divisão em frentes de trabalho, elaboração de plano de comunicação interna e externa, de riscos e de qualidade das entregas. Uma ação importante no desenho do projeto foi a formalização de Acordos de Cooperação Técnica com entidades representantes dos usuários do Cade (OAB Nacional, OAB-SP, OAB-DF e Ibrac) para contribuições na homologação das ferramentas de peticionamento eletrônico e para *feedback*

nas rotinas e normativos que as instituiriam formalmente. A agenda de contato e assinatura de ACTs foi executada nos meses de junho e julho de 2015.

A fase de planejamento definiu o cronograma de entregas dos diversos formulários envolvidos no sistema de peticionamento eletrônico, seguindo as etapas de levantamento de requisitos, desenvolvimento e teste de aplicação internamente, teste com os parceiros externos, homologação e ajuste e produção. A disponibilização dos serviços ativos deu-se no seguinte cronograma:

1. Notificação eletrônica de AC – julho a outubro/2015.
2. Requerimento eletrônico de Termo de Compromisso de Cessação – outubro a dezembro de 2015.
3. Pedido eletrônico de sustentação oral e preferência para julgamentos – julho a agosto de 2016.

Em paralelo com a construção das aplicações, foi desenvolvido o plano de comunicação e normatização, que buscou informar a comunidade externa sobre as inovações (inclusive com a criação de manuais) e normatizar a forma de uso dos sistemas, por meio da edição da Resolução 14/2015. Internamente, a edição dos manuais também ensejou a capacitação interna, tanto das áreas usuárias quanto da unidade gestora do SEI. Essa etapa ocorreu no segundo semestre de 2015.

Ressalta-se que a fase 2 do projeto ainda está ativa, com outros produtos a serem entregues:

1. Peticionamento eletrônico inicial e intermediário (em desenvolvimento com órgãos federais parceiros).
2. Criação de metadados e sua ligação com a solução de Business Inteligente (BI) adotada pelo Cade, para a disponibilização de relatórios gerenciais em tempo real para clientes internos e externos.
3. Criação de sistema de notificação de andamento processual (sistema *push*) para os usuários. O projeto tem fim previsto para fevereiro de 2017.

A situação hoje

A primeira grande mudança está no acesso facilitado e livre aos documentos de instrução processual públicos, com o fim da necessidade do serviço de cópias. Em 2016, foi possível eliminar o serviço de reprografia, uma vez que não havia mais demanda de cópia de autos físicos pelos usuários, representando uma redução de custos da ordem de 300 mil reais/ano. Em termos de acesso à informação, apurou-se, desde a entrada em funcionamento da pesquisa processual, cerca de 3 milhões de acessos às informações processuais do Cade.

O sistema de parcerias tem aproximado ainda mais os usuários externos do Cade, fomentando mecanismos de participação e consolidando a reputação da autarquia como uma unidade de excelência técnica e de fornecimento de serviços de qualidade para os usuários.

A solução foi muito bem recebida pela comunidade do Processo Eletrônico Nacional (PEN), estância que reúne os órgãos usuários e adotantes do SEI, tendo sido disponibilizada para uso de outros órgãos. Atualmente, a solução é utilizada pelos seguintes órgãos: Cade, Anatel, Prefeitura de São Paulo, Enap, Antaq, Prefeitura de Londrina e Ministério das Comunicações e TI. A participação no PEN também tem fomentado parcerias para desenvolvimento conjunto das soluções, encurtando o tempo necessário de desenvolvimento das novas funcionalidades e as disponibilizando mais rápido para os órgãos interessados.

Equipe beneficiou-se do acesso às informações; administrados possuem acesso a informações mais completas (a pesquisa processual antes dava acesso apenas ao andamento básico, e o acesso a documentos precisava ser demandado pelo técnico. Hoje, o documento assinado já fica automaticamente disponível para consulta pública). Há também maior rapidez no acesso, por parte do Cade, a documentos essenciais à instrução processual, uma vez que o próprio requerente insere as informações e o sistema faz a autuação automática.

O desenvolvimento bem-sucedido das iniciativas também tem assegurado patrocínio de atores estratégicos para o Cade. O projeto Cade sem Papel passou a ser uma das entregas estratégicas do Ministério da Justiça (o que permite assegurar recursos institucionais e orçamentários, se necessário), e a Secretaria de Logística e TI do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão reforçou a equipe de TI do Cade, com a alocação de mais um ATI.

<http://consultor-juridico.jusbrasil.com.br/noticias/1050814/formulario-eletronico-do-cade-garantira-celeridade-aos-julgamentos>

Por que a iniciativa é inovadora?

O Governo Federal define os objetivos da iniciativa do governo eletrônico como “promoção do acesso às informações, a melhoria dos serviços públicos digitais e a ampliação da participação social.” Essa estratégia cria a necessidade de readequação das formas de trabalho internas e do relacionamento com o público, investindo no acesso à informação, na clareza do atendimento e na diminuição dos custos de acesso a serviços. A utilização do Sistema de Processo Eletrônico (SEI) como solução organizacional adotada pelo Governo Federal¹ contribui para uma melhora clara nos processos de trabalho dos órgãos que o adotam; porém, a previsão de serviços eletrônicos de petição e de acesso facilitado à informação não havia sido contemplada diretamente.

Nesse sentido, a iniciativa do Cade buscou utilizar as próprias funcionalidades do sistema para melhorar seus serviços eletrônicos, sem alterar o código do sistema, funcionando de forma acoplada. A pesquisa processual permite a consulta de informações públicas via internet a qualquer momento, sem necessidade de identificação, facilitando o acesso e protegendo o sigilo de informações quando necessário. O petição eletrônico responde

¹ <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/inovacao/inovacao-na-gestao-publica/pen-sei>

diretamente à necessidade de facilitar o acesso dos serviços aos usuários, reduzindo custos e agilizando a resposta a demandas do Cade. A iniciativa é inovadora porque atende aos objetivos de democratização de acesso a informações de maneira simples e pouco custosa, alinhada com as diretrizes de processo eletrônico do Governo Federal.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

O sistema de pesquisa processual gerou uma grande economia financeira no acesso à informação dos processos disponibilizados – nos primeiros 8 meses de acesso, a demanda por cópias de processos caiu 98%. Além da economia financeira, a pesquisa processual significa um quantitativo de mais de 3 milhões de acesso às informações processuais públicas do Cade, todos realizados via internet, com custos mínimos para os usuários e sem necessidade de espera na disponibilização. Em termos financeiros, a receita com pagamento de GRU para cópia dos processos físicos foi de R\$ 365 mil em 2015 para R\$ 14 mil em 2015, e foi eliminada em 2016, conforme expresso no Gráfico 3.



Fonte: Elaboração própria

Com relação ao uso do peticionamento eletrônico, desde a entrada em vigor do sistema (outubro/2015), 70% dos Atos de Concentração notificados foram apresentados via eletrônica (338 de um total de 475), levando 20% menos de tempo para registro e encaminhamento ao setor de triagem de casos do Cade; 62% dos pedidos de TCC entraram via eletrônica (23 de 37); e todos os pedidos de preferência e sustentação oral foram apresentados via eletrônica. Há menor gasto de papel (uma vez que os documentos originais físicos não precisam ser encaminhados ao Cade, embora precisem estar disponíveis para eventual conferência) e acesso facilitado ao serviço, considerando que o Cade não possui filial, o que exigia que os administrados protocolassem suas petições presencialmente – esse ponto tem relevância quando considerados possíveis problemas de perda de prazos processuais de advogados e partes de fora de Brasília, e a eliminação da necessidade de deslocamento é um ganho importante. Em termos qualitativos, a notificação eletrônica previne a ocorrência de erros na juntada de documentos em processos públicos e a publicação inadvertida de informações antes do prazo. Internamente, a adoção da inovação permitiu também que os técnicos fossem desonerados da tarefa de avaliação de documentos submetidos para protocolo, uma vez que as próprias partes podem efetuar o protocolo de maneira rápida e segura.

Importa ressaltar que inovação resultou em clara melhora na oferta de serviços eletrônicos do Cade para a sociedade, atingindo objetivos elencados no Plano Plurianual 2012-2015 e no Planejamento Estratégico 2013-2016. Houve também fortalecimento de parcerias, abrindo espaço para possibilidade de participação social na evolução das inovações.

<http://consultor-juridico.jusbrasil.com.br/noticias/1050814/formulario-eletronico-do-cade-garantira-celeridade-aos-julgamentos>

Houve utilização eficiente dos recursos?

Os recursos utilizados na inovação consistiram no trabalho da equipe de servidores do Cade e no uso da estrutura de contratos terceirizados da autarquia, ou seja, investiu-se no remanejamento interno de recursos já disponíveis, especialmente aqueles relativos a suporte e desenvolvimento em TI. A fase 2 do projeto Cade sem Papel efetuou a contratação de consultor técnico via cooperação internacional com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Prodoc) para reforço técnico da frente de TI da autarquia, com valor estimado dedicado a essa inovação de R\$ 30 mil.

O remanejamento de recursos foi estratégia essencial para o sucesso do projeto, uma vez que o Cade não possuía recursos para contratação de fábrica de software para desenvolvimento de sistemas, nem de consultoria para desenho do sistema necessário. Além disso, o redesenho dos processos internos permitiu a alocação mais eficiente de recursos, com a maturação dos processos de trabalho.

Parcerias

Uma ação importante no desenho do projeto foi a formalização de Acordos de Cooperação Técnica com entidades representantes dos usuários do Cade (OAB Nacional, OAB-SP, OAB-DF e IBRAC) para contribuições na homologação das ferramentas de peticionamento eletrônico e para feedback nas rotinas e normativos que as instituiriam formalmente. Essa iniciativa adveio da experiência com as audiências e consulta pública realizadas na fase 1 do projeto, e buscou envolver os usuários desde o início da concepção da inovação. As parcerias permitiram que os serviços ofertados estivessem mais próximos das expectativas dos usuários, contribuindo para o desenvolvimento de melhorias antes mesmo da fase de homologação final e aperfeiçoamento das rotinas processuais desenhadas para o funcionamento da inovação.

No caso da pesquisa processual, foram desenvolvidas parcerias no âmbito do PEN, que fomentaram a criação de soluções em conjunto e o ganho de escala de recursos, uma vez que as equipes de outros órgãos passaram a ajudar no desenvolvimento de soluções. Essas parcerias se reverteram, por exemplo, no auxílio de desenvolvimento dos módulos de peticionamento intermediário e inicial, a cargo da Anatel, e que objetiva ser novo módulo de acesso geral no portal do *software* público.

Participação dos beneficiários

Os beneficiários, representados aqui pelos parceiros envolvidos (representando os usuários dos serviços) e pelos clientes internos, foram essenciais para o sucesso no desenvolvimento da inovação. A participação deles fez parte do planejamento das duas fases do projeto Cade sem Papel, na fase de levantamento de requisitos, no teste das funcionalidades, no desenvolvimento de rotinas e validação dos atos normativos.

No caso dos servidores afetados, eles foram entrevistados na fase de desenho das ferramentas e também participaram nos testes de homologação. A elaboração das rotinas processuais e dos normativos envolvidos foi iniciativa conjunta da equipe do projeto, área jurídica e clientes internos.

No caso dos beneficiários, além da representação via parcerias formadas, os atos normativos foram submetidos a consulta pública, em que qualquer pessoa poderia enviar sua contribuição para aperfeiçoamento da minuta. Além disso, o Cade realiza extensa comunicação via sítio eletrônico (inclusive com criação de página dedicada ao projeto Cade sem Papel, disponível em sempapel.cade.gov.br) e *e-mail*.

Mecanismos de transparência e controle social

As fases do projeto foram documentadas no próprio sistema SEI e, por meio da consulta desenvolvida, é possível o acesso de qualquer cidadão à integralidade do seu conteúdo. Além disso, o Cade criou uma página própria do projeto, com os documentos, apresentações, manuais e outras informações relevantes.

Pode-se ressaltar que os normativos relativos às inovações foram objeto de Consulta Pública, que permitiu a contribuição da sociedade acerca do seu teor.

Grau de replicabilidade

Em relação à pesquisa processual, a inovação constitui um módulo integrado ao SEI e pode ser implementado pelos órgãos que utilizam esse sistema, como por são exemplos a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq), o Ministério da Justiça, e a Prefeitura de São Paulo. A aplicação técnica é descomplicada, e a utilização depende da definição de critérios internos aos órgãos com relação ao tratamento das informações e ao reforço no treinamento do pessoal. Nesse sentido, a experiência do Cade pode ser utilizada como base para customização, o que também torna a replicabilidade mais fácil. O módulo está disponível no Portal do Software Público para todos os órgãos públicos que utilizam o SEI.

No caso do peticionamento eletrônico, os formulários apresentados foram criados para a realidade do Cade, ajustados às informações necessárias para os processos administrativos, o que exigiria um esforço maior de adaptação. No entanto, o desenvolvimento conjunto com outros órgãos dos módulos de peticionamento intermediário e inicial tem potencial para tornar os formulários mais gerais, aumentando o seu potencial de replicabilidade com baixo investimento de recursos humanos e tempo. O objetivo é a disponibilização, no futuro, da solução para outros órgãos, conforme foi feito com o módulo de pesquisa processual.

Grau de sustentabilidade

A iniciativa possui claro impacto sobre a otimização de recursos necessários para apresentação de informações e para a instrução processual. Ambas reduzem drasticamente o uso de papel (como demonstrado na demanda por cópias no Cade, reduzida a zero em 2016) na autarquia e por parte dos administrados, contribuindo também para a preservação do meio ambiente e redução da quantidade de lixo produzida. Outro custo relevante é o custo social de acesso à informação produzida com o Cade, uma vez que os interessados podem, via internet, consultar o conteúdo produzido pela autarquia em tempo real.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

As principais barreiras para o desenvolvimento da prática inovadora foram relativas ao aporte de recursos financeiros e humanos para o projeto. O Cade, historicamente, possui orçamento enxuto; além disso, não possui força de trabalho própria, dependendo da cessão de servidores de outros órgãos para prover sua força de trabalho. Esses contingenciamentos geram dificuldades na retirada de recursos das unidades que os utilizam para as atividades rotineiras para projetos estratégicos. Essas barreiras prejudicaram diretamente o desenvolvimento do projeto Cade sem Papel no passado, e geraram uma descrença na capacidade do órgão em atingir sucesso na implantação de um sistema de processo eletrônico efetivo.

Além disso, a questão do peticionamento eletrônico envolve a necessidade de revisão de alguns procedimentos de ordem processual que, se falhos, poderiam gerar a não-aceitação das inovações propostas ou culminar, até mesmo, em nulidades processuais que poderiam pôr em risco a reputação do Cade.

Quais barreiras foram vencidas e como?

No caso dos recursos financeiros e humanos, o projeto iniciou o seu trabalho com a premissa de que as soluções deveriam ser desenvolvidas com o menor custo, usando os recursos a que o Cade já tinha acesso, sem novas contratações vultosas. Nesse sentido, a gerência do projeto apresentou à alta direção do Cade um plano de remanejamento de recursos (com suspensão de projetos e dedicação de pessoas exclusivamente ao projeto) e de prazos rápidos, de forma a mostrar a viabilidade do projeto. Nesse sentido, cada entrega era comunicada evidenciando o atingimento de objetivos, o que reforçava o sucesso do projeto. O envolvimento de parceiros governamentais envolvidos com problemas semelhantes também resultou na união de esforços e ganhos de escala.

No caso dos riscos relativos ao peticionamento, o envolvimento dos parceiros nas fases de desenvolvimento de projeto e aperfeiçoamento de normas permitiu que eventuais problemas fossem identificados e corrigidos antes de gerarem prejuízos, evidenciando a preocupação do Cade com a qualidade e a transparência da sua atuação.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

O sucesso da prática inovadora está calçado:

1. Na cultura do Cade em criar soluções criativas com poucos recursos.
2. No apoio da alta direção para o projeto.
3. Na capacidade de criação de parcerias.
4. No alinhamento da inovação com a revisão dos processos de trabalho e a normatização necessária à sua implementação.

O aspecto cultural é relevante na medida em que torna a falta de recursos

um fator desafiador e incentiva a criatividade e a busca por união de esforços. Nesse sentido, a formação de parcerias permite que pessoas com problemas comuns unam esforços para o desenvolvimento de soluções, o que auxilia no ganho de escala e permite soluções com maior replicabilidade, além de aproximar o Cade aos usuários das inovações. O apoio da alta direção permitiu que as demandas fossem reequilibradas, permitindo à equipe investir no projeto de maneira sustentável e manter a motivação. O alinhamento dos processos de trabalho e normatização dá força à utilização do sistema, uma vez que os benefícios se tornam mais claros e as pessoas sentem-se mais preparadas para iniciar o seu uso, reduzindo a desconfiança e fomentando um espírito pró-mudança. A comunicação com o público externo também foi fundamental para aperfeiçoar o processo que se estava desenhando, garantir a transparência e transmitir confiança a esse público.

Responsável

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa
Diretora Administrativa

Endereço

Quadra SEPN 515 Bloco D, Asa Norte

Brasília, DF

Fone: (61) 3321-1804

E-mail: mariana.dalcanale@cade.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Outubro de 2015

Uso de Imagens - Paperless

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Ministério das Comunicações

A prestação do serviço de entrega de encomendas é um negócio extremamente competitivo: não existe monopólio e as empresas que disputam esse mercado utilizam o máximo de tecnologias como forma de se diferenciarem em um ambiente com pouca margem para redução de preços.

Ao se constatar que os Correios, em que pesem aumentos contínuos e constantes dos orçamentos com o desenvolvimento e sustentação de sistemas informatizados voltados ao gerenciamento, controle e disponibilização de informações postais, estavam em descompasso tecnológico com mercado, ao se tomar por referência os maiores correios do mundo, pois não se valiam de tecnologias há muito utilizadas pela concorrência.

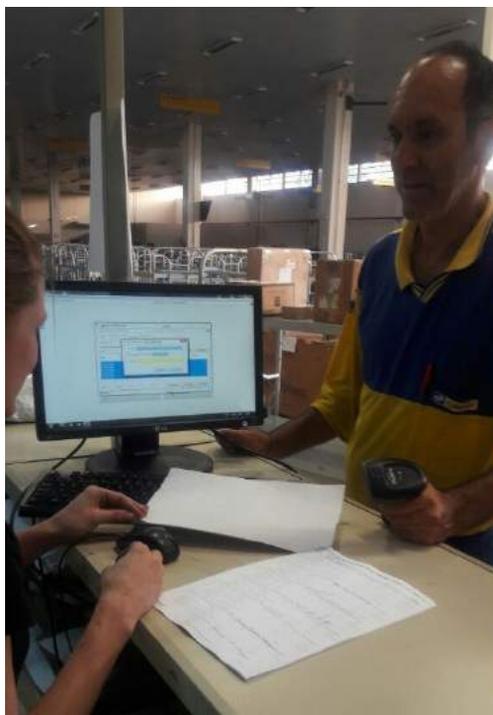
A partir da utilização de *smartphones* no processo de distribuição de encomendas, foram alterados diversos processos, com supressão de processos manuais e impressão de formulários físicos. Isso permitiu a economia de recursos, o aumento da produtividade e da eficiência postal, com reflexos na qualidade operacional, a partir da disponibilização de novos produtos e serviços.

Caracterização da situação-problema

O processo de distribuição de objetos postais sob registro, popularmente conhecido como objetos registrados, é realizado da forma como se segue:

Na Unidade Operacional responsável pela entrega dos objetos postados para sua faixa de CEP de abrangência e atendimento, os objetos são ordenados, isto é, separados de acordo com os CEPs e, utilizando coletores portáteis, os carteiros registram os dados referentes à postagem desses objetos no Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO). A consolidação dessas informações, que determinarão o trajeto e ordem de entrega dos objetos para os carteiros, é impressa em um formulário, denominado Lista de Objetos Entregues ao Carteiro (LOEC). A cada evento de entrega, com sucesso ou não, o carteiro preenche um determinado campo desse formulário, com a respectiva informação sobre a tentativa de entrega. No caso de sucesso, preenche com o nome do cliente recebedor do objeto.

Após realizar seu percurso de entregas, o carteiro retorna à Unidade Operacional para prestar contas de suas tentativas de entrega. Nesse momento, o carteiro restitui a LOEC a um funcionário na área de expedição para que o mesmo faça o lançamento individual das informações de cada objeto no Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO), atualizando dessa forma nossa página na internet. Esse processo de atualização de nosso banco de dados pode ocorrer entre 4 a 20 horas após a ocorrência do evento de entrega, criando condições para ocorrência de inconformidades no tratamento de informações e fraudes contra os Correios.



Os Correios imprimem aproximadamente 220.000 (duzentas e vinte mil) resmas de papel A4/ano para produzir esses formulários utilizados diariamente pelos carteiros no processo de distribuição de encomendas. São gastos para essa impressão quantidades equivalentes de *toner*, energia elétrica e mão de obra. O custo ambiental desses processos é muito grande, decorrente do uso maciço de água, energia e madeira para fabricação de papel, incluindo ainda o armazenamento desses formulários.

Por determinação do Arquivo Nacional, os Correios são obrigados a armazenar esses formulários por até 5 (cinco) anos, onde constam as informações do cliente que recebeu o objeto postal. Nossas unidades operacionais e centrais de arquivamento encontram-se abarrotadas desses formulários.



Nos casos em que os Correios tenham que informar quem recebeu o objeto, por meio de solicitação de informações realizada na Central de Atendimento aos Clientes (CAC), por exemplo, torna-se necessária a busca das LOECS nas caixas onde são guardadas, após lançamento no Sistema de Rastreamento de Objetos. Essa tarefa é realizada por funcionários da Unidade Operacional responsável pela entrega daquele objeto, o que significa dispêndio de tempo que poderia ser utilizado em outras tarefas internas.

Uma análise desse cenário levou os Correios a constatarem que era essencial viabilizar mudanças nesses processos, pois o controle e a geração de

informações na distribuição de encomendas estava defasado em relação ao mercado, lastreado em atividades manuais e uso intensivo de recursos naturais para produção de formulários de papel, com elevados custos de produção, armazenagem e acesso a registros de informações postais.

Objetivos da iniciativa

- Prover os Correios de uma plataforma tecnológica que pudesse viabilizar mudanças operacionais no processo de distribuição de objetos postados sob registro, com foco na redução de custos operacionais, tempestividade no fornecimento e aumento da qualidade das informações postais fornecidas aos clientes.
- Aumento da qualidade operacional a partir da substituição de processos com elevada participação humana por processamento eletrônico e uso de tecnologias móveis.
- Eliminar processos de impressão de formulários a partir do uso de imagens digitais, proporcionando redução de custos com aquisição de insumos tais como: papel, *toner*, energia elétrica, água e recursos humanos.
- Reduzir custos com armazenamento de papel, da produção do material a ser armazenado aos custos inerentes à utilização de imóveis próprios e de terceiros para guarda de documentos.
- Aprimorar os serviços existentes a partir de mudanças em processos nos quais as tecnologias disponíveis na plataforma de mobilidade pudessem viabilizar aumento da efetividade operacional, redução de custos operacionais e melhorar a qualidade das informações postais.
- Desenvolver novos serviços com foco no uso de informações eletrônicas em contraponto ao uso de formulários físicos. Isso significava eliminar processos manuais a partir do intensivo de

recursos tecnológicos para geração, guarda e disponibilização de informações digitais geradas a partir da captura de imagens de etiquetas de postagem com informações sobre os clientes recebedores de objetos postais registrados.

Público-alvo da iniciativa

A qualidade das informações postais fornecidas aos clientes dos Correios é fundamental para a credibilidade da empresa, dessa forma, o principal beneficiário da iniciativa é a própria empresa.

O serviço de entrega de encomendas e afins é realizado pelos carteiros, os quais, em um novo cenário, passam a se valer de *smartphones* em suas atividades diárias, da carga de informações nesses dispositivos até a consumação da entrega. Sua produtividade é aumentada pelo uso da tecnologia móvel, uma vez que o registro de suas atividades passa a ser gravado em nossos sistemas em tempo real, no exato momento do evento, por meio de acesso à rede de telefonia móvel.

Da mesma forma são diretamente afetados todos aqueles funcionários que trabalham no resgate e fornecimento de informações aos clientes, pois deixam de vasculhar formulários em depósitos e armazéns e passam a ter acesso a essas informações em um ambiente digital.

O principal alvo dessa iniciativa é indiscutivelmente os clientes postais dos Correios. Passam a ter acesso a um serviço com maior qualidade, prestado de forma mais tempestiva e com refinada qualidade de informações sobre os eventos, acessível em seus celulares e todas as outras formas de acesso à internet.

Descrição das etapas da prática inovadora

Para que a prática tomasse forma, em caráter experimental, foram contratados aproximadamente 2.500 (dois mil e quinhentos) *smartphones* para

serem utilizados pelos carteiros que prestam o serviço Sedex 10, distribuídos em 13 unidades da federação.

Vencidas as etapas de treinamento e conscientização da importância do serviço, com a implantação assistida do projeto nas unidades operacionais, foram sendo coletadas informações sobre o novo “*modus operandi*” no processo de entrega de objetos contratados pelo serviço Sedex 10. Essas informações foram valiosas para a evolução do aplicativo utilizado, o SRO Móvel, e nas mudanças de processos necessárias à acomodação à nova tecnologia.

A colocação em produção da plataforma de mobilidade foi concretizada a partir da contratação de aproximadamente 7.500 (sete mil e quinhentos) smartphones a serem utilizados em todos os distritos postais da Diretoria Regional de São Paulo, compreendendo a capital e região metropolitana. Isso significa que todos os carteiros pertencentes a essa região passaram a contar com esses dispositivos móveis em suas atividades.

Do ponto de vista tecnológico, os processos manuais e afetos à impressão de formulários foram substituídos por novas atividades e sistemas, da seguinte forma:

A geração e impressão do formulário físico LOEC, descrita anteriormente, deixou de ser realizada no início da manhã pelo próprio carteiro, como consequência das atividades de ordenamento dos objetos a serem entregues.

Foi necessário desenvolver, internamente na empresa, um sistema computacional que pudesse ser embarcado nos *smartphones*, mantendo e aprimorando as funcionalidades existentes no Sistema de Rastreamento de Objetos, responsável por todo o processamento de dados afetos às entregas de objetos. Nesse novo sistema, os dados da LOEC foram virtualizados e passaram a compor o principal instrumento no processo de entrega, embarcado nos *smartphones*, gerado a partir de informações recebidas das unidades de tratamento durante a madrugada do dia de entrega. Todos os

processos operacionais na distribuição de encomendas foram ser revistos, permitindo, entre outras melhorias, a eliminação do processo de impressão desse formulário físico.



Ainda no plano de desenvolvimento tecnológico, foram desenvolvidos comprovantes de entrega digital, disponibilizados no ambiente Web, contendo informações da etiqueta de postagem e dados do receptor. Esses comprovantes passaram a ser gerados a partir de uma fotografia tirada pelo carteiro, da etiqueta de postagem aplicada no objeto, contendo os dados de postagem e do cliente receptor, tais como: nome, assinatura e identificação.

Sistema de Rastreamento de Objetos - SRO

Comprovante de Baixa



O Objeto **JK290582038BR** foi baixado como **Entregue**, na data **2016-07-01** e na hora **14:53:06**, conforme imagem ao lado.

Código de Integridade: 93aa03fad7ddcbee072e3ce22e3c80167af27cc6

Para que esses comprovantes tivessem validade jurídica, foi necessário o desenvolvimento de algoritmos de dados na gravação dessas imagens, de forma que uma vez solicitado, os Correios possam comprovar quem recebeu o objeto, o local da entrega – identificado por sistema de georreferenciamento –, a data e horário do evento da entrega, a matrícula do carteiro e a identificação do equipamento utilizado, conjunto devidamente certificado em nossos servidores de dados.

Foram desenvolvidos, também, recursos de acesso a essas informações, para utilização na Central de Atendimento a Clientes e no ambiente interno da rede dos Correios. Esses sistemas passaram a permitir que informações prestadas em até alguns dias possam ser fornecidas em poucos segundos.



Foram realizados pilotos de testes envolvendo milhares de funcionários dos Correios, envolvendo treinamento, palestras, campanhas promocionais e, principalmente, eventos de conscientização, voltados a demonstrar a importância das novas práticas e de como podem refletir na saúde financeira da empresa.

A situação hoje

Considerando-se que a implantação da plataforma de mobilidade apresentou os resultados esperados, foi tomada a decisão de estender a iniciativa para todos os distritos postais dos Correios, permitindo que cerca de 45.000 (quarenta e cinco mil) carteiros utilizem esses recursos em suas atividades.

Dessa forma, o processo de distribuição de objetos registrados transcorre nos seguintes cenários:

- Convencional, sem recursos da plataforma móvel:
 - Informações relativas aos eventos de entrega coletadas em formulários físicos;
 - Prazo mínimo de 4 horas para atualização do sistema de rastreamento. Exceção para o Sedex 10, 12 e hoje, cujos serviços são prestados utilizando a plataforma móvel;

- Atendimento de pedidos de informações sobre os recebedores realizadas a partir de buscas em formulários físicos, armazenados em unidades operacionais e arquivos regionais;
- Prestação de serviço de comprovação de entrega por meio de formulário de Aviso de Recebimento; Impressão de formulários físicos com elevado custo de geração e armazenamento.
- Com uso de dispositivos móveis apenas para disponibilização de informações relativas ao evento de entrega em tempo real
 - A LOEC continua sendo impressa e usada concomitantemente com a LOEC virtualizada nos smartphones
 - Disponibilização aos clientes de informações relativas ao evento de entrega em tempo real no ambiente Web
 - Atendimento de pedidos de informações sobre os recebedores realizadas a partir de buscas em formulários físicos, armazenados em unidades operacionais e arquivos regionais;
 - Prestação de serviço de comprovação de entrega por meio de formulário de Aviso de Recebimento;
 - Impressão de formulários físicos com elevado custo de geração e armazenamento.
- Com uso de dispositivos móveis, exclusivamente.
 - A LOEC virtualizada nos *smartphones* é o guia de entrega dos carteiros.
 - O formulário físico da LOEC não é mais impresso.
 - Disponibilização aos clientes de informações relativas ao evento de entrega em tempo real no ambiente web.
 - Atendimento de pedidos de informações sobre os recebedores dos objetos postados realizadas a partir de sistema informatizado, em poucos segundos.

- Prestação de serviço de comprovação de entrega por meio de mensagem SMS e *link* de acesso às imagens de comprovação de entrega. Ar Eletrônico - Fase de piloto de testes.
- Eliminação do processo de impressão em 70 Centros de Distribuição Domiciliária em São Paulo.
- Em fase de teste piloto a criação do AR Eletrônico, com supressão dos formulários físicos.
- Outros produtos e serviços em fase de modelagem e prototipação.

Por que a iniciativa é inovadora?

O uso da tecnologia *mobile* e o foco na mudança de processos levaram os Correios a um novo patamar de prestação de serviços postais, e dinamizaram as operações, apresentando resultados inovadores que se apresentam gradualmente gerando novos serviços, os quais não seriam disponibilizados no ambiente tradicional.

O grande desafio é a implantação e condução do projeto em âmbito nacional, dados os benefícios a serem alcançados e a possibilidade de criação de novos serviços postais com abrangência geral.

Substituir o preenchimento de formulários físicos tais como o Aviso de Recebimento pela informação de um número de telefone celular, o qual receberá mensagem SMS com um *link* de acesso ao comprovante digital na internet e eliminar dezenas de processos manuais é uma maneira totalmente diferente e inovadora de se prestar o serviço.

A iniciativa apresenta a todo momento a oportunidade de criarmos e melhorarmos nossos serviços, eliminando processos manuais e otimizando operações em todo o ciclo postal.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

A implantação da plataforma *mobile* no processo de distribuição de objetos registrados apresentou resultados expressivos em termos de produtividade e melhoria das condições de trabalho nas unidades operacionais.

Redução do tempo para realização de atividades no processo de distribuição de objetos, na prestação de contas dos carteiros no final das atividades e outros ganhos estão promovendo a readequação de atividades internas, de acordo com o grau de maturidade na prestação desses serviços na nova plataforma.

Diminuição na quantidade de recursos adquiridos para produção de formulários de LOEC nas unidades operacionais onde o processo de eliminação da impressão do formulário físico foi concluído.

Perspectiva de redução das compras de outros formulários físicos quando da conclusão do projeto, face ao estoque ainda existente na empresa.

Foram alterados processos manuais e obtidos melhoramentos na prestação do serviço postal, com ganhos mensuráveis e outros, muito mais importantes, intangíveis, mas de forte impacto na empresa.

Houve utilização eficiente dos recursos?

A iniciativa ainda focada no ambiente de prestação do serviço Sedex 10 e nos distritos da Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana e planejada para ser estendida em todo o Brasil, implica na alocação de recursos financeiros, materiais e humanos de grande monta, haja vista a capilaridade dos Correios.

Apenas nos segmentos já contemplados, temos o seguinte aporte de recursos, cuja divulgação não é restrita:

- Gestores técnicos e administrativos para gerenciamento do parque.
- Contratação de linhas de acesso para disponibilização de *smartphones* para aproximadamente 10.000 (dez mil) carteiros.

- Envolvimento de aproximadamente 12.000 (doze mil) funcionários utilizando os recursos computacionais disponibilizados nos *smartphones*.
- Produção de milhões de comprovantes digitais diariamente, disponibilizados em ambiente web de alta disponibilidade.

Os recursos utilizados são monitorados pelas equipes de gestão técnica e operacional, assegurando sua melhor utilização e otimização, em um ambiente de alta dispersão de abrangência.

Parcerias

A iniciativa de implantação da plataforma *mobile* e as mudanças de processos para criação de novos produtos e serviços não contaram com parcerias externas.

Os dispositivos móveis utilizados foram contratados em processo licitatório, com a contratação de linhas de acesso móvel e fornecimento dos *smartphones* em regime de comodato.

No ambiente interno houve um trabalho conjunto entre a Vice-Presidência de Tecnologia e as Vice-Presidências de Encomendas e Postal para realizar a coordenação dos projetos.

O processo de implantação da plataforma móvel e criação de novos serviços foi apoiado internamente da seguinte forma:

- O departamento de produção da Vice-Presidência de Tecnologia foi o responsável pela instrução, contratação e gestão dos contratos voltados ao serviço SEDEX 10, de abrangência nacional.
- A gerência de contratação da Diretoria Regional de São Paulo foi a responsável pela instrução, contratação e gestão do contrato de telefonia móvel que atende aquela região.

- O treinamento dos colaboradores foi realizado com o apoio da UniCorreios.
- O desenvolvimento e manutenção dos sistemas foi totalmente realizado pelo departamento de sistemas dos Correios.
- O desenvolvimento de novos serviços foi realizado por Grupo de Trabalho designado para esse fim, com representantes de todas as áreas envolvidas.

A iniciativa levada a efeito só pode ser possível dado o alto nível de integração entre as áreas envolvidas, em nível elevado de parceria e comprometimento com o alcance de resultados.

Participação dos beneficiários

A iniciativa teve seu início em ambiente laboratorial, com reduzido número de funcionários envolvidos no projeto.

Nesse ambiente controlado, realizado na cidade de Bauru/SP, foram sendo testados equipamentos, *softwares* desenvolvidos internamente e principalmente alterando processos, com vistas à prestação dos serviços postais com outra visão e com novos processos lastreados no uso da tecnologia *mobile*.

O desenvolvimento da iniciativa foi coordenado pela Vice-presidência de Tecnologia, com a constituição de Grupos de Trabalho designados em portaria com a participação de técnicos operacionais e da área de tecnologia. A modelagem de serviços, análise de processos e redesenho de atividades com a participação de todas as áreas que pudessem ser envolvidas foram os fatores mais importantes para o sucesso do projeto.

Mecanismos de transparência e controle social

A implantação da plataforma *mobile* iniciou-se por meio de contratações realizadas sob o regime da Lei nº 8.666/93, realizadas por meio de pregões e com a participação de todas as operadoras de telefonia móvel.

A gestão do parque instalado é realizada por gestores técnicos em nível da Administração Central e da Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana, utilizando recursos computacionais que permitem o monitoramento e acompanhamento em tempo real do uso dos dispositivos móveis, da produção de imagens, do registro de eventos e de todo e qualquer incidente que possa provocar solução de continuidade na prestação dos serviços baseados nessa plataforma.

Todos os projetos de inovação da empresa são acompanhados e auditados por órgão de controle interno.

Grau de replicabilidade

A implantação da plataforma *mobile* seguiu diversas etapas, desde a fase laboratorial em 4 (quatro) unidades operacionais até atingir o estágio atual, quando temos um dos serviços mais importantes da empresa, o Sedex 10, sendo prestado com uso intensivo da plataforma.

Como consequência natural da obtenção de resultados positivos nas unidades operacionais, o projeto foi estendido para a mais importante de nossas Diretorias Regionais, a de São Paulo Metropolitana, não só pelo tráfego postal, mas por concentrar também as mais importantes empresas do país.

Em que pese o serviço postal não guardar características com outros serviços públicos, entendemos que a iniciativa de implementação de tecnologias que possam estimular a substituição de processos manuais e principalmente

redução na produção de papel pode ser replicada para outros órgãos públicos, respeitadas as características de funcionamento dessas empresas.

Grau de sustentabilidade

A implantação da plataforma mobile teve como foco a mudança de processos convencionais a partir do uso de dispositivos móveis no processo de distribuição de objetos postais sob registro.

Foram comprovados ganhos ambientais com a nova forma de realizar estes novos processos, como se segue:

- No ambiente das unidades operacionais a virtualização do formulário LOEC, descrito anteriormente, levou à supressão da impressão do formulário físico. Isso significa que uma vez que a iniciativa esteja implementada em todos os distritos postais, ou seja, quando todos os carteiros dispuserem de *smartphones* para realizarem suas atividades e o processo de eliminação da impressão desse formulário se estender a todas unidades operacionais, implicará em:
 - Redução de custos operacionais com aquisição de insumos diretos, tais como papel, *toner*, energia elétrica e uso de mão-de-obra para produção de aproximadamente 220.000 (duzentas e vinte mil) resmas de papel A4 por ano;
 - Redução dos custos operacionais com aquisição de formulários do serviço de Aviso de Recebimento - AR;
 - Desmobilização da produção dos formulários para o serviço de Aviso de Recebimento Digital
- Desmobilização gradual do processo de armazenamento e guarda dos formulários físicos que deixarão de ser produzidos nos próximos 5 anos, com importante impacto ambiental.

- A criação de novos serviços baseados no uso da tecnologia, em que deixarão de existir formulários físicos, levará à diminuição da presença física nas agências, menor tempo de atendimento e menor consumo de insumos e mão-de-obra.

Pode-se assegurar que a iniciativa representa uma das maiores ações ambientais levadas a efeito pelos Correios nos últimos anos.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

A implantação da plataforma mobile e a criação de novos produtos e serviços atuais é consequência de um trabalho realizado ao longo dos últimos 6 anos e com perspectivas de outros anos para conclusão, face à dimensão do projeto e das dificuldades a serem ultrapassadas.

De forma geral, podemos considerar que alguns fatores poderiam ser considerados barreiras a serem ultrapassadas, tais como:

- Dificuldade de instrução de processos que levassem à contratação de linhas de acesso móvel com disponibilização de equipamentos em regime de comodato.
- Resistência de carteiros ao uso de novas tecnologias.
- Resistência a mudanças na área operacional, seja a nível de administração ou de operações no dia a dia.
- Divergências sobre as melhores alternativas de mudanças de processos, dada a participação de áreas com visões comerciais e operacionais voltadas aos seus nichos de participação no mercado.
- Homologação jurídica dos comprovantes digitais disponibilizados no ambiente *web*.

Como toda iniciativa envolvendo mudanças tecnológicas envolve a quebra de paradigmas e mudanças no “*status quo*” dos envolvidos, a implantação do projeto se desenvolveu em ambiente de convencimento, treinamento, conscientização e muito respeito pela forma com que os empregados aceitariam mudar suas atividades. A ansiedade na obtenção de resultados pode ser considerada como um dos mais importantes obstáculos a serem ultrapassados.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Como toda iniciativa envolvendo mudanças tecnológicas envolve a quebra de paradigmas e mudanças no “*status quo*” dos envolvidos, a implantação do projeto desenvolveu-se em ambiente de convencimento, treinamento, conscientização e muito respeito pela forma com que os empregados aceitariam mudar suas atividades. A ansiedade na obtenção de resultados pode ser considerada como um dos mais importantes obstáculos a serem ultrapassados.

Diante desse cenário, enfrentamos e ultrapassamos essas barreiras da seguinte forma:

- Para facilitar a contratação das linhas de acesso móvel com disponibilização de equipamentos em regime de comodato, foi utilizada uma estratégia de contratação em nível corporativo, de forma centralizada.
- A resistência dos carteiros ao uso de novas tecnologias foi quebrada com a apresentação de resultados que demonstravam a facilidade na realização de suas tarefas, nos ganhos de produtividade e, principalmente, com treinamento e conscientização da importância do uso da tecnologia para a empresa.
- A quebra da resistência a mudanças na área operacional, seja a nível de administração ou de operações no dia a dia, é fruto de muito trabalho de conscientização e apresentação de resultados.

- As divergências sobre as melhores alternativas de mudanças de processos por parte das áreas envolvidas são aparadas com o nivelamento de ideias, discussões e apresentação de resultados.
- A homologação jurídica dos comprovantes digitais disponibilizados no ambiente *web* foi feita com a participação da área técnica na produção de sistemas de autenticação e a área jurídica, respaldando e homologando as soluções apresentadas.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

A implantação da iniciativa foi decorrente de diversas ações, como se segue:

- Criação de um laboratório de mobilidade na cidade de Bauru/SP para início das atividades de prospecção e escolha das alternativas de equipamentos e *softwares* a serem utilizados.
- Criação de Grupos de Trabalho com empregados focados na execução dos projetos, designados em portarias patrocinadas pela direção da empresa.
- Treinamento, conscientização e acompanhamento dos envolvidos nos projetos pilotos e no ambiente de produção.
- Disponibilização de orçamento e técnicos para instrução de processos, gestão de contratos, acompanhamento e monitoramento do uso dos equipamentos.

O comprometimento da direção da empresa, em todas as fases do projeto e a participação de empregados de todas as áreas podem ser definidos como fatores preponderantes no sucesso da implementação da iniciativa.

Responsável

Jefferson William Wagner Silva

Analista de Sistemas Sr.

Endereço

Quadra EQN 502/503, Asa Norte

Brasília, DF

Fone: (61) 99947-0513

E-mail: williamw@correios.com.br

Data do início da implementação da iniciativa

Janeiro de 2016

Projeto IRIS – Reconhecimento Facial de Viajantes

Coordenação-Geral de TI da Receita Federal

Ministério da Fazenda

Até 2014, a seleção de passageiros sujeitos a seleção de bagagem era executada unicamente pelo servidor da Receita Federal do Brasil (RFB), baseado em informações pulverizadas em diversos arquivos de diferentes formatos e critérios subjetivos, gerando resultados imprecisos.

O desafio era atingir o equilíbrio entre a liberação dos passageiros de forma ágil e a execução do controle aduaneiro, sem comprometer as atribuições legais da RFB. Para isso foi concebido o projeto Iris, que consiste em um moderno e complexo sistema de gerenciamento de risco e seleção de viajantes, englobando a Declaração Eletrônica de Bens de Viajante (e-DBV), o cruzamento de dados com a Polícia Federal e Companhias Aéreas, a realização de análise de risco por parametrização eletrônica e a identificação por biometria facial. Hoje a solução já se encontra operacional em 14 aeroportos internacionais.

Caracterização da situação-problema

O Brasil é um país de dimensões continentais, com dezenas de aeroportos, com voos internacionais, portos e pontos de fronteira seca.

O crescimento econômico do país na última década fomentou o aumento

de quase 100% no volume de passageiros internacionais, sem uma equivalente expansão do controle aduaneiro de passageiros, por limitações físicas desses ambientes e pelo escasso número de servidores.

Diante dessa nova realidade e dos transtornos para os viajantes internacionais decorrentes das intervenções sem resultados, a diretriz estratégica principal da Receita Federal passou a ser a gestão da fiscalização baseada em **risco**, aqui entendida a fiscalização como o processo que vai da seleção de viajantes até a inspeção das bagagens; e como riscos, as ameaças aos bens jurídicos tutelados – em sentido amplo, à Fazenda e às economias nacionais, à saúde e segurança pública, ao meio ambiente e patrimônio histórico.

Até o ano de 2014, a seleção de passageiros sujeitos a seleção de bagagem era executada unicamente pelo servidor da RFB, intitulado Seletor, que identificava qual passageiro deveria ser sujeito ao controle aduaneiro de suas bagagens baseando-se na análise comportamental dos viajantes no saguão de recepção dos portos ou aeroportos, ou nas áreas de recepção de viajantes em pontos de fronteira, e de inferências que a fiscalização podia fazer a partir das informações visuais sobre os volumes de bagagem que o viajante carregava e seu comportamento, baseado em informações pulverizadas em diversos arquivos de diferentes formatos e critérios subjetivos, gerando resultados imprecisos.

A administração pública não pode depender exclusivamente desse juízo subjetivo, sob o risco de uma discrepância de comportamento e de resultados, e de um desrespeito ao princípio da impessoalidade.

O grande desafio da RFB é atingir o equilíbrio entre a liberação dos passageiros de forma ágil e a execução do controle aduaneiro, sem comprometer suas atribuições legais.

Segundo dados da Divisão de Controles Aduaneiros Especiais da Coordenação-Geral de Administração Aduaneira (Dicae/Coana), em torno de

15% do total de passageiros internacionais são selecionados para vistoria direta de suas bagagens e, desses, apenas 3% têm resultado efetivo, o que equivale a 0,5% do total de passageiros.

Os dados demonstram a imprecisão na seleção de passageiros para vistoria física de suas bagagens com os métodos anteriormente utilizados, que se baseavam no “*feeling*” e na análise manual de dados pelos servidores da fiscalização de bagagem, comprovando a necessidade de adoção de modernas tecnologias de gerenciamento de risco eletrônico para identificação e de segregação do fluxo de viajantes selecionados para fiscalização aduaneira.

Objetivos da iniciativa

O projeto consiste em um moderno e complexo sistema de gerenciamento de risco e seleção de viajantes, englobando a Declaração Eletrônica de Bens de Viajante (e-DBV), o cruzamento de dados com a Polícia Federal e Companhias Aéreas, a realização de análise de risco por parametrização eletrônica e a identificação por biometria facial, colocando a Receita Federal em posição de vanguarda.

Principais objetivos:

- Facilitar o adimplemento das obrigações tributárias: a e-DBV substitui 2 declarações em papel. Por meio de computadores (versão *Desktop*), *tablets* e *smartphones* (versão *Mobile*), possibilita o preenchimento e transmissão da declaração ainda no exterior; e o pagamento antecipado do imposto por *home banking*. A Receita Federal do Brasil é a única do mundo que fornece essa comodidade aos viajantes, um ganho notável quando comparado, pelos próprios usuários, aos procedimentos de entrada na União Europeia ou nos Estados Unidos. A ferramenta brasileira transforma a atividade, incômoda a turistas e executivos, em algo simples, rápido e fácil.

- Contribuir para a maximização e segurança do controle aduaneiro nos aeroportos, portos e pontos de fronteira: a RFB utilizará as informações antecipadas de viajantes prestadas pelas companhias aéreas (dados de identificação do passageiro e do voo) e aqueles declarados pelos passageiros na e-DBV (Declaração Eletrônica de Bens do Viajante) para analisar e selecionar com antecedência aqueles que representam um maior risco aduaneiro, baseado em critérios de seleção moduláveis, adaptados ao perfil de cada unidade aeroportuária. O sistema ajuda a montar um perfil dos viajantes de modo que a Receita possa selecionar melhor os contribuintes que vai fiscalizar.
- Proporcionar maior precisão na identificação e agilidade na liberação dos passageiros: após a seleção dos viajantes provenientes do exterior pelo sistema de gestão de risco, a identificação do passageiro selecionado será realizada por meio de biometria facial, que permitirá a sua segregação dos outros passageiros e o respectivo encaminhamento para processo fiscalizatório, agilizando a liberação dos demais.
- Permitir uma alocação mais efetiva dos agentes de migração, alfândega e dos inspetores fitossanitários: possibilitar aos órgãos com atuação integrada a consulta de informações de interesse específico constante na e-DBV e a consignação da anuência de bens, elevando a eficiência dos diversos intervenientes do ambiente aeroportuário: RFB, Polícia Federal, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Sistema de Vigilância Agropecuária Internacional (Vigiagro) entre outros.

Público-alvo da iniciativa

Passageiros de voos internacionais.

Descrição das etapas da prática inovadora

Definição das premissas: foi definido que a RFB celebraria convênio com a Polícia Federal e outros órgãos envolvidos com o transporte aéreo e marítimo e receberia a lista de passageiros que compõe o veículo (avião e navio). E que, dentre as diversas soluções desenvolvidas para o projeto, haveria um módulo que faria mensuração do risco aduaneiro dos viajantes que estiverem nesse veículo. Portanto, o escopo da equipe do projeto do Reconhecimento Facial foi modificado para: como localizar, dentre um universo de viajantes, o passageiro classificado como de interesse aduaneiro, com uma solução: transparente, que exija baixa interação física com o viajante, rápida, com reduzido custeio de produção e sem que, principalmente, gere constrangimento nem, em hipótese alguma, filas adicionais para os viajantes?

O planejamento do projeto englobou diversas frentes de soluções, tais como, realização de convênios com órgãos externos para incrementar o banco de dados da Receita Federal para o cruzamento de informações, prospecção e aquisição de ferramenta de mercado, adaptação e construção da aplicação Declaração Eletrônica de Bens do Viajante (e-DBV) integrada com a ferramenta de mercado e implantação de arquitetura e infraestrutura tecnológica para suportar a solução e respectivo plano de contingência.

- Aplicativo e-DBV (Declaração Eletrônica de Bens de Viajante) – Implantado em agosto de 2013
- Análise de Risco – cruzamento de dados (RFB, Companhias Aéreas e Polícia Federal) – Implantada parcialmente, falta ainda a integração com a base de dados dos tributos internos (IRPF e outras)
- Identificação dos viajantes por biometria facial – implantado em 14 aeroportos internacionais.

A situação hoje

A solução já se encontra operacional e em utilização em 14 aeroportos.

Por que a iniciativa é inovadora?

O projeto integra diversas soluções tecnológicas, englobando a ferramenta de mercado de “reconhecimento biométrico facial”, o cruzamento de dados oriundos de diversas instituições (Receita Federal, Companhias Áreas e Polícia Federal), a aplicação disponibilizada pela RFB para os viajantes (e-DBV - Declaração Eletrônica de Bens do Viajante) e a mudança de arquitetura de infraestrutura do ambiente informatizado com características híbridas (equipamentos-servidores descentralizados nos aeroportos integrados aos *tablets* e ao banco de dados armazenado em um *Datacenter* centralizado).

A iniciativa implementa um modelo de coleta e comunicação eletrônica das informações dos viajantes, conhecido pela sigla API/PNR – Advanced Passenger Information/Passenger Name Record (Informações Antecipadas sobre Passageiros e Registro de Identificação de Passageiros), sendo o núcleo do projeto mundial de segurança nas fronteiras, segundo a Organização Mundial das Aduanas – OMA.

O sistema efetua o cruzamento dos dados antecipados de passageiros enviados pelas cias aéreas com o banco de dados da Receita Federal do Brasil (renda declarada, ocupação, frequência e natureza das viagens realizadas, etc.) e permite a integração com bancos de dados de outros órgãos de controle de fronteira e segurança, como Polícia Federal, Interpol e Agência Brasileira de Inteligência, oferecendo maior nível de proteção à sociedade.

A consequência é um conjunto de informações e dados que permitem um foco especializado nos passageiros de interesse, objetivo primário de aumento de segurança e mais conforto e celeridade ao fluxo de viajantes de baixo risco.

Passa-se da imprecisão na seleção de passageiros para vistoria física de suas bagagens com os métodos anteriormente utilizados, que se baseavam no “*feeling*” e na análise manual de dados pelos servidores da fiscalização de bagagem, para a adoção de modernas tecnologias de gerenciamento de risco eletrônico e de forma inédita da tecnologia de reconhecimento biométrico facial, para identificação e de segregação do fluxo de viajantes selecionados para fiscalização aduaneira.

Além dessas, outra mudança significativa, que facilita o adimplemento das obrigações tributárias, foi a disponibilização da aplicação e-DBV. Além de substituir 2 declarações em papel, por meio de computadores (versão *Desktop*), *tablets* e *smartphones* (versão *Mobile*), possibilita o preenchimento e transmissão da declaração ainda no exterior; e o pagamento antecipado do imposto por *home banking*. A Receita Federal do Brasil é a única do mundo que fornece essa comodidade aos viajantes, um ganho notável quando comparado, pelos próprios usuários, aos procedimentos de entrada na União Europeia ou nos Estados Unidos. A ferramenta brasileira transforma a atividade, incômoda a turistas e executivos, em algo simples, rápido e fácil.

Inovação na identificação de viajantes que apresentem risco potencial de estarem realizando irregularidades fiscais, por meio da tecnologia de reconhecimento facial:

Em um primeiro momento, a equipe pensou em utilizar a tecnologia de reconhecimento da impressão digital, que tem as vantagens de baixo custo, simplicidade e alto grau de maturidade do mercado fornecedor. Todavia, a pesquisa de campo demonstrou que essa solução seria inviável. A simples imposição de um atraso de um segundo na fila de viajantes dos maiores aeroportos traria um custo para a imagem da RFB e um aumento de insatisfação muito alto entre os viajantes e dificultaria a utilização de informações vindas de outros órgãos de inteligência, exigir-se-ia que fosse enviada a “impressão digital” desse viajante de interesse, o que não seria um processo efetivo e produtivo.

A próxima tecnologia a ser avaliada foi a que é utilizada por alguns bancos brasileiros, chamada reconhecimento da palma da mão. Apesar de já ser madura e amplamente utilizada, essa solução tem um desafio ainda maior que o do reconhecimento da impressão digital, pois o padrão dos vasos sanguíneos da mão do usuário não faz parte das informações contidas nos passaportes e seria algo extremamente atípico de ser adotado unicamente pelo governo brasileiro.

Se de um lado essa tecnologia resolveria a questão sanitária, continuaria esbarrando no problema de consumir tempo da fila de passageiros e causar atrasos no processo. Por sua vez, a tecnologia de reconhecimento pela íris dos olhos embora também tenha bastante maturidade comercial e não exija o contato físico do usuário com o leitor, esbarrava em não ser ergonômica e um tanto quanto invasiva. Além de não ser adotada por nenhum país do mundo para controle de suas fronteiras, nem de fazer parte do leque de informações gravadas no passaporte brasileiro, a literatura demonstrava os usuários submetidos ao reconhecimento de íris relatavam medo e desconfiança com a segurança de seus olhos.

Após todas as tecnologias mais conhecidas terem sido descartadas, a equipe começou a prospectar outras tecnologias inovadoras e que estivessem disponíveis comercialmente. A necessidade por mecanismos não invasivos e discretos de segurança foi um forte motor para a indústria de reconhecimento facial no mundo. Em poucos anos, uma tecnologia que era considerada futurísticas passou a ser um produto com uma ampla gama de fornecedores e com uma maturidade capaz de ser utilizada em soluções complexas como a desenhada pela Receita Federal.

A tecnologia de reconhecimento facial se baseia em um algoritmo que identifica os principais tamanhos e distâncias da face humana, são essas informações que criam a identidade de cada face e são utilizadas inclusive pelo cérebro humano para distinguir as pessoas. Tal qual a impressão digital, na qual as linhas do dedo se diferenciam, no reconhecimento facial, as distâncias

entre olhos, nariz, boca e outros pontos são diferentes entre os seres humanos, mesmo entre gêmeos univitelinos.

É importante mencionar que o reconhecimento facial tipicamente disponível, e que foi adotado no projeto IRIS, utiliza-se somente da imagem em duas dimensões do viajante -2D-, a partir da qual as distâncias entre os pontos relevantes são medidas. Essas imagens são capturadas com típicas câmeras de vídeo, cujo único diferencial é um maior nível de resolução –qualidade das imagens–, e uma maior velocidade de captura. Não se trata de uma tecnologia baseada no *hardware* da câmera, mas sim no processamento computacional por *softwares* especializados da imagem capturada pela câmera.

Para atender à premissa de simplicidade na integração, especificamos a solução de reconhecimento facial como uma “caixa preta” que deveria receber algumas entradas e fornecer saídas pré-especificadas. As entradas são as imagens das faces dos viajantes de interesse agrupadas em uma lista ordenada pelo grau de importância determinada pelo processo de risco da RFB. As saídas são os diversos registros de LOG detalhados e a notificação sobre o viajante de interesse que foi localizado em uma tela de computador e em *tablets*. A notificação em *tablets* – *iPad* e similares – faz o dispositivo móvel cadastrado na solução vibrar, ou emitir sinal sonoro, quando um viajante de interesse é localizado.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

- Aumento da presença fiscal e da capacidade de focarmos os recursos humanos do processo de fiscalização aduaneira de uma maneira racional, a solução propiciou um aumento de mais de 300% no número de apreensões de droga em 2015 quando comparado a 2014, representando um desempenho operacional nunca antes visto no combate às fraudes aduaneiras no Brasil.

- Os efeitos positivos da modernização e implementação do gerenciamento eletrônico de risco aduaneiro também podem ser observados nas taxas de detecção de moeda não declarada. Houve uma taxa de crescimento de 282% no valor total de moeda apreendida em 2015 quando comparado a 2014, quando a tecnologia ainda não estava disponível.
- Foram realizadas, por meio da e-DBV, nos modais terrestre, marítimo e aéreo, aproximadamente 20 mil declarações, com o valor dos bens declarados em torno de R\$ 670 milhões; a movimentação de entrada e saída de valores de aproximadamente R\$ 1,3 bilhão, cerca de 30% superior à 2014; admissões temporárias concedidas de R\$ 184 milhões; e retenção de R\$ 92,8 milhões em bens, 46% a mais que em 2014 e R\$ 9,5 milhões em moeda, valor 282% superior a 2014, indicando um inequívoco aumento na assertividade da fiscalização aduaneira, resultado das ferramentas tecnológicas implantadas em 2015.
- Somente no aeroporto de Guarulhos, foram 64 apreensões de entorpecentes, sendo o maior número de casos (35) de cocaína, seguido de metanfetamina (8), haxixe (7), *skunk* (7) e *ecstasy* (6), totalizando 335,6 kg de drogas apreendidas, o que representa um aumento da ordem de 291% quando comparado ao ano de 2014 (computados somente os entorpecentes encontrados com passageiros ou em suas bagagens).
- Fortalecimento da imagem do país e da instituição.
- Proteção da indústria e do emprego nacional, combate a entrada de mercadorias com destinação comercial, o contrabando, o descaminho, o tráfico internacional de drogas e armas e outros ilícitos transfronteiriços.

- Aproveitamento mais eficiente da mão de obra disponível: por permitir a customização das ações fiscalizatórias de acordo com o perfil levantado nas pesquisas ao banco de dados de viajantes.

Houve utilização eficiente dos recursos?

A amplitude das dimensões de nossa nação, dos riscos que estamos sujeitos e dos escassos recursos obrigam a RFB a uma forte racionalização e otimização dos recursos disponíveis para a execução de suas atividades regimentais. Dessa forma, o projeto foi concebido com baixa dependência do fornecedor e simplificação da integração com os demais módulos: a identificação e a localização de um viajante de interesse são apenas uma parte da solução envolvida no projeto dos grandes eventos e no planejamento estratégico da RFB, por isso foi pensada uma solução cuja aquisição não gerasse grandes exigências de integrações. Isto é, a solução deve ter o aspecto de um módulo independente e que possa ser substituído sem grandes impactos. Ademais, a solução não deve gerar um custeio desproporcional ao ganho e nem uma dependência tecnológica de um único fornecedor. No serviço público, os processos de aquisição devem se preocupar não somente com as questões imediatamente relevantes de qualidade e bom preço, o princípio da economicidade deve ser visualizado em sentido amplo, incluindo as consequências que a aquisição e a dependência de uma solução podem significar no futuro para a instituição.

Por isso, em todo processo de aquisição, deve se questionar se a manutenção dessa solução justifica os ganhos que serão gerados e qual a dependência que a RFB assume com o fornecedor a partir daquele momento. Dessa forma, uma premissa relevante do projeto foi inovar sem trazer dependência. A qualquer momento o módulo de reconhecimento facial de viajantes pode ser substituído por outro de outra empresa fornecedora. Suas fronteiras de interação foram criteriosamente definidas para que essa complexa, sofisticada e poderosa

solução possa ser substituída por outras soluções, de outros fornecedores, sem que a RFB tenha cristalizado um processo de dependência.

Adotamos a tecnologia de *webservice*, que é um padrão de mercado para que a aplicação desenvolvida pelo prestador de serviços da RFB (Serpro) se integre com a aplicação adquirida na licitação. Dessa forma, a qualquer momento podemos adquirir produtos de novos fornecedores e basta que eles obedeçam à especificação do projeto para que a integração seja simples e transparente.

Toda a inteligência agregada para a identificação, mensuração e quantificação deste risco foi desenvolvida pelo prestador de serviços Serpro e é uma propriedade intelectual da RFB.

Além disso, o investimento em um sistema de reconhecimento facial de passageiros selecionados teria seu retorno garantido em aproximadamente 2,6 meses, de acordo com as estimativas do Tribunal de Contas da União-TCU. Vale frisar que, além desse investimento ser rapidamente absorvido no primeiro momento pelo aumento da arrecadação direta nos aeroportos internacionais, há também o fator “presença fiscal, que desestimularia a compra desses bens no exterior, provocando um aumento das aquisições em território nacional e respectivo aumento de arrecadação de impostos internos, fruto do receio das ações de fiscalização.

Parcerias

Nas fases de planejamento, contratação e implementação da solução, foram envolvidas aproximadamente trinta pessoas de três áreas da Receita Federal (áreas aduaneira, tecnologia da informação e programação e logística), além da participação indireta das equipes dos aeroportos que receberão a solução.

Grau de replicabilidade

Enquanto que, no primeiro semestre de 2016, a RFB já estava implantando a sua solução no Brasil, outros aeroportos de referência mundial, como o JFK, em Nova York, EUA, ainda estavam iniciando projetos equivalentes, inclusive usando o mesmo fornecedor selecionado pela RFB.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

O processo de inovação é complexo e especialmente difícil no serviço público, no qual há um amplo leque de normalizações, cujo desconhecimento pode colocar em risco tanto a instituição quanto o servidor público. Um dos desafios foi articular áreas distintas da RFB (aduaneira, tecnologia da informação e programação e logística) e a parceria com outros órgãos, como a Polícia Federal, além da participação indireta das equipes dos aeroportos, no planejamento, contratação e implementação da solução.

Ademais, o planejamento do projeto foi de grande complexidade, por englobar diversas frentes de soluções, tais como:

- Realização de convênios com órgãos externos para receber informações e incrementar o banco de dados da Receita Federal para o cruzamento de informações.
- Prospecção e aquisição de ferramenta de mercado.
- Adaptação para integrar a aplicação Declaração Eletrônica de Bens do Viajante (e-DBV) à ferramenta de mercado.
- Implantação de arquitetura e infraestrutura tecnológica para suportar a solução com respectivo plano de contingência.
- Condução do processo de contratação de empresa de mercado

especializada no fornecimento da solução de reconhecimento facial, conciliando os exíguos prazos para implementação nos aeroportos com as exigências e trâmites da legislação aplicadas aos órgãos públicos para compras de bens e serviços (licitações e contratos).

Quais barreiras foram vencidas e como?

Por se tratar de um projeto pioneiro, sem referências de aquisição no Brasil, e pela limitação de recursos, que impediu a equipe de conhecer soluções semelhantes a nível mundial, todo o projeto foi elaborado apenas com base em estudos teóricos e seguindo referência em bibliografia estrangeira. A solução para esse desafio foi pesquisar os parâmetros de referência na literatura mundial e desenharmos seqüências de testes para serem executadas para avaliação da amostra fornecida durante a licitação, previamente ao pronunciamento da licitante vencedora. Os parâmetros de referência utilizados foram elaborados pelo Laboratório de Tecnologia da Informação, do Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia, do Governo Americano – NIST National Institute of Standards and Technology. Foi dado amplo conhecimento para todas as empresas do processo de teste, as quais tiveram oportunidade de criticar e propor melhorias. A execução desses testes foi acompanhada pelas licitantes desclassificadas, garantindo isonomia e transparência de todo o processo. Os testes foram complexos, avaliaram velocidade, precisão e tolerância a disfarces como bigodes, óculos e rotação da face do viajante.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora inscrita?

O sucesso na implementação da iniciativa é resultado de uma equipe qualificada, aliada a uma gestão criteriosa de TI, com ações que compreendem o planejamento, a execução e o monitoramento de iniciativas ligadas à

implantação de projetos e de melhoria de processos, concomitantemente à adoção de melhores práticas de governança, com foco no alinhamento de processos e projetos com a estratégia da RFB e a agregação de valor pelo alcance dos resultados pretendidos e a otimização dos custos.

Responsável

Cláudia Maria de Andrade

Auditor Fiscal

Endereço

Anexo do Ministério da Fazenda Esplanada dos Ministérios Bloco P

3° andar - Sala 301

Fone: (61) 3412-3708

E-mail: nizabete.silva@receita.fazenda.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa

Agosto de 2016

Há 21 anos o Concurso Inovação no Setor Público premia práticas inovadoras implementadas em órgãos da administração pública federal, estadual e distrital, reconhecendo e valorizando o trabalho de servidores e equipes que transformam ideias criativas em práticas inovadoras.

Nesta publicação, a Enap apresenta os relatos das 15 vencedoras da 21ª edição do concurso, constituindo uma importante fonte de referência para dirigentes e equipes que buscam novas soluções para melhorar a qualidade da gestão no setor público brasileiro e dos serviços prestados à população.

Realizado pela Escola Nacional de Administração Pública em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o Concurso Inovação tem o apoio das Embaixadas da França e da Colômbia, bem como do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF).

- Faça o download gratuito dos livros contendo as iniciativas premiadas em outras edições do concurso em <http://www.enap.gov.br>, acessando a opção “Publicações”.
- Conheça mais sobre o concurso em <http://inovacao.enap.gov.br>, e participe inscrevendo sua iniciativa inovadora!

Apoio:

