

inovação
inovação Concurso Inovação na
inovação Gestão Pública Federal

Experiência:

Planejamento Integrado

Instituto Nacional do Seguro Social

Responsável : Wolney de Oliveira Cruz

SAS Q 2 Bloco O 3º andar / Brasília -DF

Tel: (61) 313-4378

wolney.cruz@df.previdenciasocial.gov.br

Integrantes da Equipe :

- Andre Machado Goncalves

Av. Treze de Maio, 13, 26.º Andar, Centro/ Rio de Janeiro – RJ

Tel: (21) 272-3903 r:3906

andre.goncalves@rj.previdenciasocial.gov.br

- Antonio Grasselli Filho

Rua Pedro Fonseca S/N 3 Andar Ilha do Monte Belo / Vitória – ES

Tel: (27) 321-2253/2257

antonio.grasselli@es.previdenciasocial.gov.br

- Joao Luiz Volpini Santa Maria

Rua Duque de Caxias Nº 1135 / Londrina – PR

santa.maria@pr.previdenciasocial.gov.br

- Jose Roberto Agreste

Rua Paes Leme Nº 79 / São Paulo – SP

Tel: (11) 813-1622 r:2139/212-322

jose.agreste@sp.previdenciasocial.gov.br

- Newton Cavalcante de Castro

Rua NS1, ACSU - SO20 Lt 05 Conj 02 Centro / Palmas – TO

Tel: (63) 219-3000

newton.castro@to.previdenciasocial.gov.br

- Rogério da Silva Oliveira

Rua Barão do Abaiaí Nº 73 8º andar Centro / João Pessoa – PB

Tel: (83) 216-2014/2177

rogerio.oliveira@pb.previdenciasocial.gov.br

Data do início da implementação da experiência:

Janeiro de 2000.

Relato da situação anterior à introdução da inovação

Identificação dos problemas que se pretendia resolver:

Em junho de 1998, com o advento do Programa de melhoria do atendimento na Previdência Social – PMA, teve início uma série de alterações no sistema de atendimento ao público no INSS, buscando a comodidade dos usuários, agilidade dos serviços e a ampliação do controle social.

Através de uma metodologia de mensuração da performance dos processos de atendimento nas agências, tornou-se clara a necessidade de alterações estruturais e gerenciais na organização para a otimização das operações e o alcance dos resultados esperados.

Em face dessa realidade, o Instituto iniciou um trabalho de análise da estrutura vigente na época que, apesar de já passados nove anos da criação do INSS, fruto da unificação dos Institutos Nacional de Previdência Social - INPS e do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS, continuava atuando junto ao mercado de forma segmentada, com agências para arrecadação e benefícios, com diversos níveis hierárquicos. O planejamento era apenas um ritual que precisava ser cumprido ano a ano. Não havia um processo sistematizado, com envolvimento dos diversos níveis hierárquicos e, tampouco havia associação do processo orçamentário com o planejamento.

O resultado desse trabalho foi uma reestruturação completa do modelo organizacional vigente no Instituto e que foi posto em prática a partir de meados de 1999, com o Decreto 3.081, que estabeleceu uma nova estrutura, com a criação das Gerências-Executivas¹, da Coordenação-Geral de Controladoria e da Diretoria Colegiada - que atua a partir de um modelo de gestão compartilhado, com diretorias específicas, mas tomando as decisões e deliberações de forma colegiada.

Diante desse contexto, era necessário consolidar de fato a descentralização do processo decisório, dando maior autonomia às gerências-executivas de forma a propiciar maior agilidade no atendimento ao público.

Em função do quadro apresentado, o grande problema a ser resolvido era, levando em consideração as diferenças regionais, integrar todas as decisões do Instituto, dando, ao mesmo tempo, a autonomia implementada pela nova estrutura.

Para tanto, realizou-se um plano integrado piloto com Rio de Janeiro e São Paulo. Todos os gerentes-executivos desses estados, os representantes das linhas do Instituto, da DATAPREV e da Junta de Recursos reuniram-se durante uma semana em São Paulo, discutindo todas as ações que seriam desencadeadas em conjunto.

Estava dado o passo inicial para a concretização de uma maneira integrada de se planejar.

Descrição da experiência inovadora

Objetivos a que se propôs e resultados visados

Um plano tem pouco valor se a organização a que se destina não é capaz de executá-lo.

Sabendo dessa realidade, toda metodologia elaborada levou em consideração não apenas a estrutura descentralizada do Instituto, mas também as diferenças regionais entre as Gerências-Executivas.

O Plano de Ação mostrou a importância dos objetivos coletivos para a mudança da atuação e imagem da Previdência Social.

“Ilhas de excelência” de resultados certamente são bem-vindas na Instituição. Porém, são insuficientes para a mudança de atuação e imagem, pois, quando algum problema localizado ganha expressão nos meios de comunicação, é a imagem da instituição toda que se desgasta, arrastando consigo também os bons resultados das "ilhas de excelência".

1. O que é considerado inovador

¹ As Gerências-Executivas, em número de cem, são órgãos descentralizados do INSS instituídos pelo Decreto 3.081, de 10/06/1999, com área de atuação inferior a uma Unidade da Federação.

A maior inovação é a descentralização de recursos orçamentários e a conseqüente autonomia às unidades descentralizadas. Com elas também veio a democratização das informações gerenciais e orçamentárias do Instituto.

2. Concepção da experiência (a idéia do projeto surgiu de uma pessoa ou de um grupo, dentro ou fora da instituição)

A idéia de se ter um planejamento participativo, com metas e recursos definidos e com acompanhamento sistematizado já era um desejo de algumas pessoas da instituição com perfil mais voltado para a gestão empreendedora. Na prática, entretanto, esta forma de planejamento foi implementada a partir de um esforço conjunto da Controladoria e Diretoria Colegiada da Instituição.

3. Etapas da implementação

- Janeiro de 2000: Plano de Ação INSS 2.000, definição de 15 metas globais que se desdobravam em cerca de 100 projetos. Esse Plano era fortemente baseado no Programa Avanço Brasil do Governo Federal.
- Março de 2000: elaboração do Plano de Ação Eixo Rio de Janeiro/São Paulo
- Julho de 2000: elaboração do Plano de Ação Eixo Sul, integrado pelos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, com definição de metas conjuntas que deveriam ser alcançadas até dezembro de 2000 e quatro reuniões de avaliação parcial.
- Agosto de 2000: elaboração do Plano de Ação Eixo Leste, integrado pelos Estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia e pelo Distrito Federal, com definição de metas conjuntas que deveriam ser alcançadas até dezembro de 2000 e três reuniões de avaliação parcial.
- Janeiro e Fevereiro/01: elaboração do Planejamento Operacional 2001. Dessa vez, as cem gerências foram divididas em cinco regiões geográficas. Na primeira, estão todas as gerências do estado de São Paulo (total de 24); na segunda, as gerências do Espírito Santo, de Minas Gerais e do Rio de Janeiro (total de 21); na terceira, as gerências do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná (total de 19); na quarta, as gerências da Bahia, de Alagoas, de Sergipe, de Pernambuco, da Paraíba, do Rio Grande do Norte e do Ceará (total de 20); e na quinta, as gerências do Distrito Federal, de Mato Grosso, do Mato Grosso do Sul, de Goiás, do Amazonas, do Acre, de Roraima, de Rondônia, do Amapá, do Pará, do Tocantins, do Piauí e do Maranhão (total de 16). Em uma reunião com todos os Gerentes-Executivos, os dirigentes locais da DATAPREV e os Superintendentes de todos os estados, foram definidas as metas a serem alcançadas durante o ano de 2001, com as respectivas previsões orçamentárias. O mês constituiu a unidade temporal de medição de execução das metas e, conseqüentemente, de todo o Plano. Durante os meses, os resultados são aferidos e informados pela Coordenação-Geral de Controladoria, através de sistema disponibilizado em sua página na Intranet. Existem reuniões de avaliação mensais, realizadas em cada uma das regiões. Nessa ocasião, reúnem-se todos os participantes dos estados, onde são expostos os resultados alcançados por sua região, mostrando pontos fortes e fracos na execução das metas. Ao mesmo tempo, discutem-se possíveis correções do rumo do Plano.

4. Clientela visada

Os clientes deste projeto, de forma mais direta, são os dirigentes da Instituição, em todos os níveis.

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

- Diretoria Colegiada - responsável pela coordenação geral do Plano, definindo diretrizes e responsabilizando-se pela distribuição de recursos entre as metas nacionais e regionais;
- Gerente-Executivos - responsáveis pela execução do plano e efetivo atingimento das metas. O colegiado de gerentes teve a atribuição de quantificar metas e distribuir recursos entre as gerências;
- Orientadores técnicos - responsáveis pelas dados necessários para se estabelecer e quantificar as metas, além de servir de ponto de apoio no que diz respeito a dúvidas quanto aos critérios utilizados neste procedimento;
- Controladoria - responsável pelo acompanhamento e apoio metodológico do plano;
- Coordenação-geral de Orçamento, Finanças e Contabilidade - responsável por descentralizar os recursos conforme previstos no plano operacional.
- De forma direta ou indireta todos os servidores da Instituição participam deste processo.

6. Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

A disponibilização do sistema do Planejamento Operacional na Intranet, sem necessidade de acesso por senha, transformou-se em um meio eficaz de democratizar informações. Desde o início do Plano, houve uma preocupação em fazer com que todas as informações fossem transparentes. Atualmente, qualquer servidor pode acessar os dados gerenciais e orçamentários de qualquer Gerência-Executiva.

Obstáculos encontrados

1. Descrição dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los

- Escassez de recursos, prejudicando o alcance de algumas metas;
- Resistência e desinteresse por parte de alguns dirigentes;
- Sistema de planejamento não-integrado aos sistemas transacionais;
- Dificuldade de obtenção de dados.

A escassez de recursos tem sido resolvida por meio da priorização de ações;

À medida que os resultados vão aparecendo, as resistências vão diminuindo;

Para "driblar" a falta de integração de sistemas, a coleta e a alimentação têm sido manual.

Recursos utilizados

1. Recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos

Ao longo do desenvolvimento do Planejamento Integrado, participaram os atuais servidores integrante da equipe, citados acima, e o servidor Esdras Esnarriaga Júnior.

Para elaboração e desenvolvimento da metodologia e do sistema, foram gastos R\$ 34.809,26 em diárias e R\$ 10.448,34 em passagens. Para a reunião de dirigentes em Fevereiro de 2001, gastaram-se R\$ 140.607,82 em diárias e R\$ 76.300,00 em passagens. Para a reunião de avaliação, gastaram-se R\$ 34.490,59 em diárias e R\$ 81.245,77 em passagens.

Mudanças efetivamente ocorridas: relato da situação atual

1. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

A integração construída pela metodologia foi capaz de realizar o feito histórico de colocar lado a lado, com a mesma incumbência, dirigentes da Previdência Social para negociarem e debaterem, em foro único, o processo de mudança de atuação e imagem, desencadeando, de forma simultânea, ações idênticas e integradas em todos os estados.

A segunda importante conquista do método de trabalho foi a aprendizagem em serviço. Oriundos de diversas áreas compartimentadas, os servidores tiveram a oportunidade

de manter contato com os mais variados assuntos que integram o escopo das competências de uma Gerência-Executiva. Essa aprendizagem visa profissionalizar o nível gerencial.

2. Mecanismo de avaliação de resultados e indicadores utilizados

- O sistema disponível em Intranet é uma forma de avaliação, pois, por meio dele, é possível que sejam observadas as metas previstas e as realizadas, a execução orçamentária e outras informações disponíveis.
- As principais metas estão sendo tratadas como indicadores e a estes indicadores são atribuídas notas que influenciam no ranking de desempenho das gerências-executivas.

3. Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados

Os gerentes-executivos, de uma forma ou de outra, começaram a pensar no planejamento como um instrumento gerencial importante. Além disso, reconheceram a necessidade da integração entre eles para que os resultados sejam mais facilmente alcançados.