



**Experiência:**

**Convênio do sistema de gestão participativa**

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

**Responsável:** Douglas Gerson Braga

**Endereço:** Viaduto Santa Efigênia, 266, Centro  
São Paulo, SP — CEP: 01033-050  
Telefones: (011) 229 3293/225 1319 — Fax: (011) 228 9410

**Relato**

A Coordenação de Arrecadação e Fiscalização (CAF) do INSS tem como função básica cuidar da arrecadação, cobrança e fiscalização das contribuições previdenciárias. A CAF/São Paulo está organizada em 31 Gerências Regionais de Arrecadação e Fiscalização (GRAFs), agregando cerca de 1.200 Fiscais de Contribuições Previdenciárias (FCPs) e centenas de servidores administrativos. O Estado de São Paulo concentra, aproximadamente, 50% da arrecadação previdenciária do País, o que implica um grande volume de trabalho a ser desenvolvido no estrito cumprimento das normas legais e conforme critérios de excelência, qualidade e produtividade na administração pública. A observância dessas normas e critérios faz parte da cultura da instituição, ainda mais que a remuneração dos FCPs é constituída, principalmente, por gratificação aferida com base na produtividade do trabalho fiscal. A partir dessas preocupações tem-se desenvolvido iniciativas para instituir Sistemas de Gestão Participativa e Qualificada, que se caracterizam por promover o envolvimento e a integração do conjunto dos servidores nos assuntos de interesse comum, por meio da participação organizada das suas entidades sindicais. Seu propósito fundamental é promover e direcionar o desenvolvimento das relações de trabalho e o tratamento dos conflitos, utilizando como referência o objetivo comum de prestar e atender as demandas e serviços dos cidadãos com qualidade, eficácia e democracia.

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

- 1) Mesa de Participação Permanente, de representação paritária, encarregada de dar tratamento aos conflitos insurgentes, de organizar as Mesas de Participação Conjunta nos locais de trabalho e de promover a constituição da Comissão Consultiva de Usuários e Contribuintes;
- 2) Mesas de Participação Conjunta, também de composição paritária, encarregadas de dar tratamento e propor soluções para questões de interesse das GRAFs; e
- 3) Comissão Consultiva de Usuários e Contribuintes, composta por representantes de entidades da sociedade civil, que deverá funcionar como mecanismo de controle social sobre a execução dos serviços, e à qual a Mesa de Participação Permanente poderá consultar em questões de interesse comum.

### **Resultados**

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