

**inovação**  
**inovação** Concurso Inovação na  
**inovação** Gestão Pública Federal

**Experiência:**

**Programa de incentivo à produtividade e à qualidade total**

**Ministério da Fazenda**

**Delegacia da Receita Federal — ARF**

**Centro Norte — RJ**

**Responsável:** Eduardo Henrique Portas Simões Araújo

**Equipe:** Ana Elisa Bastos de Menezes, Benvida da Silva Paulo, Célia Regina das Neves Dias, Eliane Câmara Cerveira, Elizabeth Silva do Nascimento, Felipe Kresch, Geziel Geni de Almeida, Gilberto Jorge de Carvalho, Hercília Cartaxo, Jane Marques Pinho, Joaquim Alves Dias Júnior, José Alberto Pacheco da Silva, José Mauro Santos Franco, Lúcia Regina Fernandes Rezende, Luiz Eduardo Duarte de Oliveira, Luiz Frederico Leal Failace, Márcia Lúcia da Silva Barbosa Thiengo, Marcos Albuquerque de Magalhães Gomes, Marcos Antônio Vianna, Maria do Rosário da Silva, Neivaldo Viveiro de Jesus, Paula Cristina Pessanha Antonetti, Pedro Delarue Tolentino Filho, Sérgio Fernandes e Sônia Labre de Argollo e Castro.

**Endereço:** Av. Rodrigues Alves, 81 — Praça Mauá

Rio de Janeiro, RJ — CEP: 20081-250

Telefones: (021) 253 6322 Fax: (021) 233 3810

**Relato da experiência**

A Agência da Receita Federal (ARF) Centro-Norte do Rio de Janeiro, a maior do Brasil, era conhecida, ao final de 1995, como “ARF Inferno”. Os funcionários só atuavam a partir da cobrança direta dos chefes de seção. Estes ficavam sobrecarregados, executando tarefas que cabiam aos seus funcionários — e deixavam de gerenciar adequadamente suas seções. Os funcionários não distinguiam suas competências e as das chefias, e se dividiam em “castas”, segundo suas carreiras de origem no serviço público. Alguns funcionários recebiam treinamento e dispunham de benefícios, enquanto outros eram relegados ao esquecimento e ao desestímulo. Os funcionários eram pouco assíduos e impontuais devido às dificuldades de acesso à agência — localizada na zona portuária do Rio de Janeiro — nos horários de *rush* e à coincidência do horário de trabalho com os horários bancário e comercial, que os impedia de realizar seus pagamentos e outros compromissos. A jornada de trabalho nunca era cumprida, pois havia perdas de tempo com a chegada, o preparo para saída de almoço, o retorno após o almoço e o preparo para a saída de final de expediente, sem contar as interrupções para cafezinho.

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

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

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

Em seguida, iniciou-se um trabalho de organização e métodos, cujas principais medidas são as que se seguem. Foram padronizados os procedimentos e ações, compiladas as rotinas consuetudinárias, visando eliminar controles desnecessários e informatizar os demais, dando velocidade e transparência ao serviço. Com isso foi possível extinguir e fundir seções e descentralizar procedimentos, além de liberar as chefias para tarefas de gestão e incremento da produtividade. A superposição de tarefas entre seções foi solucionada com a criação de rotinas internas especializadas para cada uma. Por outro lado, foi feito o levantamento minucioso de todas as atribuições e procedimentos internos, de modo que qualquer funcionário dentro da agência pudesse executar qualquer tarefa, a partir de um guia completo e atualizável. Da mesma forma, iniciou-se o trabalho de preparar a cartilha do contribuinte, destinada a informar e agilizar as providências de responsabilidade dos próprios clientes. Nem sempre houve apoio de chefias e funcionários: muitos chefes estavam sobrecarregados e desmotivados, conformados com a desorganização generalizada. Muitos funcionários estavam indispostos para cumprir suas obrigações, divididos por inveja e relações de privilégio, beneficiando-se da desorganização e avessos à mudança. A sua reação foi de antagonismo. A solução foi a imediata substituição de todas as chefias e substitutos das seções, com a sua remoção desta ARF para outros locais. Os funcionários foram remanejados entre as seções, rompendo a rotinização e eliminando as “panelinhas”. Procurou-se funcionários insatisfeitos em outros órgãos ou que estivessem em disponibilidade para reaproveitamento. Os recém-concursados e oriundos da iniciativa privada foram convidados a ocupar os cargos de chefia e receberam acompanhamento inicial até se consolidarem nos cargos. Assim, rompeu-se a inércia, reduziu-se a quantidade de funcionários e elevou-se a qualidade e a produtividade. Várias outras medidas foram adotadas. O espaço físico foi reordenado para expandir a área de atendimento e obter melhor disposição em relação à clientela. Foram criados e distribuídos informativos de orientação ao público e foi reorganizada a distribuição dos formulários nos setores que os utilizam, facilitando o acesso. Foi criada uma equipe própria de instalação e manutenção de materiais de informática, reduzindo a dependência externa nessa área. Foi oferecido treinamento em informática para todos os funcionários, o que permitiu ampliar a emissão eletrônica de documentos e aumentar a rapidez e a confiabilidade dos serviços. Foi admitido e priorizado o acesso do contribuinte às chefias, com atendimento imediato. Para permitir a participação e a realimentação de idéias, tanto dos clientes como dos funcionários, foi instalada uma caixa de coleta de sugestões e críticas, cuja chave fica em poder da Superintendência para que seja assegurada a lisura da apuração.

## **Resultados**

Constata-se acentuada satisfação da clientela. Os funcionários se tornaram mais produtivos, responsáveis e disciplinados e exibem orgulho e satisfação com o trabalho. A agência se tornou modelo para outras. Ocorreu um aprendizado no sentido de que é possível

fazer muito com poucos recursos, e de que as ações de mudanças devem ser adotadas com rapidez, para inibir as reações contrárias e criar a predisposição favorável a uma transformação radical.