

Ações premiadas no 7º Concurso de Inovações na
Gestão Pública Federal *Prêmio Helio Beltrão 2002*



Gustavo Amorim Coutinho (organizador)

ENAP

Ações premiadas
no 7º Concurso
de Inovações
na Gestão
Pública Federal
2002

Gustavo Amorim Coutinho
organizador

ENAP

Ministério do Planejamento,
Orçamento e Gestão



ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (61) 445-7110 — Fax: (61) 445-7177
E-mail: concursogestao@enap.gov.br

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenação editorial

Livino Silva Neto

Revisão

Cleidiana Cardoso Nazareno Ferreira

Projeto gráfico

Francisco Inácio Homem de Melo

Editoração eletrônica

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

© ENAP, 2002

Tiragem: 500 exemplares

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca ENAP

Ações premiadas no 7^a Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — 2002.
Gustavo Amorim Coutinho (Org.). — Brasília: ENAP, 2002.
229p.

ISBN 85-256-0044-X

1. Inovação na Gestão Pública 2. Administração Pública 3. Atendimento ao público
4. Planejamento Estratégico 5. Parcerias I. Coutinho, Gustavo Amorim II. Título.

CDD 350.81

Sumário

Apresentação

Biografia de Helio Beltrão 18

Ações premiadas em 2002

Planejamento e gestão estratégica 21

Sistema de Planejamento e Execução
Orçamentária (SIPLAN) 22

Integração das decisões e procedimentos
dos sistemas produtivo e de gestão 30

Viabilizando o negócio de transporte
marítimo no sistema Petrobras 40

Destaque da
Gestão
Empreendedora

Estabelecimento de padrões de atendimento e serviços 51

Logística de distribuição e entrega dos objetos do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) 52

Destaque da Gestão Empreendedora

Protocolos assistenciais como estratégia de adesão às melhores práticas clínicas e otimização de recursos 61

Simplificação e agilização de procedimentos 72

“Pregão”, uma nova modalidade de licitação 73

Destaque da Gestão Empreendedora

Atendimento ao usuário 82

Arquivo do Trabalhador (AT) 83

Rede Governo: o portal de serviços e informações para o cidadão 87

“Escreve Cartas”, ajuda pessoas analfabetas a escreverem cartas 98

Sistemas de Protocolo Postal da Justiça do trabalho 3ª Região 103

Projeto Bombeiros da Vida 109

Grupo informativo multidisciplinar em pré-operatório de cirurgia cardíaca 118

Articulação de parcerias 126

Contrato de Safra: a regularização das relações de trabalho dos safreiros 127

Programa Trabalhando com Parceiras Tradicionais 137

Gerenciamento de pessoas e capacitação 144

Programa de Consultoria Integrada —
Times de Resultados 145

Programa de Valorização e
Reconhecimento *ALGO+* 154

Gerenciamento de informações 166

Sistema Integrado de Informações
Previdenciárias (SIPREV) 167

Avaliação de Desempenho Institucional 178

Supervisão Técnico-Administrativa às unidades
da Fundação Nacional de Saúde 179

Gerenciamento de custos 188

Economicidade do projeto de ampliação
do aeroporto de Guarulhos 189

Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) 195

Apresentação

O Prêmio Helio Beltrão —

Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — encontra-se em sua sétima edição. Desde 1996, vem identificando e divulgando experiências de gestão já implementadas na Administração Pública Federal, que pratiquem os princípios da administração gerencial. Este concurso é organizado pela ENAP Escola Nacional de Administração Pública, em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (inicialmente com o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado — MARE) e com o Instituto Helio Beltrão.

O Concurso foi criado com o intuito de dar visibilidade às mudanças em curso na gestão pública federal; nos primeiros anos, premiou até 50 experiências já implantadas; a partir de 1999, passou a premiar até 20 experiências. Buscou, em todas as edições, premiar as iniciativas já implementadas há pelo menos um ano, que pratiquem os princípios da administração gerencial:

- orientação para resultados e disposição para obter resultados mesmo com recursos escassos;

- foco no cidadão-usuário, buscando estruturar a atividade a partir de suas necessidades e características, e não a partir da lógica da própria organização;
- aumento da eficácia e eficiência da organização ou do programa, buscando aliar a pertinência das ações empreendidas, seu baixo custo e sua qualidade;
- implementação de melhorias contínuas de ciclo curto;
- estímulo à criatividade na realização do trabalho;
- desburocratização e simplificação de procedimentos e rotinas;
- transparência dos processos decisórios;
- responsabilização e trabalho em equipe;
- descentralização das ações; e
- desenvolvimento de parcerias.

Merece destacar que, para este Concurso, adotamos uma visão de **inovação** na gestão como uma mudança com relação a práticas anteriores, com forte conteúdo gerencial. Neste sentido, inovação tem menos a ver com ineditismo, e mais a ver com superação da cultura burocrática e adoção de princípios e instrumentos gerenciais. Inovação, no sentido adotado pelo Prêmio Helio Beltrão, significa expandir a capacidade de fazer e de obter resultados, a partir dos recursos existentes.

Diferentemente de outros concursos existentes, o Prêmio Helio Beltrão enfatiza melhores **práticas de gestão pública**, e não novas políticas públicas. Isto porque o Prêmio contribui para tornar mais visível esta dimensão tão abstrata e pouco considerada — a dimensão da gestão. Tradicionalmente, a melhoria de resultados era vista como condicionada pelos insumos — para melhores resultados, os administradores públicos demandavam mais recursos (humanos, materiais, orçamentários etc). O debate trazido pela reforma gerencial tendeu a alterar este paradigma anterior: buscou mostrar que, sob as mesmas condições e contando com os mesmos recursos, uma equipe ou instituição pública pode obter melhores resultados se houver bom gerenciamento — é este o diferencial da gestão. Concebido como um instrumento de difusão da reforma gerencial, o Concurso de

Inovações na Gestão Pública Federal buscou identificar e premiar experiências que, por meio de melhorias na forma de organizar e conceber o trabalho, obtêm melhores resultados. Este tem sido um dos objetivos do Concurso: contribuir para a consolidação do modelo de gestão pública empreendedora.

As mudanças na gestão pública, além de parecerem em geral uma questão abstrata, têm pouca visibilidade. Não é comum que a imprensa divulgue melhorias em curso em organizações públicas. A comunidade acadêmica, no Brasil, tem pouco interesse pelo tema, sendo muito mais focada em análises políticas mais macro. No entanto, o Concurso partiu de uma constatação de que já havia mudanças em curso, concretas, que deveriam ser conhecidas e divulgadas. Assim, um segundo objetivo do Concurso foi o de identificar e divulgar boas práticas de gestão já em curso na administração federal, já implementadas, que apresentam resultados concretos e contribuem para melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação federal.

Este não é um concurso de idéias, e sim de práticas já em funcionamento. Assim, podem se inscrever iniciativas com no mínimo um ano de implementação, cujos resultados já estejam sendo mensurados, desenvolvidas por órgãos e entidades (ministérios, agências, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) do Poder Executivo federal, bem como por instituições qualificadas como organizações sociais que estejam trabalhando em parceria com o Poder Executivo federal, na prestação de serviços de interesse público. As iniciativas podem envolver desde equipes de servidores, atuando em pequenas unidades administrativas, setores ou coordenações, até instituições inteiras, que estejam engajadas em processos de mudança. Desde a sexta edição do Concurso, em 2001, podem também se inscrever gerentes de programas e coordenadores de ação do PPA 2000-2003.

Os resultados do Concurso, nestes sete anos de funcionamento, mostram que as mudanças realmente já começaram. O conjunto das experiências premiadas demonstra que a administração

pública federal brasileira está mudando, em direção a um funcionamento mais ágil, eficiente e democrático, para atender às demandas da sociedade por melhores serviços públicos, com custos menores.

Um terceiro objetivo do Concurso é o de reconhecer e valorizar as equipes, servidores, gerentes e dirigentes públicos que têm efetivamente melhorado a gestão pública. Ainda aqui, o próprio Prêmio Helio Beltrão inovou, ao propor uma nova visão da valorização dos agentes públicos. Tradicionalmente, a valorização do servidor esteve muito ligada a temas relativos à estruturação de carreiras e políticas de remuneração. O Concurso apostou na valorização como reconhecimento da iniciativa e do desempenho de pessoas que, com muita garra, vêm promovendo melhorias e obtendo melhores resultados em suas áreas de atuação. Prova disto é a emoção que contagiava todos os premiados no seminário anual organizado pela ENAP para divulgar as experiências vencedoras. Nos primeiros quatro anos do Concurso, o prêmio foi apenas simbólico, e ainda assim era notável a satisfação dos premiados por poder divulgar suas iniciativas e vê-las organizadas em um “Banco de Soluções” para inspirar outras equipes.

O Concurso tem insistido sobre a necessidade de mensuração de resultados. Com efeito, vemos uma evolução das experiências inscritas, que ao longo dos anos têm aprimorado a apresentação, mensuração e avaliação dos resultados obtidos.

As experiências inscritas são selecionadas por um comitê julgador composto por especialistas em gestão pública. Os integrantes do júri vêm afirmando sua satisfação em conhecer estas novas práticas de gestão e, assim como os premiados, têm considerado sua participação no Concurso como uma forma de aprendizado.

A partir da parceria com o Instituto Helio Beltrão, passou a ser concedido, a cada ano, um destaque à experiência que mais avança na direção da desburocratização. Assim, em 2000, o destaque de desburocratização foi concedido aos Correios, pelo “*Kit Detran*”, e em 2001, à SLTI do MP, pelo *site* Comprasnet. Em 2002, o Instituto

Helio Beltrão anunciará seu destaque durante a cerimônia de premiação, a ser realizada em novembro.

E desde 2000, o júri vem atribuindo um destaque à experiência mais representativa em termos da aplicação dos princípios da gestão pública empreendedora:

- Em 2000: Ouvidoria da Previdência;
- Em 2001: reorganização dos hospitais para aumentar o número de cirurgias cardíacas — Ministério da Saúde, coordenação no Rio de Janeiro; e
- Em 2002: são três os destaques de gestão empreendedora: logística para distribuição dos livros didáticos (Correios); gestão integrada planejamento/orçamento (Instituto Nacional de Metrologia — Inmetro) e pregão como nova modalidade de compras públicas (SLTI/MP).

Um rápido balanço pelas 217 experiências premiadas nas sete primeiras edições do Concurso, dentre as mais de 730 experiências inscritas, mostra que as experiências de boas práticas de gestão têm evoluído:

- no uso de recursos da tecnologia da informação, passamos da disponibilização de informações nos *sites* de governo, para a prestação concreta de serviços via *Internet*: por exemplo, a divulgação dos projetos prioritários do MARE pela *Internet* (premiada em 1997), o Banco Federativo (BNDES-2000), até a emissão de certidão negativa de débitos com a Receita Federal (transacional; experiência premiada em 2001);
- ainda com relação à informatização, multiplicaram-se tanto as experiências que o júri passou a reservar os prêmios para aquelas que, além de utilizarem *softwares* e outros recursos de tecnologias de informação, estão ao mesmo tempo transformando processos de trabalho e revolucionando seu gerenciamento;
- no atendimento ao usuário, que tem concentrado boa parte das experiências premiadas, passamos de serviços a funcionários públicos (usuários internos, como as centrais de atendimento a aposentados) a serviços a cidadãos;

- as experiências têm evoluído do “serviço ao usuário” às centrais de atendimento — passando a oferecer serviços integrados;
- a evolução no atendimento ao usuário também tem se caracterizado por uma visão mais integral de suas necessidades (ampliando o serviço ofertado e quebrando a tradicional setorialização dos serviços públicos): como exemplos, podemos citar o serviço de oncologia pediátrica que passou a oferecer apoio pedagógico às crianças internadas, para não perderem contato com estudos apesar das longas internações (Hospital Universitário — Universidade Federal de Santa Maria/RS), ou ainda a experiência “criança: de volta pra casa”, com ações visando diminuir reinternações (Hospital Nossa Senhora da Conceição/MS — Porto Alegre);
- os serviços se tornaram itinerantes, indo até onde está o usuário, para ampliar a acessibilidade ao serviço: várias experiências premiadas da Previdência em que, os serviços são prestados “por mar, por terra, por ar” (por exemplo, nas regiões amazônicas), utilizando kombis, barcos etc; ou ainda os “consulados itinerantes”, realizados por funcionários do Itamaraty nas periferias dos grandes centros urbanos, no exterior, atendendo a uma visão integral das necessidades do usuário;
- estes serviços itinerantes, em seguida, sofisticaram seus requisitos tecnológicos (ligações via satélite), possibilitando conceder o serviço ou benefício *in loco*; ampliou-se a prestação de serviços utilizando a *Internet* como recurso;
- mais recentemente, têm se destacado as ouvidorias como canal de comunicação com os usuários e como instrumento de melhoria do serviço prestado: Ouvidoria da Previdência (2000) e várias ouvidorias dentre as experiências inscritas em 2002;
- algumas das experiências premiadas passaram a obter melhores resultados a partir da reorganização do trabalho e dos processos de trabalho:
 - o fim das filas — CTA — sem aumento do número de médicos; estudando o comportamento da demanda e

- enfrentando interesses corporativos (tiraram a agenda de marcação de consultas dos médicos);
- rodízio entre servidores de uma equipe — quebrando fragmentação excessiva, e obtendo maior agilidade e motivação dos funcionários;
- reorganização dos serviços — mutirão para cirurgias cardíacas nos hospitais do Rio de Janeiro, otimizando os recursos disponíveis; e
- projeto salva-vidas — equipe multiprofissional percorre a fila, em posto de atendimento de emergência do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro, tirando da fila e trazendo para atendimento imediato os casos realmente urgentes;
- têm se multiplicado e diversificado a busca de parcerias para melhoria do serviço prestado, tornando-o mais eficiente (face aos recursos escassos) e ao mesmo tempo mais eficaz (parceiros que agregam valor à fiscalização, sensibilização de vários atores etc):
 - parcerias intragovernamentais, dentre as mais difíceis de estabelecer e fazer funcionar — Base Flutuante de Fiscalização na Amazônia (PF, Receita, Ibama, Secretaria Esadual de Fazenda);
 - parcerias com voluntários: cursos de informática para minorias — Delegacia Regional do Trabalho/RJ;
 - parcerias otimizadoras de recursos públicos disponíveis: Carteiro Amigo — Programa da Saúde da Criança (parceria entre Ministério da Saúde e Correios, utilizando os carteiros como agentes de promoção da saúde junto a mães e grávidas), com enorme valorização da missão do agente público; nova parceria entre o Ministério da Saúde e o bombeiros para banco de leite materno.
- as áreas administrativas passam a se ver como prestadoras internas de serviços, buscando conhecer e dialogar com seus clientes internos, trabalhando com indicadores e organizando informações gerenciais;

- várias das experiências premiadas indicam melhorias nas compras governamentais, com economia de recursos — por exemplo, a reorganização de todas as licitações dos hospitais federais no Rio de Janeiro, ou o *site* Comprasnet;

- melhoria o gerenciamento e controle de bens e estoques, com algumas experiências praticando uma verdadeira política de materiais — hospitais federais e um hospital universitário;

- os processos decisórios das instituições públicas têm se tornado ao mesmo tempo mais racionais e participativos, em geral, impulsionados pelos dirigentes — seja nas decisões sobre investimentos (Hospital de Clínicas de Porto Alegre), sobre treinamentos (Instituto Nacional do Câncer) ou ainda sobre alocação de novas vagas e recursos financeiros nas universidades federais;

- a gestão torna-se mais transparente, como resultado da adoção de processos e instrumentos gerenciais, tais como planejamento estratégico, acompanhamento de resultados, racionalização de processos decisórios, gerenciamento de custos. Destacam-se também as comparações com estímulo ao *benchmark* (por exemplo, comparação entre os preços praticados por hospitais em suas compras);

- aumenta a transparência também para o cidadão: “Pergunte ao Prefeito” (experiência premiada em 1996) — hoje incorporado à gestão pública, não era assim tão óbvio quando teve início em 1995; e

- no gerenciamento de pessoas, as experiências também têm evoluído: inicialmente, voltavam-se sobretudo à promoção de saúde, lazer ou melhorias no ambiente físico de trabalho; mais recentemente, vêm se multiplicando as experiências de alocação com base em competências, buscando-se colocar a pessoa certa no lugar certo. Dentre elas experiências voltadas à seleção e desenvolvimento de gerentes (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — Embrapa, Caixa Econômica Federal — CEF, Banco do Nordeste); destacam-se também experiências de avaliação de desempenho em estágio probatório.

O Concurso tem premiado experiências bastante diversificadas — desde soluções muito singelas, adotadas por uma pequena equipe, como, por exemplo, um rodízio de servidores (quebrando a fragmentação excessiva do trabalho), até reorganizações estratégicas de instituições inteiras. O que importa, ainda aqui, não é a abrangência da experiência, mas o fato de demonstrar o empenho na solução de problemas, praticando uma postura pró-ativa.

Têm sido inscritas e premiadas experiências em curso em todo o país, por organizações de diversas naturezas — órgãos centrais ou suas antenas descentralizadas, formuladores de políticas ou prestadores de serviço e, instituições da administração direta e indireta. Tendem a ser em maior número as experiências de instituições que prestam serviços (aos cidadãos ou ao Estado), talvez por estarem mais próximas da pressão por melhorar seus serviços em contexto de recursos escassos, ou ainda por ser mais fácil, nestes casos, a mensuração de resultados. No entanto, também ministérios formuladores de políticas têm sido contemplados, o que mostra a difusão dos princípios da orientação para resultados.

Todas as experiências premiadas estão disponíveis na *Internet*, no site da ENAP: www.enap.gov.br. O Concurso já publicou também, além desse volume, mais sete livros — um a cada ano, com as experiências premiadas, e um balanço de seus cinco primeiros anos, com ênfase nas experiências de melhoria de atendimento ao usuário. Os livros são distribuídos às instituições públicas.

A 7ª edição do Concurso foi lançada no dia 9 de abril de 2002 em evento realizado na ENAP, juntamente com o *workshop* de premiação das experiências vencedoras do 6º Concurso. O dia 28 de junho de 2002 foi definido como o prazo final para o envio das propostas.

Mesmo com um período de inscrição menor do que nos anos anteriores foram apresentadas 128 experiências, número 43% superior ao das iniciativas inscritas no ano anterior. As experiências têm origem em 14 diferentes unidades da Federação, o que demonstra a abrangência do concurso, com destaque para o Distrito Federal

(60 experiências) e os Estados do Rio de Janeiro (27 experiências) e Rio Grande do Sul (11 experiências).

O Ministério da Saúde, e seus órgãos vinculados, encaminhou 30 experiências, seguido pelo Ministério da Fazenda, com 20 inscrições, e pelo Ministério da Educação, com 13. O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) foi a entidade da administração indireta que apresentou maior número de experiências, em número de sete. Em seguida, destaca-se Fundação Oswaldo Cruz e a ECT, ambos com seis experiências cada.

Verificou-se no 7º Concurso o predomínio de iniciativas inscritas por unidades de órgãos da administração direta centralizada (47), seguida pelas autarquias (25), administração direta descentralizada (17), sociedades de economia mista (16), empresas públicas (12), fundações (seis), agências reguladoras (três) e agências executivas (dois).

As experiências inscritas passam por duas fases de seleção. Na primeira fase, realizada pela Pesquisa ENAP, é verificado se os critérios expressos no *folder* de divulgação foram corretamente atendidos, em especial a data de início da experiência (apenas as experiências com um ano de implementação podem concorrer), e a aderência do conteúdo da experiência ao conceito de inovação do Concurso que diz respeito a “ações gerenciais implementadas que tenham introduzido mudanças substantivas na administração pública federal, baseadas nos seguintes princípios: orientação para resultados, foco no usuário-cidadão, aumento da eficácia e eficiência organizacional ou do programa, estímulo à criatividade na realização do trabalho, valorização do servidor, desenvolvimento de dirigentes, gerentes e servidores públicos, responsabilização e trabalho em equipe, horizontalização das estruturas, desburocratização, transparência dos processos decisórios, descentralização das ações e desenvolvimento de parcerias”.

Na segunda fase, as experiências são analisadas por um Comitê Julgador composto por 18 especialistas e altos funcionários da Administração Pública Federal e municipal¹ que, com base nos

critérios gerais de seleção e apoiado por um questionário no qual deveriam descrever a experiência avaliada de acordo com sete aspectos² e fazer uma avaliação global da experiência, selecionaram as 20 iniciativas vencedoras do 7º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — Prêmio Helio Beltrão.

Dentre os 20 vencedores, a dimensão de gestão que mais se destacou foi a de “Atendimento ao Usuário” com seis experiências premiadas. Três iniciativas contemplaram a dimensão de “Planejamento e Gestão Estratégica”. Duas experiências foram premiadas nas dimensões “Estabelecimento de Padrões e Atendimento e Serviços”, “Articulação de Parcerias” e “Gerenciamento de Pessoas e Capacitação”. Nas dimensões “Simplificação e Agilização de Procedimentos”, “Gerenciamento de Informações”, “Avaliação de Desempenho Institucional”, “Gerenciamento de Custos” e “Gestão Financeira e Orçamentária”, foi premiada uma iniciativa em cada uma delas.

¹ Integraram o Comitê Julgador:

Regina Silvia Viotto M. Pacheco, Vera Lúcia Petrucci, Renata Vilhena, Márcia Joppert, Ariel Garces Pares, Tereza Cotta, Pedro Bertoni, Daniel Annenberg, Alexandre Gomide, Caio Marini, Antônio Marcos Umbelino Lobo, Letícia Schwarz, Helena Pinheiro, Rosa Nader, Miriam Belchior, Nelson Marconi, José Carlos Vaz, Roseanne Albuquerque

² Os membros do Comitê foram solicitados a descrever o quanto o conteúdo do projeto contemplava as seguintes dimensões: foco no usuário-cidadão, orientação para resultados, avaliação de resultados com a utilização de indicadores, desburocratização e simplificação de procedimentos, desenvolvimento de parcerias, utilização eficiente dos recursos e criatividade administrativa e gerencial.

Biografia de Helio Beltrão

Helio Marcos Penna Beltrão nasceu no Rio de Janeiro em 15 de outubro de 1916. Exerceu as profissões de advogado, economista e administrador. Filho de Heitor da Nóbrega Beltrão e Christiana Penna Beltrão, cursou a Faculdade Nacional de Direito no Rio de Janeiro de 1933 a 1937. Fez pós-graduação em direito comparado na *New York University* de 1947 a 1948.

Iniciou sua carreira de servidor público em 1937, tendo sido admitido por concurso no Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários (IAPI). Helio Beltrão, primeiro colocado entre milhares de candidatos, logo despontou como autêntico líder e foi convidado por Plínio Cantanhede para ser chefe de gabinete da presidência do IAPI, posição que ocupou de 1938 a 1941. De 1941 a 1945, foi diretor do Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado (IPASE). Retornando ao IAPI em 1945, foi procurador-geral e presidente. Como presidente realizou uma ampla reforma administrativa, descentralizando as decisões e tornando incomparavelmente mais ágil a concessão dos benefícios. Agraciado com uma bolsa de estudos em 1947, partiu para Nova York, onde concluiu sua pós-graduação. Retornando ao Brasil, ocupou uma das diretorias do IAPI. Novas e importantes tarefas passaram a desafiar sua

competência, as quais desenvolveu com eficiência e brilhantismo. A partir de 1951, foi chefe de gabinete do presidente do Conselho Nacional do Petróleo e de sua Assessoria Técnica. Em 1953, elaborou o Plano de Organização da Petrobrás, empresa da qual foi diretor de 1954 a 1956 e, em 1985, presidente. Em 1955, foi a Roma chefiando a delegação do Brasil no Congresso Mundial de Petróleo. Em 1958, foi eleito presidente do Instituto Brasileiro do Petróleo, cargo que exerceu até 1962. Foi membro dos Conselhos de Administração de duas das maiores organizações criadas no âmbito da Administração Pública Federal — o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e o Banco Nacional da Habitação. De 1964 a 1967, como membro da Comissão de Reforma Administrativa Federal, foi o responsável pela elaboração das Diretrizes Fundamentais, consubstanciadas no que se pode chamar de Lei Orgânica da Administração Pública Brasileira — o decreto-lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967.

Na esfera estadual, foi responsável pelo planejamento econômico do Ceará, pela reforma administrativa do Rio Grande do Sul e, como Secretário do Interior e Planejamento do então Estado da Guanabara, desburocratizou, descentralizou e implantou as administrações regionais. Ocupou vários outros cargos, inclusive na iniciativa privada, e em 1967 assumiu o Ministério do Planejamento e Coordenação, onde contribuiu para a modernização do Brasil, implementando ações em busca da desconcentração do poder, visando aproximar o Estado do cidadão e tentando romper com hábitos administrativos herdados dos tempos da colônia. Em 1969, deixou o Ministério do Planejamento e assumiu outras atividades como membro do Conselho de Administração da Itaipu Binacional, presidente da Academia Brasileira de Ciência da Administração e membro do Conselho de Administração da Companhia Siderúrgica Nacional. Em 1979, foi novamente convocado para assumir um ministério, e desta vez é o Ministério Extraordinário da Desburocratização, onde colocou em prática as idéias de reformador da lenta e emperrada máquina estatal. Idealizou o Programa de Desburocratização, visando “garantir o respeito à dignidade e à credibilidade das pessoas e

protegê-las contra a opressão burocrática”. Como Ministro da Desburocratização, tentou concretizar suas idéias com relação à modernização e à simplificação dos procedimentos burocráticos e dizia:

“o brasileiro é simples e confiante. A administração pública é que herdou do passado e entronizou em seus regulamentos a centralização, a desconfiança e a complicação. A presunção da desonestidade, além de absurda e injusta, atrasa e encarece a atividade privada e governamental”.

Helio Beltrão foi um homem simples, dedicado à causa pública, sensível e preocupado com os cidadãos brasileiros vítimas da “complicação burocrática e do imenso papelório que os atormenta do berço ao túmulo, desde a certidão de nascimento até o atestado de óbito”.

Helio Beltrão morreu em 26 de outubro de 1997, na cidade do Rio de Janeiro.

Dimensão de gestão
Planejamento e
gestão estratégica

*Destaque da gestão
empreendedora*

Sistema de Planejamento e Execução Orçamentária (SIPLAN)

*Ministério do Desenvolvimento,
Indústria e Comércio Exterior
Instituto Nacional de Metrologia,
Normalização e Qualidade Industrial
(Inmetro)*

A partir de janeiro de 1998, o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) começou a desenvolver e a implementar o Sistema de Planejamento e Execução Orçamentária (SIPLAN), para o qual podemos destacar alguns pontos, com origem nas seguintes necessidades:

- construção de uma proposta orçamentária participativa, descentralizada, integrada ao planejamento estratégico, que possibilitasse o gerenciamento e o cumprimento dos prazos estabelecidos para o processo de sua elaboração;
- gestão orçamentária descentralizada, ágil, transparente e confiável, disponibilizando a todos os níveis hierárquicos dados atualizados diariamente, propiciando um acompanhamento efetivo da execução dos projetos e processos da instituição;
- planejamento das áreas de apoio, permitindo uma gestão corporativa de suas funções, de forma a exercerem um papel pró-ativo nas demandas institucionais;
- racionalização de formulários e papéis no processo de elaboração e acompanhamento do orçamento da instituição; e

- ferramenta informatizada, disponível em rede, que possibilitasse a qualquer gerente, que não fosse afeto ao jargão orçamentário, construir proposta consistente com suas necessidades, sem se tornar especialista em orçamento.

Descrição da experiência

Para atender às premissas estabelecidas quando da concepção do sistema, um grupo de pessoas da casa, envolvido diretamente no processo de elaboração e execução orçamentária, coordenou o desenvolvimento de uma ferramenta informatizada, que deveria operar em rede, de forma descentralizada, garantir a participação de todos, ser de fácil interatividade e que expressasse, por meio do orçamento, todo o planejamento estratégico da instituição, focado em resultados, envolvendo os gerentes de todos os níveis hierárquicos, tanto de projetos quanto de processos.

O início do desenvolvimento coincidiu com a implantação, na instituição, de um novo modelo de gestão, baseado nos critérios da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), o que corroborou para a sua consolidação. Este novo modelo trouxe mais uma exigência para o sistema, qual seja, a de operar tanto com a estrutura verticalizada (U.Os.) quanto com os macroprocessos estabelecidos no planejamento estratégico.

Com o desenvolvimento do sistema, verificou-se que a forma de atuação de várias funções corporativas poderia ser modificada a partir dele, apesar de essa não ter sido uma premissa quando do seu desenvolvimento, pois, como ficou claro desde o início, o sistema seria desenvolvido para exprimir o orçamento de projetos e processos da instituição. No entanto, não podíamos perder a oportunidade de melhorar a gestão dos vários processos que sofreriam impactos.

Apenas para exemplificar, podemos citar o estabelecimento de vários grupos para discutir as funções corporativas de compras, capacitação e captação de recursos humanos, informática, diárias e

passagens, eventos, engenharia e publicações, em que cada unidade principal da instituição indica um representante para compor cada um dos grupos. Além dos temas orçamentários, também são discutidas políticas de atuação da unidade responsável pela função, dentre outros assuntos.

Todos os coordenadores desses grupos compõem o Comitê de Gestores dos Planos Anuais, que visa a troca de experiências entre os vários grupos, bem como a discussão de boas práticas de gestão, já que estamos mudando o paradigma de atuação de todas as funções corporativas, deixando de lado a postura reativa para assumir um posicionamento pró-ativo.

Temos uma meta audaciosa, do ponto de vista da administração pública: a transparência para a sociedade, em última instância, do tratamento de recursos orçamentários e financeiros da instituição, por meio da disponibilização, em um primeiro momento via terminais nos pontos de acesso à instituição, e posteriormente, via *Internet*, para consulta de qualquer cidadão brasileiro interessado em saber em que processos e projetos a instituição está aplicando os recursos provenientes dos seus impostos e taxas.

Desde 1998, todo o processo de elaboração da proposta orçamentária, bem como sua respectiva execução, é realizado por meio do sistema, que é melhorado continuamente, incorporando sugestões dos próprios usuários.

O sistema é utilizado para subsidiar a alta administração na tomada de decisão, quando do estabelecimento de prioridades institucionais.

A execução do orçamento de outras fontes de financiamento, tais como recursos provenientes da Finep e de prestação de serviços tecnológicos em parceria com a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Agência Nacional do Petróleo (ANP), dentre outras, também é realizada por meio do sistema.

A metodologia orçamentária implantada estabelece para os gerentes de projetos e/ou atividades que o orçamento é meio para a realização de suas ações, portanto, é uma ferramenta de planejamento,

que deve refletir suas reais necessidades para não prejudicar o cumprimento das metas estabelecidas para o exercício corrente.

Etapas da implementação

O SIPLAN foi estruturado com os seguintes módulos:

Elaboração da proposta orçamentária da receita e da despesa — com a criação do sistema, foi possível acabar com os formulários existentes para a elaboração orçamentária, diminuindo a centralização, a burocracia e ampliando o número de técnicos envolvidos no processo.

Com a implantação deste módulo, a proposta orçamentária ficou consistente com as metas do planejamento estratégico, ligada às reais necessidades da instituição, não representando uma ficção meramente cumpridora dos prazos e metodologias estabelecidos pela gestão orçamentária do Governo Federal.

Manual de entrada de dados — foi a forma idealizada para disponibilizar aos diversos gerentes, sem conhecimento técnico dos conceitos, prazos e valores existentes nas funções corporativas, visando a elaboração da proposta orçamentária de forma estruturada, realista e compatível com as orientações prestadas pelos gestores dos Planos Anuais.

Acompanhamento da execução orçamentária da receita e da despesa — este módulo permitiu a liberação orçamentária das despesas mensais previstas; a inclusão e a extração de dados no Sistema de Administração financeira (SIAFI), atendendo a uma lógica codificada dos projetos e processos (detalhamento dos Planos Internos); o monitoramento nos diversos níveis gerenciais e de agregação da programação e da execução orçamentárias; a gestão orçamentária efetiva, propiciando o remanejamento de recursos de projetos e atividades, que por questões técnicas e/ou administrativas possam prejudicar a sua execução.

Saldo corrente — módulo idealizado para permitir ao gerente que, no momento inicial do processo de aquisição, reserve os recursos

orçamentários de seu projeto e/ou atividade para aquela aquisição, demonstrando em relatório o verdadeiro saldo disponível, bem como os recursos programados/destinados a despesas já iniciadas e não processadas no SIAFI. Funciona, basicamente, como um canhoto de cheque, que no momento da emissão é anotado, porém, ainda não foi compensado no banco; no nosso caso, o banco é o SIAFI.

Este módulo é o típico exemplo de melhoria advinda de sugestões dos usuários.

Pré-proposta orçamentária — este módulo foi criado para permitir aos gestores corporativos do processo em questão, a obtenção de informações orçamentárias e de metas de produção, de forma abrangente, compatível com o planejamento estratégico das áreas, visando subsidiar a proposta orçamentária do Inmetro para o exercício seguinte.

Como temos a participação de todo o corpo gerencial na elaboração e no acompanhamento do orçamento da instituição, o próprio gerente, detentor de senha de identificação única, é responsável pela sua respectiva proposta, sendo que a mesma é consolidada em um nível hierárquico imediatamente superior, ficando este último gerente responsável, além do seu próprio orçamento, pelo orçamento de todas as unidades organizacionais a ele subordinadas.

Desde a implantação do sistema, disponibilizamos módulos de acompanhamento da execução orçamentária, em que qualquer usuário tem acesso à execução de toda a instituição, mesmo àquelas unidades que não pertençam a sua diretoria e/ou macroprocesso.

Mudanças efetivamente ocorridas: relato de um usuário

Anteriormente, o orçamento era uma abstração para qualquer técnico que não fizesse parte da equipe de orçamento e planejamento da instituição. As atividades a serem desenvolvidas eram planejadas sem, no entanto, atrelar tal fato à necessidade de dotação

orçamentária. Os gerentes sabiam o que precisava ser feito, mas não tinham idéia se iriam consegui-lo, por não possuírem informações quanto ao montante orçamentário a ser recebido para o desenvolvimento de suas atividades. Havia uma dificuldade enorme de compreensão dos mecanismos orçamentário e financeiro.

Atualmente, após o desenvolvimento e a implantação do SIPLAN, a situação é completamente diferente. Logo de início, pode ser citada a criação de uma interação constante com a área de planejamento e orçamento, possibilitando que todos os gerentes, assim como pessoas por eles designadas, tenham acesso direto de consulta ao sistema e de atualização, quando for o caso. Outra consequência positiva dessa interação é o processo de melhoria contínua do sistema, por meio das sugestões dos usuários que, ao utilizá-lo, identificam os possíveis problemas, relatando-os aos responsáveis.

A participação dos usuários se dá de diversas maneiras, a saber: na elaboração da pré-proposta orçamentária, na elaboração da proposta em si, bem como no acompanhamento do desembolso orçamentário.

Foram criados diversos comitês onde cada unidade principal do Inmetro tem representação, o que traz uma cumplicidade no planejamento e na operacionalização das atividades.

Indicadores e mecanismos de avaliação

Como principais indicadores, podemos citar:

- execução do orçamento por meio do sistema/orçamento do Inmetro;
- eventos realizados/eventos previstos;
- receita realizada/receita prevista;
- despesa realizada/despesa prevista; e
- satisfação do usuário.

Dentre os indicadores listados, já implementamos o primeiro e estamos em fase de implantação dos demais no atual ciclo de planejamento tático/operacional.

Vale destacar que, no exercício de 2001, obtivemos para o indicador citado o índice de 100%.

Para fins de avaliação, utilizamos as revisões dos ciclos de planejamento, bem como as reuniões dos diversos comitês constituídos, no intuito de gerir o sistema.

Recursos utilizados

No que diz respeito ao desenvolvimento da ferramenta, o Inmetro desembolsou, ao longo desses anos, aproximadamente R\$ 1 milhão, não estando contemplado neste montante a remuneração de seus técnicos envolvidos, nem a infra-estrutura de informática (servidores, rede e microcomputadores) existente, pois esta também é utilizada por outros sistemas.

Lições aprendidas

Como pode ser observado, o trabalho dos técnicos das áreas envolvidas foi árduo, no entanto, gratificante, pois durante o período de concepção, desenvolvimento e implementação do sistema houve uma integração muito grande com a casa, o que efetivamente garante o sucesso da metodologia.

O Inmetro tem recebido, sistematicamente, visitas de diversos órgãos governamentais, inclusive de controle, visando conhecer a metodologia e a ferramenta que contribuíram para que ele alcançasse posição de vanguarda entre instituições públicas e, até mesmo, entre empresas particulares com o mesmo porte.

Não se pode deixar de registrar o fato de que o melhor de tudo não é contar o que houve e o que ainda está havendo, mas sim participar do processo, navegar no sistema e contribuir para sua melhoria.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade
Industrial (Inmetro)

Responsável

Raul Macharet Godinho

Equipe

Flávio Salema Garção Ribeiro, Raul Machareth Godinho e Regina
Copello Martins

Endereço

Avenida N. Sr^a das Graças, nº 50 — Xerém
25250-020 — Duque de Caxias, RJ
Tel.: (21) 2679 1498
Fax: (21) 2679 1769
rmgodinho@inmetro.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Janeiro de 1998

Integração das decisões e procedimentos dos sistemas produtivo e de gestão

*Centrais Elétricas do Norte do Brasil
(Eletronorte)
Laboratório Central da Eletronorte
(Lacen)*

O Laboratório Central, da Eletronorte (Lacen) também denominado Lacen, é uma superintendência da Diretoria de Produção e Comercialização (DC) das Centrais Elétrica do Norte do Brasil (Eletronorte), responsável pelo estudo e desenvolvimento de novas metodologias de ensaios, calibrações e técnicas de manutenção. Atua também na manutenção, calibração de instrumentos e equipamentos de ensaios; na execução de ensaios e certificação de EPI e EPC sendo o único laboratório, nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, credenciado pelo Ministério do Trabalho/Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro) — credenciamento nº 08/95), desde 1995, a executar esse tipo de ensaio. É também o primeiro e único laboratório credenciado no Brasil na Rede Brasileira de Calibração (RBC), escopo: Vibrações e Acústica (credenciamento nº 153), além de ser o único do Estado do Pará credenciado em Metrologia Dimensional (credenciamento nº 160).

O Lacen, desde sua criação em 1982, acompanha de forma compartilhada os esforços da Eletronorte em se tornar uma empresa

de excelência mundial. Desta forma, mantém uma cronologia de projetos e programas de trabalhos que objetivam aperfeiçoar seus sistemas produtivos e de gestão. Após implantar em 1997 a gestão por processos alicerçada num Sistema da Qualidade — SQ baseados na norma ISO 17025, observou-se que o sistema de trabalho da unidade carecia de integração à medida que as avaliações e diagnósticos se efetuavam.

Nesse contexto, podia-se identificar a dificuldade na obtenção de índices estatísticos e relatórios gerenciais, a existência de informações redundantes e por vezes inconsistentes, um controle deficiente no tratamento de informações das atividades realizadas, a necessidade de otimizar o tempo na realização dos serviços e otimizar também o tempo de resposta ao cliente, assim como eram percebidos obstáculos colocados pelos custos elevados no consumo acentuado de papel e tinta de impressoras, pela existência de pequenos sistemas de controle que funcionavam sem comunicação entre si e a conseqüente necessidade de melhorias no controle do cumprimento das normas e procedimentos do SQ.

Deveríamos, assim, evoluir para um novo contexto que promovesse a integração do sistema de trabalho de forma a refinar seus recursos produtivos e de gestão.

Descrição da experiência

Objetivos

- Harmonia no funcionamento global do sistema de trabalho;
- Garantir o respeito às normas do SQ;
- Aumentar o índice de satisfação do cliente por meio da diminuição do tempo de resposta dos serviços requisitados;
- Extrair informações consistentes de cunho gerencial a respeito das atividades realizadas no Lacen; e
- Implantar um sistema de controle de fácil integração entre o usuário e a máquina (*easy-to-use*) com baixo custo e alta *performance*.

Resultados visados

- Promoção de um ambiente integrado de ações balanceadas em toda estrutura do Lacen;
- Redução de custo e tempo das atividades realizadas;
- Concentração dos processos na realização de suas respectivas atividades-fim;
- Redução do tempo de resposta às solicitações de informação por parte dos clientes; e
- Otimização das condições de atendimento ao cliente.

Ações realizadas

- Levantamento das necessidades e sugestões dos colaboradores, por meio de questionários e entrevistas em todos os processos do Lacen;
- Estudo das regras de negócio estipuladas pelo SQ;
- Análise de como os requisitos levantados poderiam ser implementados sem confrontar com as normas do SQ e visando a integração;
- Classificação do SQ em cinco subsistemas (“Dividir para conquistar”):
 - Subsistema de Gestão de Pessoal (SIGP);
 - Subsistema de Gestão de Serviços e Instrumentos (SGSI);
 - Subsistema de Controle do Sistema de Qualidade (SCSQ);
 - Subsistema de Planejamento Estratégico (SIPE);
 - Subsistema de Custos, Orçamentos e Despesas (SCOD);
- Levantamento dos eventuais pontos de integração do sistema, visando a eliminação de atividades redundantes;
- Implementação de uma ferramenta de controle informatizado, utilizando um *software* chamado de Sistema de Gestão Integrado (SIGLacn);
- Implementação de normas de segurança, por meio da definição de níveis de acesso às informações; atribuindo níveis de acesso

específicos a gerentes, líderes e colaboradores, garantiu-se a confidencialidade das informações; e

- Eliminação de sistemas de controle independentes, existentes em cada processo.

Etapas da implementação

- Levantamento de requisitos:
 - levantamento das necessidades dos colaboradores; e
 - estudo das regras de negócio estipuladas pelo SQ.
- Análise dos requisitos levantados:
 - definir o quê será feito, ou seja, quais dos requisitos serão implementados por meio de um estudo de viabilidade;
- Projeto do modelo de análise:
 - Definir como será feito, ou seja, como os requisitos serão implementados;
- Implementação da ferramenta de controle informatizado (*software* SIG/Lacen);
- Teste do produto; e
- Análise dos resultados:
 - verificar se o que foi implementado atende às necessidades especificadas durante o levantamento de requisitos;
 - levantar o índice de satisfação dos clientes (usuários);
 - voltar à primeira etapa para levantar novos requisitos e/ou tratar eventuais deficiências da última implementação, percorrer neste ciclo até que o problema esteja solucionado (“Modelo espiral”).

Recursos utilizados

Recursos humanos: todos os colaboradores do Lacen contribuíram para o sucesso do projeto, apontando necessidades e propondo soluções.

Recursos financeiros e materiais: foram feitos investimentos em treinamentos e aquisição de licenças de *softwares*;

A rede privada de computadores do **Lacen** foi um dos mais importantes recursos utilizados, pelo fato dos meios informatizados facilitarem a integração dos procedimentos utilizados nos processos.

Clientela visada

Todos os colaboradores do Lacen.

Concepção da experiência

A implementação de um sistema de trabalho integrado foi idéia inicial da gerência do Lacen.

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

Cada colaborador do Lacen contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento do projeto, sugerindo melhorias e ressaltando necessidades individuais que deveriam ser atendidas pelo novo sistema de gestão.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

A avaliação sistemática do sistema produtivo e da gestão do Lacen é feita em um fórum maior que são as “Reuniões das terças-feiras”, praticadas desde 1997, contando com a participação de todos os colaboradores e gerentes, em que são debatidos todos os aspectos relativos a gestão do Lacen. É conduzida pelo gerente da unidade, estando aberta a qualquer momento esta condução para qualquer colaborador que tenha interesse em fazê-la. São tratados, nesta reunião, os mais diversos assuntos: administrativos, técnicos, de relacionamento, treinamentos, promoções, férias, entre outros. São utilizados indicadores de desempenho da unidade para

acompanhamento e fundamentação destes fóruns. A periodicidade inicial era semanal, sendo que na avaliação de 1999 passou a ser quinzenal. A partir da avaliação de 2000, ela está sendo realizada mensalmente. Nestas reuniões, os colaboradores são estimulados, pela liderança, a expressar verbalmente suas opiniões de forma clara e objetiva, sempre apresentando algum indicativo de melhoria.

A integração do sistema de trabalho foi amplamente discutida e avaliada nestas reuniões, sendo encontrada a melhor forma de criá-la na formatação e conteúdo ajustados ao ambiente de trabalho do Lacen.

Mudanças efetivamente ocorridas

Cada processo passou a se concentrar em suas atividades-fim, deixando de realizar atividades que não eram de sua competência. Foi bem diferenciado o que era de competência administrativa do que era de competência operacional.

Aquilo que pôde ser automatizado o foi, fazendo com que cada colaborador pudesse realocar o seu tempo às atividades mais importantes para seus respectivos processos. A ferramenta informatizada de integração, o *software* SIGLacen, passou a fazer parte do dia-a-dia dos colaboradores, dando suporte às atividades dos usuários e ao mesmo tempo resguardando as normas do SQ, o que contribuiu diretamente para a obtenção de resultados significativos; em que pode ser citado o credenciamento com base na norma ISO 17025.

As tarefas dos serviços de multiprocessos, isto é, que percorrem diversos processos, passaram a ser executadas no momento e seqüência corretos, dando maior agilidade aos mesmos.

Todos os colaboradores passaram a contabilizar suas horas de trabalho, possibilitando à gerência o levantamento do índice Número de Homens X Horas Treinadas (Hxh).

Relatórios gerenciais atualizados e personalizados ao fim específico a que foram solicitados podem ser emitidos a qualquer hora.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

O mecanismo maior de avaliação está no próprio SQ, representado por suas auditorias formais, de partes interna e externa, realizadas periodicamente, o que garante a correção de desvios ou aplicação de melhorias, já que as atividades da maioria dos processos mantêm uma relação de dependência, garantindo, portanto, que se evite, por exemplo, a duplicação destas atividades em processos diferentes.

Por outro lado, a gestão da Unidade é monitorada por um sistema de indicadores. Com base na evolução ou queda no desempenho é que a análise crítica das práticas de gestão e do sistema de trabalho é efetuada. Os indicadores que são utilizados na Unidade são:

- Absenteísmo dos Colaboradores (ABS);
- Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho (TFA);
- Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho (TGA);
- Razão Operacional (Despesas/Receitas) (ROP);
- Índice Físico em Educação (IFE);
- Índice de Investimento em Educação (IIE);
- Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ);
- Índice de Satisfação dos Clientes (ISC);
- Índice de Insatisfação dos Clientes (Preço) (IIC);
- Receita de Novos Negócios (RNG);
- Número de Reclamações dos Clientes (NRC);
- Número de Sugestões dos Clientes (NSC).

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados

A melhoria no ambiente de trabalho se tornou evidente a partir do momento em que os colaboradores passaram a se concentrar em

suas atividades-fim, deixando de realizar tarefas manuais e repetitivas (anotações e cálculos manuais que posteriormente iriam alimentar relatórios e planilhas nos meios informatizados) que puderam ser automatizadas, e tarefas antes redundantes passaram a ser realizadas somente pelos processos administrativos competentes.

A utilização racional de meios informatizados fez com que a disponibilização sistemática da informação aos colaboradores em tempo hábil, de acordo com suas competências e necessidades, não só contribuísse para melhorar as condições de trabalho dos mesmos, mas também contribuísse para reduzir o tempo de realização de suas tarefas, aumentando a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, o índice de satisfação dos clientes do Lacen.

Convém aqui citar que o Clima Organizacional tem se mantido acima de 70% de satisfação nos últimos quatro anos mostrando que o Lacen tem conseguido manter-se como um ótimo local para se trabalhar. A maioria dos fatores relativos a ambiente de trabalho tem crescido ano após ano.

O Lacen mantém uma linha de ação voltada para aprimorar a qualidades dos serviços prestados aos seus clientes internos (dentro da própria Eletronorte) e externos, corroborando esta assertiva, temos os indicadores relativos à satisfação do cliente onde temos conseguido mantê-los sempre próximo as metas estabelecidas pela Diretoria da Empresa.

Mensuração dos custos

A mensuração dos custos é feita pelo indicador ROP. Cada processo passou a ter um “carregograma” que em linhas gerais é o número de homens X horas disponíveis de cada processo, possibilitando a melhor utilização do potencial de produção e do controle dos mesmos.

Lições aprendidas

As soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação foram as seguintes:

- dividir um grande problema em problemas menores, permitindo que a solução seja encontrada de maneira mais rápida por meio da eliminação ou minimização sistemática dos problemas menores;
- a resistência por parte dos colaboradores foi gradativamente minimizada por meio de reuniões e treinamentos, em que eram evidenciadas as vantagens na utilização dos módulos implementados;
- rotinas de conversão de dados foram usadas para preservar o máximo possível de informações já existentes em sistemas informatizados individualizados, além de consulta à documentação impressa e arquivados;
- foram definidas prioridades para a implementação dos requisitos de acordo com o interesse gerencial; e
- o custo da implantação da prática de gestão foi mais baixo se comparado à compra de um sistema pronto a partir de consultoria externa.

O que é considerado boa prática de gestão

• O funcionamento matricial e integrado dos níveis estratégico, tático e operacional da Unidade, o que muito facilitou a chegada a patamares de excelência a exemplo dos credenciamentos já citados junto ao Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), com base nas normas ISO 17025.

• O estabelecimento de “percursos competentes” no sistema de trabalho permite que cada processo tenha participação pró-ativa nas atividades de multiprocessos, evitando que os mesmos tenham que repeti-las em parte ou que determinada atividade seja realizada no ambiente de competência menos apropriado.

Planejamento e gestão estratégica

Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte)
Laboratório Central da Eletronorte (Lacen)

Responsável

Luís Cláudio da Silva Frade

Equipe

Leonardo Marques Farias, Luciana de Azevedo Vieira, Rodolfo Moacir Seabra Junior.

Endereço

Avenida Tancredo Neves, S/N, Guamá, SE
Bloco C (Bairro Terra Firme)
660775-530 — Belém, PA
Tel.: (91) 210 8260 / 8261
Fax: (91) 210 8239
lacen@eln.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Março de 2000

Viabilizando o negócio de transporte marítimo no sistema Petrobras

*Ministério de Minas e Energia
Frota Nacional de Petroleiros
(Fronape)*

A Frota Nacional de Petroleiros (Fronape) iniciou suas operações em 1950. Em 1954, com a criação do Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras), seus navios passaram a fazer parte do ativo da empresa estatal. A partir de então, como órgão operacional, se constituiu em importante componente de sua cadeia produtiva.

O crescimento da Fronape acompanhou o progresso da Petrobras em sintonia com a sua missão de garantir o suprimento de petróleo e derivados em um país que vivenciou fases de crescimentos significativos.

Durante os governos militares, a Petrobras justificava os investimentos para renovação e ampliação de sua frota pela lógica do “estratégico”. E assim, com o impulso das encomendas de navios daquele período, chegamos, em 1994, a ter uma frota de 82 navios, com cerca de 6 milhões de Toneladas de Porte Bruto (TPB), ou seja, é a medida da capacidade de transporte de carga de um navio em toneladas; e 4.500 empregados, atingindo a posição de uma das maiores frotas de navios petroleiros do mundo e a maior do hemisfério sul.

Ao final da década de 80 e início dos anos 90, a sociedade brasileira se descobre em dificuldades, enfrentando uma conjuntura de inflação associada ao baixo crescimento econômico. Na Petrobras, os capitais, então escassos, são canalizados para investimentos de maior rentabilidade como, por exemplo, a exploração e a produção de petróleo.

No cenário externo, o negócio de transporte marítimo sofria de excesso de oferta de tonelage, o que implicava baixos fretes e uma alta competição pela sobrevivência. Diversas empresas desapareceram e no Brasil vivenciamos o traumático fim do Lloyd Brasileiro.

Naquela ocasião, analisando nossa rentabilidade, pudemos constatar que nossos custos operacionais eram altos e nossa confiabilidade baixa, quando comparados com a concorrência, nos impedindo de viabilizar novos investimentos na atividade.

Apesar dos esforços empreendidos na década de 90, em busca de reduções de custos e dos investimentos efetuados para elevar os níveis de confiabilidade operacional, a conclusão a que se chegava é que, como unidade de negócio, a Fronape era inviável economicamente. Em 1997, operávamos somente 63 navios, empregávamos 3.000 pessoas e possuíamos um *déficit* operacional, estimado com base em taxas de afretamento de mercado, da ordem de US\$ 60 milhões por ano.

O problema principal estava ligado aos nossos elevados custos fixos operacionais quando comparados às referências internacionais (*benchmarks*). Enquanto os concorrentes operavam com custos da ordem de US\$ 5.200,00 por navio/dia, o custo médio da Fronape se situava acima de US\$ 12 mil navio/dia. Nossas principais diferenças eram observadas nas seguintes contas: pessoal, materiais, reparos e docagens e custos administrativos (*overheads*).

O Congresso aprovou, em 1997, a lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997, que em seu artigo 65 estabelecia: “A Petrobras deverá constituir uma subsidiária com atribuições específicas de operar e

construir seus dutos, terminais marítimos e **embarcações** para transportes de petróleo, seus derivados e gás natural, ficando facultado a essa subsidiária associar-se, majoritariamente ou minoritariamente, a outras empresas”. Em junho de 1998, foi constituída a subsidiária Petrobras Transporte S/A (Transpetro), para operar o sistema de dutos e terminais e a Fronape.

Descreveremos o processo de reorganização e implantação de mudanças na Fronape que a levou, em um curto espaço de tempo, a uma fantástica reversão de resultados que vem criando valor e viabilizando o negócio de transporte marítimo dentro do sistema Petrobras, se constituindo no fortalecimento e na viabilização da própria marinha mercante brasileira.

Descrição da experiência

De início, a notícia da quebra do monopólio e o impacto da nova lei causaram perplexidade em muitos empregados. Houve um grupo, contudo, que, em vez do sentimento de ameaça, percebeu que aquela seria uma grande oportunidade para se planejar e construir uma empresa competitiva e capaz de sobreviver no mercado com os recursos gerados pelas suas atividades.

A partir desse novo posicionamento, deu-se início a um processo de planejamento para a estruturação da Nova Unidade de Negócios Fronape na Transpetro, em que foram definidas:

- missão: realizar, de forma competitiva e rentável, o transporte de graneis líquidos, preservando a segurança das pessoas e instalações, o meio ambiente e a integridade das cargas, oferecendo soluções e alternativas de serviços que contribuam para a melhoria dos resultados da Petrobras, clientes e parceiros.

- visão dez anos: ser reconhecida pela sua competitividade e excelência operacional e empresarial nas atividades de transporte de petróleo, derivados, gás natural, produtos e demais graneis líquidos.”

Objetivos a que se propôs e resultados visados

Coerentes com a visão e a missão e com a estratégia de consolidar a posição de liderança, por meio da qualidade e da competitividade de seus serviços e da flexibilidade da frota de navios, traçamos os seguintes objetivos de médio prazo para um horizonte de cinco anos:

- atingir um custo fixo total médio (incluindo *overhead* e provisão para docagem) de US\$5.200,00 navio/dia;
- alcançar um Índice de Pronto Operar (IPO), que mede a disponibilização dos navios a média de 96%;
- conquistar 40% da parcela do mercado do sistema petrobras, então atendida por navios fretados de terceiros; e
- atingir uma rentabilidade de no mínimo 8% sobre os ativos empregados em transporte marítimo.

Com esses objetivos, buscamos, na verdade, indicar os parâmetros para construir os resultados que promoveriam a sustentabilidade, a renovação e o crescimento da Frota.

Ações realizadas

Em compasso com o processo de planejamento estratégico que era conduzido na Petrobras, elegemos cinco diretrizes gerenciais para orientar nossa agenda de mudanças, como se segue:

rentabilidade — optar por investimentos seguros e de maior retorno como, por exemplo, navios para retirada da produção da Bacia de Campos;

produtividade — produzir mais com menores custos de modo a garantir a competitividade;

clientes — criar valor para os clientes através da qualidade dos serviços prestados, flexibilidade operacional e preços competitivos frente ao mercado internacional, se integrando de forma eficiente à sua cadeia logística;

pessoas — desenvolvimento de um ambiente de trabalho capaz de propiciar a satisfação das pessoas, com ênfase na conquista da

realização pessoal, obtida a partir do crescimento profissional e da atuação eficiente das equipes; e

segurança, meio ambiente e saúde — garantir a segurança e a saúde das pessoas, a integridade das instalações e a proteção ao meio ambiente.

Fatores críticos de sucesso

Como fatores críticos de sucesso, definimos:

excelência de gestão — entendemos que a nova empresa deveria se orientar pela busca de padrões operacionais e de princípios de gestão que a elevassem ao nível de “classe mundial”, ou seja, uma frota reconhecida pelo alto desempenho de seus padrões operacionais e de gestão;

rentabilidade e competitividade — ser capaz de gerar e garantir resultados sustentáveis;

responsabilidade social — além dos cuidados com as questões ligadas à proteção ao meio ambiente, objetivamos também um compromisso com o desenvolvimento do país, por meio da geração de empregos e oportunidades com parceiros; e

crescimento e perpetuação — viabilizar o crescimento do negócio como princípio para sua continuidade.

A premissa básica no desenho da nova organização foi a orientação por processos, nos quais as áreas de negócios, com foco em resultados, seriam suportadas por áreas de apoio, guardiãs das boas práticas, garantindo sinergia ao conjunto e ampliação da capacidade de controlabilidade e foco.

O produto obtido foi uma organização enxuta, com poucos níveis hierárquicos, estruturada matricialmente.

A liderança é exercida a partir da Superintendência-geral, que é apoiada por uma Gerência de Planejamento e uma Inspetoria-geral, esta última é encarregada de controlar a implementação de políticas e auditorias em segurança, meio ambiente e saúde ocupacional no âmbito da organização.

A Superintendência de Negócios é responsável pela operação dos navios e pela gestão dos recursos que irão gerar o resultado do negócio. Essa área é subdividida em cinco unidades, denominadas Gerências de Transporte Marítimo (Getrams), que reúnem conjuntos de navios que prestam serviços semelhantes como, por exemplo, navios de derivados, navios de petróleo, navios de gás etc.

A Superintendência de Serviços é responsável pela prestação de serviços que irão apoiar as atividades das Getrams da área de negócios. Essa área é composta pela Gerência Técnica (Getec), que, além de temas ligados à manutenção, trata da logística de suprimento de materiais; pela Gerência de Fornecedores (Gefor), que atua no desenvolvimento de parcerias com fornecedores de materiais e serviços; uma Gerência Contábil (Gecont); uma Gerência Comercial (Gecom), responsável pela negociação dos contratos com o cliente e aquisição de novos navios; e uma Gerência Administrativa (Gerad) cuja principal missão é fazer a gestão dos recursos humanos.

O funcionamento de uma Getram — o modelo da célula de resultados

Como já mencionado, as Getrams operam os navios tendo como grande foco a geração de resultados. Cada Getram é composta por células de resultados. Uma célula de resultados é um conjunto de, em geral, três navios gerenciados por um empregado, designado como Executivo (EX), que é o responsável pelo resultado de seu conjunto de navios.

Nesse trabalho de gerenciamento, o EX é apoiado pelas tripulações dos navios da sua célula, firmando compromissos de trabalho e metas de resultados com os seus comandantes. Cada Getram tem ainda uma estrutura que apóia os EXs no dia-a-dia nos assuntos de natureza técnica, de suprimento de materiais, comercial, recursos humanos etc.

Essas estruturas auxiliares são responsáveis por alocar, fornecer e diligenciar os recursos demandados pelo Executivo e pelos navios. Embora subordinadas à sua Getram, atuam como postos avançados das áreas de serviços correspondentes, seguindo os critérios e padrões estabelecidos por essas áreas, reforçando o enfoque de atuação matricial.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

Na prática, além de foco, a estrutura implantada facilita o processo de controle de resultados nas suas diversas dimensões. Facilmente, se detectam as razões de não-conformidades observadas, definindo-se responsabilidades e ações corretivas de forma rápida.

Além disso, foi desenvolvido e implantado um conjunto de ferramentas e sistemas de apoio, dentre os quais destacamos: o ERP da SAP e o ABS *Safenet*, que facilitam consideravelmente o processo de comunicação, registro e conhecimento aprofundado dos processos, permitindo também a agilização de decisões, rastreabilidade e transparência.

Mudanças efetivamente ocorridas

Desde 1999, um grande processo de mudança tem se processado com grande envolvimento de todas as equipes, o que nos permitiu atingir uma série de resultados em diversas dimensões, dentre os quais destacamos:

Rentabilidade/Produtividade

Já em 1999, os resultados foram revertidos tornando-se positivos. Em 2001, a contribuição líquida da Fronape atingiu US\$ 83,5 milhões. Se compararmos com o resultado gerencial negativo da atividade em 1998 de US\$ 60 milhões, podemos comemorar uma

das mais espetaculares viradas em termos de geração de valor em uma empresa de navegação e em termos de negócios:

- o custo fixo operacional se situou em US\$ 5.245,00; bem próximo do objetivo definido para o horizonte de cinco anos;
- o retorno sobre o ativo ficou 16,4% acima, portanto, dos 8% objetivados; e
- incorporação de dois navios de 130 mil TPBs cada.

Processos internos

- O IPO atingiu, em 2001, 98%; uma elevação de dois pontos percentuais em relação ao projetado;
- Desenvolvimento e implantação do sistema de planejamento e orçamento;
- Contratação e uso de estudos de *benchmarking* junto à entidade especialista internacional; e
- Implantação dos sistemas SAP e ABS *Safenet*.

Pessoas — aprendizado e desenvolvimento

- Disseminação da cultura pró-resultados em todos os níveis da organização;
- Desenvolvimento de convênios com a Marinha do Brasil, DPC, para a qualificação profissional de futuros empregados, alunos dos cursos de formação da Marinha Mercante;
- Treinamento de todas as tripulações — 2.360 homens — por meio da implantação de programa sistematizado de 21 módulos, com parceria internacional de empresa especialista em gestão de marítimos; e
- Contratação de mais de mil empregados efetivos para tripular nossos navios.

Segurança, Meio ambiente e Saúde (SMS)

- Redução dos índices de acidentes com afastamento;
- Certificação, pelo terceiro ano consecutivo, pelas normas ISO 14000;

- Conscientização e evolução da cultura e grau de conscientização para SMS;
- Implantação do Programa Pegaso — excelência em gestão ambiental; e
- Consolidação do programa de auditorias com foco em segurança e meio ambiente (Programa Navio 1.000) como ferramenta para motivar as tripulações a elevar seus padrões operacionais.

Clientes

Atendidas suas expectativas, de acordo com as previsões, e com grande ênfase na mudança de atitude e nível de preocupação dos nossos empregados em relação à qualidade dos serviços prestados.

Principais mecanismos de gestão

Dentre os mecanismos de gestão implantados após as mudanças que têm contribuído para a obtenção dos resultados, podemos destacar:

- disciplina de resultados — tem início com o planejamento orçamentário e o acompanhamento mensal que é analisado criticamente com o diretor e posteriormente apresentado no Conselho de Administração;
- implantação dos Planos Anuais de Trabalho (PTAs) — negociados com cada navio e acompanhados a cada trimestre em visitas dos EXs a bordo;
- Programa Navio 1.000 — auditorias para garantir o foco e excelência em SMS;
- pesquisas de satisfação de clientes e empregados; e
- fóruns de gestão — como mecanismo de acompanhamento de implementação dos diversos projetos previstos na Agenda de Mudanças e reforço da atuação matricial entre áreas.

Lições aprendidas

No grande processo de transformação que estamos implantando, um conjunto de boas práticas e iniciativas tem sido usado como armas, com destaque:

- uso eficiente de sistemas de informações, permitindo decisões ágeis, seguras e baseadas em fatos e dados;
- incentivo à inovação, valorizando o espírito empreendedor e a disposição para investir em idéias e soluções novas; e
- ênfase no trabalho em equipe e a criação do hábito sistematizado da reflexão em conjunto, em busca do aprendizado, da definição de novos padrões e de sistemáticas que levem à eficácia operacional.

Em termos de lições aprendidas, se tornou evidente para nós que qualquer organização, para vencer no atual ambiente de incertezas, terá que ser:

- dinâmica — ou seja, flexível e adaptável ao mundo de mudanças contínuas e velozes;
- integrada — garantir o fluxo de energia para os objetivos e estratégias a partir da visão definida;
- efetiva — ter o foco na implementação das estratégias, pois de nada adianta planejar se não conseguirmos implementar;
- responsável — do ponto de vista ético e social.

Planejamento e gestão estratégica

Ministério de Minas e Energia
Frota Nacional de Petroleiros (Fronape)

Responsável

Elizio Araújo Neto

Equipe

Celso Luiz S. Pereira de Souza, Zózimo Pereira da Costa

Endereço

Avenida Presidente Vargas, 328, Centro

Rio de Janeiro, RJ

Tel.: (21) 3211 7104

Fax: (21) 3211 7106

elizio@petrobras.com.br

Data do início da implementação da experiência

Maio de 1999

Dimensão de gestão
Estabelecimento
de padrões de
atendimento e
serviços

*Destaque da gestão
empreendedora*

Logística de distribuição e
entrega dos objetos
do Programa Nacional
do Livro Didático (PNLD)

*Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos (ECT)*

O Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), administrado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), utiliza, desde 1994, os serviços da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), para levar às escolas públicas mais de uma centena de milhões de livros didáticos.

Vários eram os problemas a serem resolvidos. Antes de a ECT assumir os serviços, somente 25% dos livros eram entregues antes do início do ano letivo (o restante era entregue durante ano), prejudicando, sobremaneira, não só alunos e professores, mas todo o planejamento de ensino. A ausência de um controle efetivo da entrega dos livros, aliado ao endereçamento incorreto, gerava um alto índice de reclamação quanto ao não recebimento dos objetos.

Também era motivo de insatisfação o recebimento de grande quantidade de livros danificados em função da inadequação das embalagens, transporte e forma de armazenamento e/ou pelo recebimento de livros em não conformidade com as reais necessidades (quantidades e tipos) solicitadas, já que as transportadoras,

no momento do recebimento da carga da editora, não efetuavam qualquer controle. Ainda assim, os custos eram altos com a mixagem dos livros, armazenagem e transbordo da carga, além dos custos da não-qualidade.

Descrição da experiência

Dada a importância social do programa, a ECT, se preparou adequadamente para o desafio de aumentar o nível de qualidade do PNLD. Com base no elenco de problemas, a ECT e o FNDE traçaram os objetivos a serem alcançados, definindo itens de verificação e controle para todo o processo, entre os quais destacam-se:

- entregar 100% dos livros até o início do ano letivo;
- minimizar os custos altos com a mixagem dos livros, armazenagem e transbordo da carga;
- efetuar controle efetivo, desde o recebimento até a entrega dos livros;
- eliminar as perdas de livros por danificação em função da inadequação das embalagens, transporte e forma de armazenamento;
- tornar irrelevante o índice de reclamação do cliente por falta de recebimento do produto, fator este causado também pelo endereçamento incorreto; e
- atuar como único responsável em toda a logística da operação.

Já no início dos serviços, em 1994, algumas ações foram adotadas no sentido de minimizar as “não-conformidades” levantadas, entre elas destacam-se:

- melhor aproveitamento das embalagens, visando eliminar espaços internos vazios;
- implementação de um planejamento operacional eficaz, garantindo a consistência nos dados entre quantidade e o peso da carga e a adequação entre a produção das editoras e a programação de veículos para a retirada da carga; e
- utilização de paletes regulares.

A partir de 1998, foram implementadas ao processo soluções customizadas de logística, demandando inovações tecnológicas e operacionais, entre elas destacaram-se:

- atualização do cadastro de endereços das escolas;
- alocação das encomendas em paletes padronizados, parametrizando a formação das encomendas e paletes (os paletes servem para unitização das cargas em blocos);
- desenvolvimento de um algoritmo da operação, permitindo uma paletização virtual (programação que antecede a paletização física, definindo a melhor forma para que esta aconteça);
- unitização da carga pelas editoras;
- controle de postagem por coletores de dados portáteis;
- monitoramento *online* das etapas da operação; e
- aviso de recebimento eletrônico.

A partir das adequações efetuadas no processo, o que incluiu a postagem, o encaminhamento, o recebimento, a entrega e a comprovação de entrega do material didático, o PNLD alcançou resultados expressivos, como:

- entrega dos livros antes do início do ano letivo;
- barateamento do programa com a eliminação de custos de armazenagem e transbordo de carga;
- entrega totalmente monitorada;
- conhecimento imediato da posição de cada lote de objetos (livros);
- maior integridade dos livros;
- entrega dos livros no endereço correto da escola; e
- garantia ao cliente do efetivo fornecimento dos livros pelas editoras.

Com tais ações, foi possível aumentar o número de crianças/adolescentes estudantes de escolas públicas, com cobertura de todos os municípios brasileiros, os quais são na realidade os grandes clientes de todo o processo.

Certamente que o sucesso da operação envolve a FNDE e a ECT, sendo que nesta última é imprescindível a perfeita sintonia

entre todas as áreas. As principais etapas do processo como um todo podem ser resumidas da seguinte forma:

- o processo que se inicia dois anos antes do livro chegar à escola, com a inscrição dos títulos que serão objeto de avaliação pedagógica. Após a seleção prévia realizada pelo FNDE, os títulos/livros são repassados à Secretaria de Ensino Fundamental, cujo resultado é divulgado no Guia de Livro Didático;

- os professores registram duas opções de livros para cada título. Os professores recebem pelos Correios o Guia, contendo um resumo do título selecionado, que contém etiqueta auto-adesiva com código de barras, referenciando cada um dos títulos aprovados. A seleção dos livros é então realizada respeitando a ordem de prioridade das preferências dos professores;

- com base no resultado final da escolha, é definido o quantitativo de livros e inicia-se o processo de negociação com as editoras. As editoras contratadas devem atender rigorosamente aos parâmetros estabelecidos pelo Ministério da Educação. Na operação do Livro Didático 2002, 26 editoras foram selecionadas para atender integralmente as necessidades didáticas dos alunos de 1ª a 8ª séries. O monitoramento da qualidade dos livros produzidos é realizado pelo Instituto de Pesquisa Tecnológica do Estado de São Paulo (IPT), com o objetivo de se obter igual nível de qualidade de livros vendidos em livrarias;

- o FNDE informa a quantidade de livros por título, editora e destino;

- o sistema de paletização virtual possibilita a arrumação da carga e sua triagem, segundo plano específico;

- o processo de racionalização da movimentação da carga é efetuado, a partir do algoritmo desenvolvido pela ECT, orientando as editoras na montagem dos paletes; e

- a encomenda chega aos Correios devidamente paletizada para encaminhamento e entrega aos destinatários, dentro dos prazos previstos.

Com a experiência aportada neste programa, os Correios puderam usar a capacidade de transferência para o desenvolvimento do projeto Farmácia Básica em 1999/2000, do Ministério da Saúde. O mesmo *know-how* empregado na paletização virtual e na parametrização das encomendas e paletes foi aproveitado neste novo serviço.

Por unanimidade dos jurados, os Correios ganharam o prêmio *World Mail Awards 2002*, sendo este o mais importante prêmio para empresas do setor postal do mundo, na categoria Serviços ao Cliente, pela atuação no PNLD. A premiação ocorreu em 13 de maio de 2002 em Amsterdã, Holanda, e representou a primeira conquista internacional da empresa. Em sua terceira edição, o *World Mail Awards* reuniu fortes concorrentes, já que não inclui apenas a participação de correios públicos, mas de todos os segmentos da cadeia logística postal, como operadores privados, fornecedores e prestadores de serviço. O prêmio é organizado pela *Triangle*, empresa britânica de consultoria. Ao anunciar a conquista do prêmio pela ECT, o vice-presidente da administração postal sueca fez questão de destacar a grandiosidade da operação logística realizada pela empresa para cumprir a missão determinada pelo FNDE — a de entregar os livros didáticos em escolas públicas de todo o país antes do início do ano letivo.

Recursos utilizados

Para a distribuição dos livros, são envolvidas expressivas frotas de aviões, barcos, caminhões, vans, bicicletas e até carroças, para fazer chegar a mais de 32 milhões de alunos do ensino fundamental, antes do início do ano letivo, milhares de toneladas de livros didáticos.

No ano de 2002, o transporte da carga entre os Estados, por meio rodoviário, envolveu 3.000 caminhões. 250 toneladas de carga foram encaminhadas via transporte marítimo e 400 toneladas por via aérea. A interiorização nos Estados é realizada por transporte

rodoviário, utilizando-se 500 caminhões e via fluvial, com o encaminhamento de 300 toneladas.

Os Correios do Brasil desenvolveram um serviço de encomendas especialmente customizado para o Ministério da Educação, que inclui um sistema de paletização virtual, orientando a armazenagem da carga em paletes, com racionamento na movimentação e otimização na transferência da carga em todas as etapas do processo. Este sistema contribui para simplificar o controle, garantindo ao programa ganhos de qualidade e produtividade.

Assim, é possível saber desde a placa do caminhão na qual a mercadoria foi carregada até quando e quem recebeu a encomenda. Com o georeferenciamento, o FNDE consegue fornecer em tempo reduzido, a qualquer cidadão, as informações sobre o livro didático, desde a produção nas editoras até a chegada nas escolas ou prefeituras.

Mudanças efetivamente ocorridas: relato da situação atual

No período de 1994 a 2001, foram adquiridos diretamente do FNDE, ou de forma descentralizada pelos Estados de São Paulo e Minas Gerais, cerca de 600 milhões de livros didáticos, para atender os anos letivos de 1995 a 2001. Somente no ano de 2001, foram transportados pelos Correios cerca de 110 milhões de livros, agrupados em aproximadamente 10,5 milhões de encomendas, totalizando 48 mil toneladas de material didático.

O número de alunos beneficiados superou 32 milhões e o de escolas atendidas, 162 mil.

A evolução anual no número de livros didáticos distribuídos apresenta uma significativa e positiva taxa de crescimento no período de prestação do serviço, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 1: Os números do PNLD

Ano de aquisição	Ano letivo distribuídos	Livros	Alunos beneficiados
1994	1995	56.973.686	5.459.344
1995	1996	80.267.799	29.423.376
1996	1997	84.732.227	30.565.229
1997	1998	84.254.768	22.920.522
1998	1999	109.159.542	32.927.703
1999	2000	72.616.050	33.459.900
2000	2001	109.650.315	32.523.493
Total		597.654.387	

Além da customização dos serviços de entrega dos livros às escolas no prazo determinado, no endereço correto, com a garantia da integridade do material, o desempenho dos Correios agregam, atualmente, valor a todos os envolvidos no processo, entre os quais, pode-se citar:

- flexibilidade para o FNDE definir qual o parâmetro (quantidade, peso ou altura) que deve ser utilizado para a produção das encomendas;
- monitoramento da entrega quando efetua o controle exaustivo e unitário das encomendas postadas, além de proporcionar o rastreamento em cada etapa do processo;
- confirmação das encomendas efetivamente distribuídas, via meio magnético, por meio de um Aviso de Recebimento (AR). Este serviço adicional garante ao FNDE posicionar-se quanto à distribuição dos livros nas escolas;
- planejamento operacional que permite conhecer o número de encomendas antes do início da operação física, otimizando a alocação e preparo das unidades de distribuição;

- disponibilização de um controle informatizado sobre todas as fases do fluxo, desde a postagem até a entrega das encomendas, proporcionando uma total transparência das informações ao cliente;
- validação contínua do Código de Endereçamento Postal (CEP) dos destinatários; e
- paletização virtual da carga, otimização do transporte e distribuição da mesma.

A decisão do FNDE de antecipar o cronograma de produção e distribuição dos livros didáticos para esse ano superou, de uma só vez, dois obstáculos: a entrega dos livros deixa de ocorrer no período de férias das escolas e a operação passa a ser concluída dentro do próprio ano financeiro, o que não acontecia nos anos anteriores.

Nas duas últimas operações, os Correios entregaram todos os objetos do PNLD no ano anterior ao período letivo a que se destinam.

Uma pesquisa realizada pela Universidade de Campinas (Unicamp) em 2000 aponta que 94% das escolas do programa estão satisfeitas e têm ampla aceitação do mesmo. Com base nesta avaliação, o Ministério da Educação pretende que o PNLD evolua para patamares maiores, conseguindo sua certificação de qualidade, o Certificado ISO.

Lições aprendidas

O processo de melhoria contínua, implementado pela ECT e FNDE, extrapola os limites da logística de distribuição e entrega dos objetos do PNLD e insere novas ações, como a de conservar o livro como se fosse um bem de estimação.

O *kit* distribuído pelo FNDE às prefeituras e escolas de todo Brasil é encabeçado por um *folder* que alerta: “O livro didático tem muito para ensinar. Mas primeiro, temos que aprender a cuidar dele”. A ECT vem cuidando do livro didático, entendendo que a entrega de um livro escolar no tempo e local correto gera benefícios significativos

para a população brasileira, uma vez que a educação é a pedra fundamental para a formação de um cidadão completo.

Com esta visão, a ECT acredita que a sua atuação junto ao FNDE tem sido elemento decisivo para auxiliar na garantia de uma plena cidadania ao povo brasileiro.

Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos (ECT)

Responsável

Raimundo Nonato Rodrigues da Silva

Equipe

Mário Pereira de Santana, Pedro Carlos Resende Júnior, Raimundo Nonato Rodrigues da Silva

Endereço

SBN, Quadra 1, Bloco A, 10º andar
Edifício Sede ECT
70002-900 — Brasília, DF
Tel.: (61) 426 2874
Fax: (61) 426 2502
rrodrigues@correios.com.br

Data do início da implementação da experiência

Janeiro de 1994

Protocolos assistenciais como estratégia de adesão às melhores práticas clínicas e otimização de recursos

*Ministério da Educação
Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)*

Com o avanço tecnológico na área da saúde, são inúmeras as opções diagnósticas e terapêuticas disponíveis para o manejo de uma doença. Entretanto, estudos demonstraram que esta variabilidade não necessariamente está relacionada com melhores desfechos clínicos e pode ser responsável por um aumento de até 30% no custo na área da saúde. Inicialmente, acreditava-se que os profissionais de saúde seriam facilmente persuadidos a aderir à melhor prática médica apenas pelo fomento contínuo das evidências científicas. Entretanto, a disseminação do conhecimento tem sido descrita como fator importante, mas insuficiente para modificar o comportamento clínico habitual.

Medidas de controle de qualidade total têm sido implementadas para atuar especificamente na redução da variabilidade da prática médica, com destaque para as diretrizes práticas, recomendações de especialistas e grupos de classe e, mais recentemente, protocolos assistenciais. Estes programas são implantados com o objetivo de melhorar os desfechos clínicos e permitir que mais pacientes beneficiem-se do conhecimento científico sobre as melhores práticas disponíveis.

Protocolos Assistenciais (PA) são considerados formas estruturadas de suporte do manejo clínico que incluem a definição de objetivos terapêuticos e uma seqüência temporal de cuidados e estratégias diagnósticas e terapêuticas definidas. A adoção de protocolos também proporciona uma situação adequada para coletar dados no manejo — de forma que a equipe perceba quantos, quando e por que os pacientes não seguem um curso esperado durante suas internações — e diminui a sobrecarga na documentação médica e de enfermagem.

Este trabalho tem como objetivo descrever a metodologia para desenvolvimento, implementação e avaliação dos PAs no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), concebida para duas fases:

Fase I: elaboração dos protocolos e implementação em material impresso; e

Fase II: adaptação para sistema informatizado e concepção de um *software* para acompanhamento dos PAs. Na avaliação, foram considerados indicadores clínico-assistenciais específicos para cada patologia e percepção dos médicos residentes desta ferramenta.

Descrição da experiência

Desde 1998, o HCPA tem desenvolvido e implementado PAs. Esses protocolos envolvem uma análise do processo de atendimento de pacientes com determinada patologia, visando a seleção da “melhor prática”, notadamente naquelas situações em que há maior variabilidade da prática clínica, relacionada a diferentes enfoques diagnósticos e procedimentos terapêuticos.

Os PAs são desenvolvidos com base, sempre que possível, nas evidências científicas da literatura e na experiência do corpo clínico, adaptadas aos recursos locais disponíveis. Estas recomendações buscam fornecer um fluxograma padronizado (em formato de algoritmo ou matriz temporal) para o manejo do paciente com determinada condição clínica e são elaborados por uma equipe multidisciplinar.

Desde o início do programa, foram implementados 15 (1-15) PAs e três rotinas clínicas (16-18), descritos no quadro abaixo.

PAS implementados	
1	Acidente vascular cerebral isquêmico
2	Hemorragia digestiva
3	Dor torácica aguda (infarto do miocárdio e angina instável)
4	Insuficiência cardíaca congestiva
5	Pneumonias adquiridas na comunidade
6	Artroplastia total de quadril
7	Profilaxia de trombose venosa profunda
8	Asma aguda em adultos
9	Abdômen agudo não traumático
10	Tuberculose
11	Cirurgia vascular arterial
12	Manifestações neurológicas na SIDA
13	Parto normal e cesárea
14	Insuficiência renal aguda — prevenção perda de função renal na internação
15	Lesão neurológica crônica
16	Transfusões de sangue e hemoderivados
17	Hemocultura
18	Uso de cateteres centrais

O HCPA iniciou o monitoramento da efetividade do uso de alguns dos PAs. Por exemplo, no protocolo de dor torácica foram estudados 518 pacientes, sendo 160 antes e 358 após a implementação do protocolo. Com relação aos indicadores clínicos assistenciais, observou-se uma melhora no padrão de prescrição das medicações que apresentam benefício estabelecido nas situações de síndrome coronariana aguda nos primeiros seis meses após o protocolo. Nos 107 pacientes com diagnóstico de infarto agudo do miocárdio e angina instável, o fármaco Ácido Acetil Salicílico (AAS) foi

administrado na emergência em 74% dos casos antes do protocolo e aumentou para 96% após ($p < 0,002$); nitrato e beta-bloqueadores também foram significativamente mais prescritos no segundo período. Entretanto, após seis meses da implementação do protocolo e sem nenhuma ação continuada de melhoria, houve um retorno dos indicadores aos níveis de pré-adoção do protocolo (tabela abaixo), reforçando a necessidade de estímulo continuado à adesão aos protocolos assistenciais.

Período protocolo	Antes (n=160) 1999 /2ª sem.	Depois (n=358)	
		2000/1ª sem.	2000/2001 2ª sem.
AAS na admissão * †	83%	93%	82%
Beta-bloqueador *	47%	60%	63%
Nitrato †	64%	77%	63%
Antagonista do cálcio	9%	7%	10%
Cateterismo cardíaco	44%	32%	52%
ACTP + cirurgia * †	11%	32%	40%
Mortalidade hospitalar	2,5%	10,0%	5,4%

* $p < 0,05$ 1999/2 vs. 2000/1; † $p < 0,05$ para tendência (Qui-quadrado de Mantel Haenszel).

Alguns protocolos monitorizados não tiveram um impacto nos resultados, como foi o caso do protocolo de insuficiência cardíaca. Não houve diferença na prescrição de inibidores da enzima conversora, droga com comprovado benefício nessa condição clínica, sendo o tempo de permanência hospitalar (16 dias) e a mortalidade (11%) acima do padrão de referência externo utilizado como comparação. Dados esses que levaram a estruturação de uma equipe para gerenciamento continuado de pacientes com esta patologia (em avaliação).

Outros protocolos resultaram em modificações do processo assistencial, incluindo a redefinição de rotinas laboratoriais

relacionadas à coleta de exames, padronização de uso de medicações especiais, reformas de áreas físicas, como foi o caso da ampliação dos leitos de isolamento no serviço de emergência para adequação às sugestões feitas pelo Protocolo de Tuberculose.

Outras mudanças na assistência incluíram o treinamento dos enfermeiros do serviço de emergência, de modo a que os mesmos passassem a realizar o eletrocardiograma na admissão de pacientes com dor torácica aguda, agilizando o atendimento. O protocolo de assistência ao parto normal, ao revisar os pontos críticos da assistência perinatal do HCPA, motivou a realização de um seminário com todos os setores no atendimento às parturientes e seus recém-nascidos e as conclusões do mesmo subsidiaram o processo de informatização da assistência perinatal do HCPA em andamento atualmente.

Percepção dos médicos residentes

Em uma amostra de conveniência com 48 médicos residentes das especialidades clínicas, foi aplicado um questionário para avaliar conhecimento, satisfação, percepção e utilização dos protocolos assistenciais da instituição. Os resultados obtidos estão apresentados na tabela a seguir:

	Nem concordo, nem discordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente
Conhecimento de PAS no HCPA	2 (4,2)	6 (12,5)	38 (79,2)
Utilizo os protocolos em minha prática diária	7 (43,5)	18 (39,1)	8 (17,4)
Os protocolos têm recomendações claras e objetivas	1 (2,1)	22 (46,8)	19 (40,4)
As recomendações são compatíveis com as práticas existentes e estão adequadas à utilização da conduta clínica	5 (10,4)	26 (54,2)	15 (31,3)
São uma ferramenta para assegurar condutas uniformes entre as equipes, com maior segurança para o paciente	4 (8,3)	8 (16,7)	36 (75,0)
Ajudam a tomar decisões que levam a resolução do problema dos pacientes	6 (12,5)	24 (50,0)	12 (25,0)
Em geral, me sinto motivado a utilizar os protocolos clínicos	13 (27,1)	16 (33,3)	11 (22,9)

Informatização dos PAS

Em janeiro de 2001, após a conclusão de vários PAs, ficou evidente a necessidade de integrá-los ao sistema informatizado do HCPA. Essa iniciativa visou utilizar a informatização dos protocolos como uma ferramenta para estimular o uso dos mesmos. A fase II do processo de informatização dos PAs foi prevista para ser desenvolvida em duas etapas:

Primeira etapa: consulta aos protocolos no modo de prescrição informatizada, segundo uma visualização estática, mas *online*, dos PAS no sistema informatizado do HCPA — Aplicativos para Gestão

Hospitalar (AGH). Esta etapa permitiu que, partindo de um ícone disponibilizado da barra de ferramentas das telas do AGH, o corpo clínico pudesse ter acesso aos documentos *pdf* (*Adobe Acrobat*) que contemplavam a estrutura e conteúdo dos PAs.

Segunda etapa: desenvolvimento e implantação efetiva do sistema de PAS integrado aos módulos de prescrição e exames do AGH. Para esta segunda etapa, algumas premissas foram definidas:

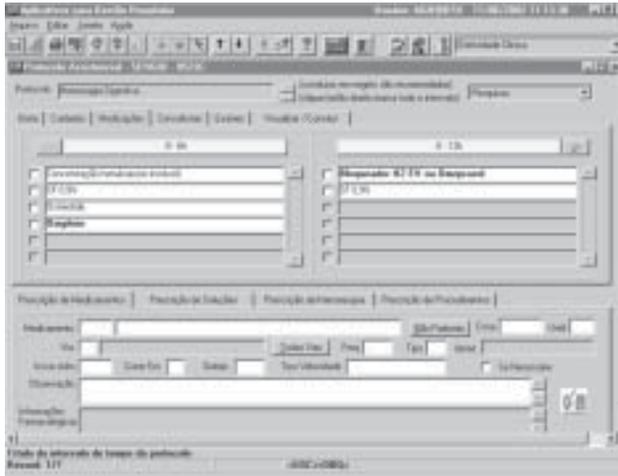
- a) o produto deveria ser totalmente integrado com os módulos de prescrição e exames do sistema AGH;
- b) o produto deveria seguir o PA homologado, mas não poderia ser engessado, permitindo que o médico fizesse os ajustes necessários;
- c) a interface deveria ser amigável e fácil de utilizar;
- d) permitir uma visão consolidada dos itens do protocolo com as prescrições vigentes do paciente e exames; e
- e) deveria permitir a realização de um processo de auditoria de uso para gerar informações de apoio, comparando as condutas previstas nos PAs e as realmente utilizadas no cotidiano da assistência.

O acesso aos PAs no sistema é feito por meio do ícone correspondente disponível nas telas de prescrição e exames, mas o principal acesso é a partir da lista de pacientes do médico, conforme mostra abaixo. O uso de um PA se dá por meio de uma tela que permite a seleção e ajuste de condutas clínicas agrupadas nas seguintes pastas: Dieta, Cuidados, Medicações, Consultorias e Exames (abaixo).

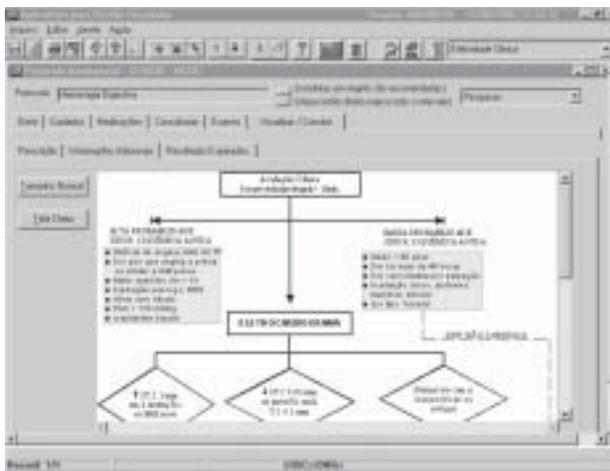


➔ Ícone de acesso aos protocolos assistenciais

Tela para uso de um PA



Pasta de visualização do PAS



Observa-se que a metade superior da tela possui as condutas clínicas previstas no PA, distribuídos em intervalos de tempo, permitindo que o médico marque as condutas desejadas. Cada item selecionado é transferido para a metade inferior da tela, permitindo que o médico complemente com informações adicionais. Nesta parte da tela, o médico pode, inclusive, adicionar um item não previsto no protocolo, facilitando e flexibilizando a prescrição do paciente.

Uma última pasta, além de possibilitar a visualização dos itens selecionados pelo médico integrados à prescrição atual do paciente, permite que o médico conclua o processo, fazendo, neste momento, todas as integrações necessárias com os módulos de prescrição e exames. Esta etapa, recentemente concluída, encontra-se em fase de teste com um grupo piloto na Emergência do HCPA com o PA de Hemorragia Digestiva Alta.

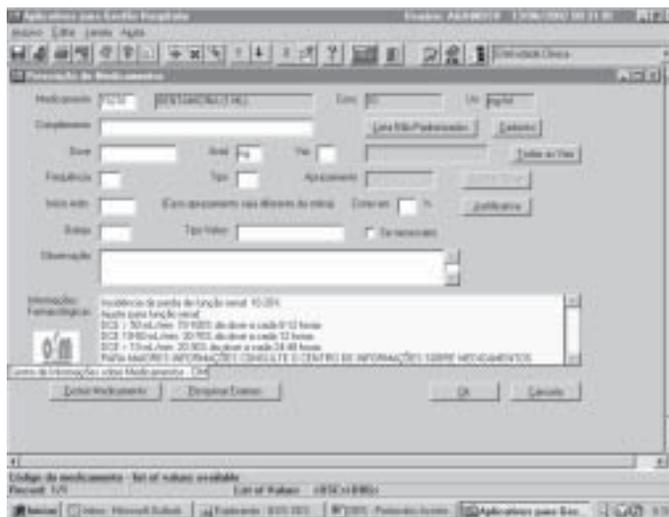
Informatização das rotinas clínicas

Outro resultado direto do processo de implantação de PA no HCPA é a elaboração e a informatização de rotinas clínicas, sugerindo a utilização racional de exames e procedimentos diagnósticos e terapêuticos.

1. Hemoculturas — no AGH, a solicitação de hemoculturas é estabelecida pelo médico assistente, inclusive o número de amostras a serem coletadas, obedecendo apenas três formas de solicitação. Com a implantação da nova sistemática de solicitação de hemoculturas, foram definidos limites de amostra por solicitação e limite de amostras totais por intervalo de tempo.

2. Informações farmacológicas — com o objetivo de disponibilizar ao médico uma forma ágil de acesso às informações farmacológicas dos medicamentos, foi disponibilizado na tela de prescrição de medicamentos a visualização automática destas informações, conforme mostra a figura a seguir:

Tela de prescrição de medicamentos



Além de permitir a visualização das informações farmacológicas do medicamento, também é disponibilizado um atalho para acesso à página da *Intranet* do HCPA, em que são prestadas informações técnico-científica solicitadas.

Este auxílio *online* para o médico no ato da prescrição está sendo disponibilizado gradativamente. A proposta inicial procurou contemplar a prescrição de fármacos nefrotóxicos e seu ajuste para função renal. Estão previstas as inclusões de outras informações em breve, como por exemplo, referentes ao uso de antibióticos e instruções para uso adequado de terapia inalatória.

Lições aprendidas

Os PAs representam formas de sistematização do cuidado em saúde, seu impacto benéfico pode ser mensurável em diferentes situações, embora condicionado à adesão voluntária por parte do

corpo clínico. Apesar das diferenças nos resultados obtidos, todos representaram, indistintamente, uma forma de reestruturação do cuidado assistencial no HCPA.

Os PAs têm adesão parcial, por parte do corpo clínico, necessitando mecanismos de facilitação do seu uso como forma de incentivo direcionado. A informatização de PAs tem sido utilizada como estratégia de adesão às melhores práticas clínicas no HCPA. Representa a consolidação de um processo de fornecimento de instrumentos de apoio à tomada de decisões clínicas, embasados nas melhores evidências científicas disponíveis.

A implantação dos PAs também permitiu ao HCPA a revisão dos processos assistenciais, na perspectiva do fortalecimento de ações de melhoria da qualidade assistencial e da segurança do paciente.

Ministério da Educação
Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)

Responsável

Carisi Anne Polanczyk

Equipe

Carlos Alberto Prompt, Jair Ferreira, Lúcia Caye, Renato Vacaro,
Ricardo Kuchenbecker, Simone D. P. Mamad

Endereço

Rua Ramiro Barcelos, 2350, sala 2225

90035-003 — Porto Alegre, RS

Tel.: (51) 3316 8623

Fax: (51) 3316 8001

cpolanczyk@hcpa.ufrgs.br

Data do início da implementação da experiência

Janeiro de 1998

Dimensão de gestão
**Simplificação e
agilização de
procedimentos**

*Destaque da gestão
empreendedora*

“Pregão”, uma nova modalidade de licitação

*Ministério do Planejamento,
Orçamento e Gestão
Departamento de Logística e
Serviços Gerais (DLSG)*

Ao longo das duas últimas décadas, o Governo Federal tem atuado sistematicamente na evolução e aperfeiçoamento da legislação e das normas públicas de logística, buscando o desenvolvimento e a implantação de novas formas de aquisição de bens e serviços, promovendo a racionalização do processo de contratação governamental, que se iniciou com o decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, passando pelo decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986 e por último a lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que instituiu várias modalidades de licitação, tais como: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão, definindo também os princípios para contratações por meio de dispensa e inexigibilidade de licitação; e estabelecendo os valores limites para as estimativas de cada modalidade, inclusive nos casos de dispensa e inexigibilidade, além de outros procedimentos específicos voltados à habilitação dos fornecedores.

As medidas adotadas mostraram-se, ao longo dos anos, burocráticas e um tanto lentas no seu desdobramento e, em determinados casos, onerosas aos cofres públicos.

Inseridos no contexto de logística globalizada e economia digital, e objetivando minimizar os efeitos burocratizantes das modalidades em uso, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por intermédio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) e, do seu Departamento de Logística e Serviços Gerais (DLSG), gestor das compras e contratações do Governo Federal, responsável pela formulação de diretrizes e políticas públicas neste segmento, idealizou e direcionou esforços para a criação de uma nova modalidade de licitação, que atendessem aos anseios mais emergentes do governo, dos fornecedores e da sociedade em geral.

Assim, em 4 de maio de 2000, por meio da Medida Provisória nº 2.026, alicerçado no Programa de Redução de Custos, na aquisição de bens e serviços comuns, integrante do Plano Plurianual 2000-2003, instituiu-se no âmbito da União, nos termos do art. 37 da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada “Pregão”, realizada inicialmente de forma presencial, direcionada às aquisições de bens e serviços comuns; regulamentada pelos decretos nºs 3.555 de 08 de agosto de 2000, alterado pelo decreto nº 3.693 de 20 de dezembro de 2000 e pelo decreto nº 3.697, de 21 de dezembro de 2000, tendo este último estabelecido normas e procedimentos para a realização dessa nova modalidade de licitação, o pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, denominando-se pregão eletrônico.

Descrição da experiência

A necessidade de uma nova opção de licitação tornava-se explícita à medida que surgiam dificuldades relativas às modalidades existentes, levando técnicos desse ministério a empreender pesquisas sobre novas possibilidades de licitação. Nesse sentido, foram mantidos contatos com a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), precursora do modelo atual de pregão e com entidades como a Bolsa de Valores e de Mercadorias do Estado de São Paulo

e de outros Estados, propiciando o conhecimento de outras formas de compras governamentais. As pesquisas e estudos realizados evoluíram para a criação da nova modalidade de licitação denominada pregão, passando-se então a concentração de esforços na elaboração de medida provisória para que o pregão pudesse ser implementado.

O primeiro passo foi a definição do que se compraria por essa modalidade, tendo em vista que a medida provisória contemplaria a realização de pregão por meio eletrônico — pregão eletrônico, regulamentado mais tarde por meio do decreto nº 3697, de 21 de dezembro de 2001. Assim, definiu-se que seriam bens e serviços comuns, cujos padrões de desempenho e qualidade pudessem ser objetivamente caracterizados em edital, por meio de especificações usuais praticadas no mercado. Tratava-se, portanto, de bens e serviços comparáveis entre si, *commodities*, de modo a permitir a decisão de compra com base no melhor preço.

Inovadoras e simples, as atuais regras do pregão prevêm a inversão das fases de habilitação e classificação dos licitantes, facultando o exame da documentação apenas do licitante detentor do melhor preço, obtido por meio de proposta ou lance, em sessão pública, com a presença dos fornecedores (pregão presencial) ou, virtualmente, por meio do pregão eletrônico no endereço www.comprasnet.gov.br.

Para participar de um pregão presencial os interessados encaminham suas propostas, em que aquela de menor preço e as demais ofertas, até 10% superiores, são selecionadas. Objetivando assegurar maior competitividade, quando ocorresse a seleção de um número inferior a três participantes, estabeleceu-se a condição de se permitir, desde que aceita pelo interessado, a participação dos autores das três melhores propostas apresentadas. Esta regra permite que as aquisições sejam realizadas de acordo com os parâmetros do mercado fornecedor.

Outra regra que contribuiu significativamente para a celeridade do processo foi a definição do prazo de divulgação, que antecede a apresentação das propostas e que não poderá ser inferior a oito dias

úteis, contados a partir da publicação do aviso. O prazo referido deve estar especificado no Edital. A íntegra do edital é disponibilizada, também, por meio da *Internet*, no portal — www.comprasnet.gov.br, para ser obtida pelos interessados.

Requisito inovador para a utilização dessa modalidade, além dos comumente exigidos, tais como disponibilidade orçamentária, elaboração de termo de referência, aprovação do edital pela autoridade competente, entre outros, é a capacitação do pregoeiro, que requer a realização de curso específico, e da equipe de apoio que, também, recebe treinamento direcionado.

O pregoeiro é responsável pela condução e adjudicação do pregão, ficando sua homologação a cargo da autoridade competente, que tem atribuições de justificar a necessidade da compra e determinar a abertura da licitação. Os pregoeiros, as equipes de apoio, e os homologadores são formalmente designados e habilitados previamente, de acordo com os requisitos legais. Diversamente das modalidades previstas na lei nº 8.666/93, o pregão pode ser utilizado para contratações de qualquer valor estimado, constituindo-se em alternativa, prioritária, às demais modalidades para as aquisições de bens e serviços comuns.

Para participação em pregões presenciais, os interessados devem comparecer no dia, hora e local previstos, diretamente ou por intermédio de seus representantes legais, que deverão identificar-se e comprovar estarem investidos dos poderes exigidos para a formulação de propostas e participação na sessão pública. As rotinas de credenciamento são executadas pela equipe de apoio antes da abertura, quando são verificadas as credenciais de todos os presentes e declarada aberta a sessão pelo pregoeiro, que deverá transcorrer de forma ininterrupta até o encerramento dos trabalhos.

As propostas dos licitantes e respectiva documentação de habilitação são recebidas em dois invólucros separados, da seguinte forma:

- envelope contendo a proposta, identificando a numeração do pregão, o objeto e o preço oferecido; e

- envelope contendo a documentação de habilitação do interessado.

A abertura das propostas dar-se-á imediatamente após a sua entrega, as propostas são abertas e rubricadas pelo pregoeiro, equipe de apoio e participantes. É verificada a aceitabilidade de cada proposta com os requisitos definidos no edital. O não atendimento às especificações de fornecimento exigidas em edital implica na desclassificação do participante. Outra inovação implementada diz respeito aos erros ou falhas de natureza formal que não alteram a essência e o valor total da proposta, que poderão ser corrigidos na sessão do pregão sem acarretar a desclassificação do licitante. Na seqüência, o pregoeiro faz a leitura dos preços ofertados por cada participante, os quais serão registrados em sistema informatizado e projetados em tela, assegurando perfeita visualização e acompanhamento por todos os presentes. Nesta etapa, é realizada a classificação das propostas, cujos licitantes poderão participar da etapa de apresentação de lances verbais.

Na etapa de lances verbais, a formulação destes devem, necessariamente, contemplar preços de valores decrescentes em relação à proposta escrita de menor valor. O pregoeiro convidará o participante que tenha apresentado a proposta selecionada de maior valor para dar início à apresentação de lances verbais. Os lances serão formulados, obedecendo à seqüência do maior para o menor preço selecionado.

Sempre que um licitante desistir de apresentar lance, ao ser convidado pelo pregoeiro, será excluído da disputa verbal.

A ausência de lance verbal não impede a continuação da sessão para a etapa de julgamento e classificação, que, neste caso, serão examinadas as ofertas escritas classificadas.

Esgotada a apresentação de lances verbais, o pregoeiro passará ao julgamento da proposta de menor preço. A modalidade de pregão prevê a aplicação, tão somente, da licitação classificada de menor preço, que define como vencedor o licitante que apresentar a proposta

mais vantajosa para a administração pública. Desta forma, o pregoeiro procederá à classificação do último lance apresentado por cada licitante, conforme ordenação decrescente de preço. O pregoeiro poderá negociar diretamente com o licitante, visando obter reduções adicionais de preços.

A fase de habilitação terá lugar depois de classificadas as propostas e realizado seu julgamento, identificando aquela de menor preço. Diferentemente das demais modalidades de licitação previstas na lei nº 8.666/93, essa modalidade prevê a inversão das fases de julgamento e de habilitação.

Finalizadas as fases de julgamento e habilitação, será declarado vencedor do pregão o licitante que tiver apresentado a proposta classificada de menor preço e que, subseqüentemente, tenha sido habilitado.

Qualquer participante poderá recorrer assim que for declarado o vencedor. A apresentação de recurso não se conclui durante a sessão do pregão. Existindo intenção de apresentá-lo, o licitante deverá manifestá-la ao pregoeiro, de viva voz, no pregão presencial, ou eletronicamente, por meio de *chat* para comunicação, imediatamente após a declaração do vencedor. O licitante dispõe do prazo de três dias para apresentação do recurso, por escrito, o qual será disponibilizado a todos os participantes em dia, horário e local previamente comunicados, durante a sessão do pregão. Os demais licitantes poderão apresentar contra-razões em até três dias, contados a partir do término do prazo do recorrente. É assegurado aos licitantes vista imediata dos autos do pregão, com a finalidade de subsidiar a preparação de razões e de contra-razões.

A decisão sobre recurso será instruída por parecer do pregoeiro e homologada pela autoridade competente responsável pela licitação. O acolhimento do recurso implicará tão somente na invalidação daqueles atos que não sejam passíveis de aproveitamento. Ocorrendo a interposição de recurso, a adjudicação e a homologação do pregão serão realizadas depois de transcorrido o prazo devido e decidido o

recurso. Cabe ao pregoeiro a adjudicação do objeto ao licitante vencedor e a autoridade competente a homologação do pregão. Após a homologação, o adjudicatário será convocado a assinar o contrato no prazo definido no edital.

Nas hipóteses de não comparecimento do adjudicatário no prazo estipulado ou de perda dos requisitos de manutenção da habilitação, até a data da assinatura do contrato, será retomado o processo licitatório, com a convocação do licitante que tenha apresentado a segunda melhor oferta classificada, obedecidos os procedimentos de habilitação referidos no item “Habilitação”. A retomada poderá sempre se repetir, até a efetiva celebração do contrato com o adjudicatário, observada a aplicação das penalidades previstas em Lei.

Recursos utilizados

Utilizando recursos de tecnologia da informação, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por intermédio da SLTI e do DLSG, disponibilizou na *Internet* a modalidade pregão, nas versões presencial e eletrônica, facultando seu uso da forma mais abrangente possível, buscando a ampliação do leque de participantes, transparência e, principalmente, a desburocratização dos processos licitatórios que, com as regras instituídas, somadas à infra-estrutura tecnológica, permitiram a eliminação de etapas, inversão e agilização de procedimentos, entre outros fatores.

Um dos maiores desafios para a obtenção de sucesso nessa iniciativa inédita do Governo Federal, que demandou a disponibilização de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, diz respeito à qualificação dos usuários, à preparação de pregoeiros e equipe de apoio que, nessa modalidade de licitação, assumem o papel de negociadores do governo, sendo imputado a esses servidores uma carga maior de responsabilidade por responderem com patrimônio próprio, quando comprovadamente fizerem mau uso do erário. Para tanto, estabeleceu-se uma parceria com a ENAP Escola Nacional

de Administração Pública, que vem promovendo a disseminação do Curso de Formação de Pregoeiros, cujo conteúdo aborda os aspectos legais, negociação e operacionalização dos sistemas informatizados de pregão presencial e eletrônico. O público-alvo inicial foi o Poder Executivo, estendendo-se aos demais Poderes, ou àqueles que aderiram a essa nova modalidade de licitação.

Relato da situação atual

A modalidade de licitação denominada pregão, amplamente utilizada no âmbito da Administração Pública Federal, contabiliza resultados expressivos para o governo, tais como:

- 5.050 pregões realizados (eletrônicos e presenciais), aproximadamente;
- R\$ 1.260.000.000,00, movimentados até a presente data, na aquisição de bens e serviços comuns por meio de pregão;
- 461 usuários, todos os ministérios e principalmente órgãos e entidades do Governo Federal e dos Poderes Legislativo e Judiciário;
- 40% do montante das licitações do Governo Federal, potencial previsto para realização na modalidade de pregão (eletrônico e presencial);
- 20% de ganho real de valor nas aquisições realizadas de bens e serviços comuns;
- R\$ 173,4 milhões de economias auferidas; e
- 1.694 pregoeiros capacitados pela ENAP.

Além dos dados enumerados, o governo contabiliza ainda, ganhos efetivos na agilização dos processos licitatórios de até 60 dias, comparados a outras determinadas modalidades de licitações.

Lições aprendidas

A migração gradativa para o Pregão nas suas duas formas de realização (Presencial e Eletrônica), é a principal e talvez a maior mudança operada no âmbito das licitações do Governo, requerendo

dos usuários maior dedicação, conhecimento e comprometimento com a “coisa pública”, implicando não só na mudança de procedimentos, como também de postura desses profissionais com a assimilação de um novo paradigma de negociação com maior responsabilidade para compras e contratações governamentais.

Os números expressos e os resultados até então obtidos, ratificam a importância do uso dessa nova forma de licitação que, acima de tudo, possibilita às Unidades de Gestão de Logística e de Serviços Gerais do Governo Federal promoverem suas aquisições, amparadas no rigor da Lei, com maior rapidez, segurança, transparência e economicidade.

Responsável

Elisabeth Braga

Equipe

Allan Kardek Apolinário de Sá, Beethoven Batista, Carlos Henrique de Azevedo Moreira, Cleber Bueno, Valteno de Souza Marques, Wesley José Gadelha Beier

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco C, Sala 351

70146-900 — Brasília, DF

Tel.: (61) 313 1545

Fax: (61) 322 5705

elisabeth.braga@planejamento.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Maio de 2000

Dimensão de gestão
Atendimento
ao usuário

Arquivo do Trabalhador (AT)

*Ministério do Trabalho e Emprego
Delegacia Regional do Trabalho no DF
(DRT/DF)*

Criado desde abril de 1995, o Sistema de Controle de Emissão de Carteira de Trabalho e Previdência Social (SCTPS) se propôs a controlar de forma sistematizada a emissão de Carteiras de Trabalho e Previdência Social (CTPS) no âmbito da Subdelegacia do Trabalho em Taguatinga e das Agências de Atendimento ao Trabalhador (AAT) na Ceilândia, Gama, Samambaia, Guará e Brazlândia.

Considerando a enorme quantidade de segundas-vias de CTPSs emitidas por terem sido extraviadas (perdidas ou roubadas) percebeu-se a necessidade da criação do Arquivo do Trabalhador (AT).

Objetivo a que se propõe o Arquivo do Trabalhador (AT)

O objetivo do AT é encontrar, catalogar e arquivar em computador e arquivos próprios todas as CTPS extraviadas no Distrito Federal e entorno, e devolvê-las aos seus respectivos portadores.

Para isso o AT conta com um acervo de, até o momento, 5.401 CTPS arquivadas (número que está sempre crescendo), muitas delas com data de emissão entre 1957 a 1970 e data de extravio de até 30 anos, das quais 157 já foram devolvidas a seus portadores, alguns deles residentes em outros Estados.

Ações realizadas

Para consecução dos objetivos propostos foram realizados convênios com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT — Achados e Perdidos para resgate de carteiras extraviadas. Também na tentativa de se encontrar CTPS é realizada periodicamente uma busca junto à Delegacia Regional do Trabalho no DF (DRT-DF) e AAT das satélites e entorno.

Uma vez que as CTPS extraviadas tenham sido identificadas, elas são catalogadas e arquivadas no SCTPS, constando endereço para localização da CTPS extraviada. É feita, então, a distribuição e/ou atualização do banco de dados de CTPS encontradas, via disquete, para as AATs.

Assim, no ato da emissão da CTPS, nas AATs de Ceilândia, Guará, Samambaia, Brazlândia e Subdelegacia do Trabalho em Taguatinga, o SCTPS verifica se o portador já teve sua CTPS encontrada.

O SCTPS e o AT estão em pleno funcionamento e abertos ao público; e a AAT de Samambaia recebe, em média, 400 ligações semanais de pessoas em busca de sua CTPS extraviada.

Clientela visada

O programa é direcionado aos trabalhadores do Distrito Federal e entorno que perderam sua CTPS e, conseqüentemente, informações preciosas com relação à sua vida profissional. Essas informações facilitam a aposentadoria, assim como possíveis saques junto ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), no caso das empresas não terem recolhido o FGTS do empregador junto à Caixa Econômica Federal.

Também foram feitas parcerias junto às DRTs de outros Estados para devolução de CTPSs, por meio através dos Correios, a portadores que se encontram fora do Distrito Federal.

Concepção da experiência

O SCTPS foi desenvolvido pelo próprio responsável pela experiência, com apoio da Subdelegacia do Trabalho em Taguatinga em abril de 1995. Já o AT foi concebido e implantado em maio de 2001 na AAT de Samambaia.

Impactos observados na melhoria do ambiente de trabalho, na qualidade dos serviços prestados

A alegria de ver pessoas que perderam suas informações trabalhistas e puderam reavê-las, algumas delas com mais de 20 anos de CTPS extraviada, faz com que o trabalho seja exercido com mais empenho, proporcionando-nos um ambiente harmonioso, solidário e muito mais prestativo.

Recursos utilizados

Humanos

Os servidores que já trabalhavam com emissão de CTPS.

Financeiro

Não há custos financeiros, tendo em vista que os convênios com a ECT já existiam.

Materiais

Computadores, já existentes nas AATs, disquetes para atualização dos dados mensalmente e papel para emissão de recibos de entrega de CTPS extraviada.

Lições aprendidas

Foram muitas as lições aprendidas, entre elas a de que se pode fazer sempre algo diferente, quando se tem vontade e disposição para fazê-lo, independente dos recursos disponíveis. É necessário que, como servidores públicos, estejamos realmente a serviço do público, trabalhando no sentido de trazer para esta população a informação necessária, os recursos necessários, afim de poder facilitar a vida de muitos que nos procuram, criando soluções e não problemas.

Ministério do Trabalho e Emprego
Delegacia Regional do Trabalho no DF (DRT/DF)

Responsável

Francisco Wilson Granjeiro de Oliveira

Equipe

Alba Campos Teixeira, Alda Maria, Marlene Cleuza Pinheiro, Valéria Schimidt

Endereço

Agência de Atendimento ao Trabalhador em Samambaia — DF
QR 302, Conjunto 1 — Ed. do Fórum — Térreo
72325-000 — Samambaia, DF
Tel.: (61) 458 2496
agdf.samambaia@mte.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Maio de 2001

Rede Governo: o portal de serviços e informações para o cidadão

Ministério do Planejamento,
Orçamento e Gestão
Secretaria de Logística e Tecnologia da
Informação (SLTI)

As informações e os serviços do Governo Federal — oferecidos ao cidadão em uma infinidade de *sites* — apresentavam vários problemas que dificultavam o acesso rápido, gratuito, seguro e efetivo desses produtos. Dentre os mais graves, podem ser destacados os seguintes:

- o cidadão, ao acessar um *site* de algum órgão em busca de um serviço ou informação, necessitava navegar por um número excessivo de páginas e passar por informações não desejadas até encontrar, depois de muita persistência, sob muitas camadas, o serviço ou informação procurados;

- os serviços e informações oferecidos na *Internet* pelo governo não eram adequadamente classificados pelos órgãos ou entidades responsáveis pela publicação, uma vez que havia confusão de definição entre esses elementos;

- A dificuldade de obtenção do serviço ou informação impedia o uso da *Internet* pelo cidadão, que naturalmente resiste à inovação, justamente porque a navegação imposta não favorecia a rapidez do acesso, suscitando recorrência às formas tradicionais, como a visita ao órgão ou entidade, necessitando da mediação de seres humanos

e de papéis (o guichê físico), precisamente o que a tecnologia da informação se propõe a evitar;

- antes da experiência, as informações e os serviços existiam, mas de maneira dispersa e desordenada, sem um portal a partir do qual o cidadão pudesse obter rapidamente a informação ou o serviço. Isso elevava o custo de obtenção dos mesmos, pois o cidadão perdia tempo e recursos e o Estado desembolsava recursos adicionais para, pontualmente, atender determinado cidadão;

- os órgãos e entidades geralmente têm mais preocupação em oferecer um *layout* esteticamente agradável e uma série de efeitos visuais ou funcionais de primeira linha do que ordenar, proteger e tornar claros os serviços e informações disponíveis, o que a Rede Governo conseguiu fazer;

- a nomenclatura de muitos serviços ou informações é muitas vezes inconveniente, porque segue o jargão burocrático ou de batismo da norma, que, muitas vezes, é desconhecido pelo cidadão. A Rede Governo conseguiu remover esse problema;

- muitos órgãos ou entidades têm maior preocupação em publicar e divulgar as intenções dos programas de governo do que exibir e disponibilizar de modo mais rápido alguns serviços já lançados e que vêm dando certo, e, muitas vezes, pelo fato de estar fora de um local que os reúna, são desconhecidos pelas pessoas que potencialmente os utilizariam. Tal problema foi solucionado pela Rede Governo;

- muitas ferramentas de busca nos *sites* utilizam as consagradas pela *Internet*, adotadas pelo órgão mediante algum contrato. O maior problema é que essas ferramentas não vasculham o banco de dados do próprio órgão, sendo um tormento o resultado obtido pela quantidade de “lixo” que é obtida. A Rede Governo possui ferramentas que evitam esse problema;

- até antes da consolidação da experiência, nenhum cidadão, pelo menos por iniciativa de órgãos ou entidades federais, tinha acesso gratuito aos serviços e informações federais mediante a *Internet*, o

que vem sendo conseguido com a implantação dos Quiosques Rede Governo (terminais de acesso gratuito à *web* do Governo Federal espalhados em todo o Brasil derivados do portal Rede Governo configurados para auto-atendimento).

Objetivos a que se propôs a experiência

A experiência desenvolvida possui dois objetivos essenciais: disponibilizar ao cidadão, da maneira mais rápida, inteligível, gratuita, segura e custo-eficiente, informações e serviços virtuais produzidos pelas entidades da União, dos Estados e dos municípios em todos os poderes; e também reunir em um único *site* todas as informações e todos os serviços virtuais disponíveis pelas entidades da União, dos Estados e dos municípios em todos os poderes.

Sua inovação está caracterizada por três aspectos fundamentais: a separação radical, na concepção institucional do portal Rede Governo, de Estado e de governo enquanto entidades. Tendo isso em vista, o portal Rede Governo procura oferecer ao cidadão a provisão de serviços e de informações independentemente das intenções dos governos, das articulações políticas que elegem este ou aquele motivo para um determinado *site* governamental estar no ar e da obrigação do cidadão ficar visitando páginas que, sutilmente, exibem orientações de governo e não de Estado. Isso é conseguido porque, uma vez alcançado o grupo da informação ou serviço, o cidadão alcança um e outro, respectivamente, com um clique e, no máximo, dois cliques no mouse, sendo exibido na barra de rolagem apenas o nome do órgão que, singularmente, é responsável pelo serviço ou pela informação.

Não há necessidade de visitar as páginas dos ministérios para, daí em diante, descer ao órgão mais distante. Isso pode parecer banal, mas nem mesmo portais de países desenvolvidos como França, Austrália, Estados Unidos ou Inglaterra perceberam esse aspecto da navegação.

Outra característica inovadora é a integração. É a primeira vez na qual os serviços e informações virtuais do governo estão disponíveis em um único local, mediante uma única navegação. A partir de uma única ferramenta de busca, uma vez que ela varre um único banco de dados, evita-se o “lixo”, chegando somente os serviços e informações restritos aos órgãos públicos de interesse do cidadão.

Os destaques de ações realmente implementadas são semanalmente renovados, divulgando ao cidadão muitas ações que ele ignora e que são colocadas à sua disposição. Esses destaques levam em consideração a periodicidade, as demandas da mídia e a possibilidade de efetivamente ser um serviço ou informação essencial, ou seja, que seja capaz de alterar o comportamento ou atitude do cidadão em seu próprio benefício.

Finalmente, o conteúdo disponível nos *sites* governamentais está eivado, no todo ou em parte, de jargões burocráticos e, às vezes, de termos obscuros, que não interessam ao cidadão, de maneira que muitos nomes de serviços ou informações não trazem uma terminologia adequada ao nome vulgar ou corriqueiro, o que foi introduzido no portal Rede Governo. Além disso, está sendo colocado um apelido vinculado a todo serviço, pois muitas vezes o cidadão menos informado conhece o mesmo por seu vulgo e não pelo seu nome técnico (um exemplo caricatural seria: “aposentadoria por implemento de tempo de serviço”, geralmente conhecida como “pé na cova”).

Concepção da experiência

A idéia original do portal Rede Governo surgiu a partir de uma única pessoa, com experiência em gestão de empresas, sendo que o aperfeiçoamento da mesma deu-se dentro de um grupo, e o destino do portal, bem como as alterações que vêm sendo feitas, sempre passam por discussões da equipe de trabalho.

Muitos foram chamados a participar do processo de implantação da Rede Governo: os próprios cidadãos, mediante o serviço

Fale Conosco, a Secretaria de Comunicação de Governo da Presidência da República (Secom) e o próprio pessoal técnico-administrativo da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI).

Para que o portal Rede Governo fosse considerado o portal de serviços e informações do governo brasileiro, foi preciso uma atuação política intensa junto à Secom, que, inicialmente, resistiu a isso, pois não compreendia a dimensão dos problemas apresentados anteriormente.

Em seguida, iniciou-se um processo de convencimento de todas as Assessorias de Comunicação dos ministérios e, atualmente, espera-se que todos os órgãos adotem o portal Rede Governo e ajudem a manter o mesmo.

Etapas da implementação

A primeira etapa do projeto consistiu em um diagnóstico da situação existente para avaliar, de forma detalhada, os problemas existentes e o que se pretendia alterar; a seguir, foi necessário criar uma base de dados com todo o conteúdo de serviços e informações virtuais existentes, classificar os mesmos e aplicar a alteração dos nomes pelos quais eram designados. Além disso, foi construída uma sistemática de gestão do portal, que consistia na revisão do relacionamento com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), que hospeda o portal, elaboração de rotinas para a implementação do projeto e negociações com atores envolvidos no processo.

Clientela visada

A clientela visada é universal, até porque, com a implantação dos quiosques de acesso gratuito aos serviços derivados do portal, todos os cidadãos brasileiros ou, eventualmente, estrangeiros em trânsito no país ou com ânimo para tal têm acesso aos serviços.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

Um mecanismo fundamental de transparência e *accountability* é o serviço disponível no portal chamado Fale Conosco, que sinaliza a responsabilidade da equipe. Trata-se de um formulário *online*, no qual o próprio cidadão pode orientar o destino do portal, sugerir alterações e detectar erros. Sistemáticamente, o portal recebe mensagens dessa natureza e emite resposta em prazo inferior a doze horas a partir da hora de seu recebimento, o que tem levado a uma melhoria do portal e a uma atenção mais integrada da equipe. Além desse mecanismo, há o Fale com o Governo, que é um *link* direto com a Presidência da República, mediante o qual o cidadão pode tirar suas dúvidas acerca de qualquer matéria pertinente à administração pública ou mesmo solicitar alguma providência do governo.

Obstáculos encontrados

Muitos obstáculos, políticos e orçamentários, foram relevantes para a implementação da experiência. Dentre os mais importantes, destacam-se:

- o número de integrantes da equipe é limitado. Inicialmente, a equipe era composta por seis pessoas, que já era insuficiente; reduzida, atualmente há apenas três membros. Isso diminui a capacidade de produção de catalogação de *links*, a rapidez de alteração do *site* e o monitoramento do mesmo. Esse monitoramento é fundamental, pois é imprescindível para que o cidadão não tenha o serviço indisponível devido a *links* quebrados. Isso obrigou que a sobrecarga de trabalho fosse redimensionada, pois o mais importante é manter a qualidade do serviço oferecido;
- a empresa contratada pela SLTI para manter o portal é o Serpro, que tem sérias dificuldades de responder aos anseios da gerência e às demandas de trabalho. Tem baixo tempo de resposta e

dificuldade de propor soluções em tempo hábil, talvez pelo fato de o cliente ser o próprio governo. A equipe que estrutura o portal ao nível técnico é reduzida (um único *webdesign* e um único técnico de sistemas), o que dificulta a eficácia das ações. Levando isso em conta, a equipe do portal procura, ela mesma, muitas vezes, propor as soluções e solicitar os serviços de maneira completa;

- foi uma dificuldade considerável convencer as instâncias de controle da comunicação do governo a adotar o modelo atual, somente conseguida mediante forte articulação política. Além desse aspecto, é difícil convencer os órgãos a enviar o relatório de manutenção de seus sítios, o que fará com que o portal adquira uma ferramenta exclusiva para isso, aumentando os custos. Mais uma vez, o sentido é de o portal ser custo-eficiente: os retornos de satisfação da sociedade podem superar os custos envolvidos; e

- os contingenciamentos determinados pelos ministérios das finanças. Devido ao cumprimento de metas fiscais, como se sabe, o Orçamento Geral da União sofreu cortes consideráveis, atingindo projetos que seriam desenvolvidos para a melhoria do portal. Isso obrigou que houvesse aproveitamento dos recursos de entidades financiadoras de projetos, como o Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento do Brasil (PNUD), bem como a revisão dos projetos.

Recursos utilizados

Os recursos utilizados para a implementação da experiência fazem parte das dotações para a SLTI, no que se refere ao pagamento dos serviços do Serpro; do Tesouro, no que se refere ao pagamento dos servidores públicos; e de verbas do PNUD, no que se refere ao pagamento do consultor e de financiamento de projetos.

Estima-se que manter um portal desta natureza, com gestão integrada e articulada com os sítios governamentais existentes, é mais custo-eficiente do que a manutenção de um portal tradicional,

em que simplesmente adota-se uma ferramenta de busca e mantêm-se as informações estanques e dispersas nos diferentes sítios existentes no âmbito governamental. Esse modelo tem elevado o número de acessos rapidamente, o que vem sendo comprovado pelas estatísticas, de forma a, futuramente, permitir a licitação do espaço do portal, já que é um espaço público, para entidades privadas que queiram usar a capacidade de penetração e “audiência” do mesmo, fazendo com que o portal torne-se auto-sustentável. Essa é uma meta real do portal, já que a tendência da *Internet* é a mesma dos veículos de comunicação de massa de algumas décadas atrás.

Situação atual

O portal tem contribuído substancialmente para uma alteração da visão do governo ao prestar serviço ao cidadão, aumentando o grau de civismo e participação deste ao externar suas demandas e influenciando decisivamente na forma pela qual o Estado deve prover o acesso aos serviços e informações. Os resultados são aferidos mediante dois indicadores: número de acessos ao sítio (mede a eficácia) e avaliação da resposta dos usuários (mede a efetividade).

As estatísticas (ver figura) mostram um crescimento evidente do número de acessos, que aumentou após a implantação dos quiosques Rede Governo, os quais propiciam o acesso gratuito aos serviços e informações do Governo Federal (indicador de eficácia) e, também, após a introdução de *banners* e destaques vinculados exclusivamente a serviços de interesse do cidadão. Além disso, muitas mensagens oriundas do Fale Conosco, que é o principal canal por onde o cidadão pode ter resposta a qualquer dúvida sobre assuntos de seu interesse, acentuam o aspecto inovador em relação a concepções ultrapassadas, mostrando alteração no comportamento do cidadão (indicador de efetividade). Sistemáticamente, o portal recebe mensagens de natureza variada e emite resposta em prazo inferior a 12 horas, a partir da hora de seu recebimento. Outro mecanismo de participação

é a enquete, cuja temática é alterada semanalmente com questões pertinentes ao cidadão ou demandadas pela mídia, a qual se mostra um canal interessante de aferição do nível de aceitação do portal.



Não é elementar indicar o caminho pelo qual a população pode exercer a sua cidadania, sobretudo em um país como o Brasil, que recentemente saiu de um longo período de exceção democrática. Sem dúvida alguma, a maior contribuição para o conhecimento ou aprendizagem da sociedade, a partir desse projeto, é o exercício da cidadania, a auto-reflexão do governo com relação ao tratamento que é dado ao cidadão e a reavaliação do Estado quanto ao seu papel de provedor de bens e serviços: a lógica não reside apenas em ser eficaz (prover), mas ser efetivo (conseguir prover de modo a satisfazer o cliente e a mantê-lo fiel à exigência dos direitos) e ser eficiente (prover da maneira menos dispendiosa e, ainda que os recursos sejam escassos, fazer mais com menos).

A equipe que desenvolveu o portal também tem aprendido com o projeto, à medida que lidar com demandas do cidadão e respondê-las, segundo os seus desejos, são os maiores desafios para os integrantes do serviço público.

A metodologia utilizada no portal pode ser facilmente reproduzida pelos portais dos governos das unidades federativas, pois se fundamenta basicamente em uma quebra de paradigmas e em uma revisão de conceitos, sendo a tecnologia já utilizada pelos portais suficiente para a reprodução das idéias existentes. Os conceitos redirecionam a visão que se tem sobre serviços e informações de *Internet* para o cidadão, adestram a visão do governante para os aspectos sociais, transformando o trabalho de construção de sítios oficiais em uma verdadeira política pública e diminuem as mediações que normalmente a natureza burocrática do Estado impõem na interação sociedade/Estado.

A metodologia, por sua vez, redesenha todo o portal e refaz a estrutura, conferindo aumento da *performance* de navegação e de diminuição do tempo de obtenção do conteúdo. Além disso, dá um aspecto sóbrio ou neutro ao *layout*, penetrando todas as visões que um ou outro tenha sobre cores e organização de espaço.

Atendimento ao usuário

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI)

Responsável

Roberval de Jesus Leone dos Santos

Equipe

Gilberto Kwitko Ribeiro, Ney Gilberto Leal, Rafael Marx Magalhães
Rocha Ferreira, Roberval de Jesus Leone dos Santos, Wellington
Luiz Barbosa

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco C, Sala 431
Brasília, DF
Tel.: (61) 313 1407
Fax: (61) 322 5447
roberval.santos@planejamento.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Novembro de 1996

“Escreve Cartas”, ajuda pessoas analfabetas a escreverem cartas

*Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos (ECT)*

Pessoas com dificuldade em escrever, muitas vezes, são impedidas de se comunicarem com o “mundo”. Nesses casos, torna-se difícil a manutenção de laços afetivos essenciais entre os seres humanos, principalmente, se tratando de familiares e amigos. Aproximar as pessoas é o grande desafio a ser vencido.

Descrição da experiência

A experiência aqui descrita tem o objetivo de atender pessoas simples, que têm dificuldades em escrever cartas e que saíram de suas cidades natal e deixaram para trás muitas lembranças e saudades.

A comunicação postal entre dois elos interrompidos, muitas vezes pelo destino, é a melhor forma de aproximar estas pessoas, proporcionando-lhes conforto e alento. Para que a experiência se tornasse um sucesso houve a necessidade de uma soma de esforços, e foi justamente o que aconteceu.

Os Correios e o governo do Estado de São Paulo, por meio do Poupatempo, firmaram uma parceria e criaram o “Escreve Cartas”. Com isso, as duas instituições conseguiram reduzir a distância entre diferentes realidades sociais — alfabetizados e não-alfabetizados, informatizados e não-informatizados. “Reduziu” com isso a distância física, propiciando aos já socialmente excluídos a oportunidade de escrever e receber cartas.

A experiência “Escreve Cartas” utiliza esses três critérios em favor da solidariedade. É criativo por ser pioneiro, possui um alcance sem limites territoriais e, além disso, utiliza a tecnologia dos Correios para ajudar o Brasil a se comunicar, levando a correspondência ao seu destino com eficiência, independente do lugar e da distância.

Ações realizadas

O primeiro passo dado para que fosse possível atingir o resultado visado foi entrar em contato com o governo de São Paulo.

Estabelecida a parceria entre os Correios e o governo estadual (Poupatempo), o processo de divulgação do serviço teve início com o desenvolvimento de peças promocionais. Os postos do Poupatempo escolhidos para a prestação do serviço foram o de Itaquera e o de Santo Amaro, já que estes são os que mais recebem pessoas carentes. Para se ter uma idéia, no Poupatempo de Itaquera e de Santo Amaro, passaram, no mês de julho, cerca de 500 mil pessoas.

Outras ações relevantes foram a confecção dos *stands* e a seleção das pessoas (voluntários) que prestariam o serviço.

Clientela visada

Pessoas simples, normalmente migrantes de estados pobres, que têm dificuldades em escrever cartas.

O índice de pessoas analfabetas no Estado de São Paulo, segundo dados de 1999 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), chega a 6,2 %, ou seja, 1,6 milhão de pessoas

com mais de 15 anos não sabem ler nem escrever. Na grande São Paulo, por exemplo, cerca de 650 mil pessoas são analfabetas. Os Correios têm consciência desse fato e procuram contribuir por meio de seus recursos.

Recursos utilizados

- Recursos humanos: funcionários e voluntários.
- Recursos financeiros: investimento praticamente nulo, já que a experiência é desenvolvida com a ajuda de voluntários.

Materiais envolvidos

Precisou-se apenas de computadores e impressoras doadas pelo governo do Estado e papel e cartuchos doados pelos Correios, que contabilizaram cerca de R\$ 2.000 por mês. Sob a responsabilidade dos Correios também ficou a comunicação visual da experiência, assim como a aquisição do material de divulgação (*folders*, filipetas, cartazes, faixas etc.).

As cartas escritas pelos voluntários são enviadas, utilizando a tarifa social ou carta social ao custo de R\$ 0,01.

Concepção da experiência

A experiência aflorou de uma dificuldade que os próprios funcionários detectavam: inúmeras pessoas que procuravam o atendimento e não sabiam ler nem escrever. As que sabiam escrever um pouco, ainda sofriam com a dificuldade em se expressar.

A idéia também foi incentivada pelo filme “Central do Brasil”, que mostra o trabalho de pessoas que escrevem cartas para analfabetos.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

Os Correios, como empresa de grande credibilidade junto à população brasileira, sempre buscou facilitar o acesso aos seus serviços de pessoas pertencentes a todas as camadas sociais, implementando suas ações com seriedade e transparência. Além disso, os Correios divulgam seus serviços e idéias, nunca deixando seus clientes sem as informações necessárias. Os Correios sempre primaram pela prestação de serviços eficazes, permitindo que a população brasileira se corresponda ou envie suas encomendas, independentemente da região em que se encontre ou da classe social a qual pertença.

Relato da situação atual

Os resultados foram percebidos instantaneamente por meio de depoimentos dos próprios analfabetos. A emoção ao poder se comunicar pela primeira vez com um parente ou amigo era visível no rosto das pessoas. Cada vez mais as pessoas com dificuldade em escrever estão utilizando esse serviço gratuito e a experiência só tende a crescer.

Os principais indicadores para demonstrar o resultado positivo da experiência são os números; cada vez mais, pessoas são atendidas nos Postos de Santo Amaro e Itaquera: são mais de 21 mil atendimentos por dia; e como o serviço está crescendo, a procura está aumentando proporcionalmente.

Lições aprendidas

Durante toda a implementação da experiência, poucas dificuldades foram encontradas. A parceria entre os Correios e o Poupatempo obteve grande sucesso. Em momento algum, houve interesse financeiro, e os Correios estavam preocupados somente

com a democratização das informações, tanto que voluntários foram contratados para a experiência, não havendo assim custo algum com mão-de-obra. “Escreve Cartas” foi uma experiência que visou a solidariedade entre as pessoas.

Sem dúvida a missão da experiência “Escreve Cartas” é reduzir a distância entre as diferentes realidades sociais, humanizando as relações. Voluntários dispostos a ajudar tornam reais os sonhos que jamais se concretizariam. São iniciativas como esta que demonstram que governo e a sociedade estão preocupados e atentos em busca de alternativas que contribuam para melhorar a realidade de nosso país.

Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)

Responsável

José Rubens de Queiroz

Equipe

Amélia Massako, José Rubens de Queiroz, Rosiane dos Santos, Vitor Aparecido Caivano Joppert, Waldirene de Almeida Framílio

Endereço

Rua Mergenthaler, 592, Vila Leopoldina, Bloco II, 24º andar
São Paulo, SP

Tel: (11) 3838 8190 e 3838 8123

jrubens@correios.com.br

Data do início da implementação da experiência

Maio de 2001

Sistema de Protocolo Postal da Justiça do Trabalho 3ª Região

*Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos (ECT)*

Os advogados/usuários da Justiça do Trabalho em Minas Gerais dispunham de 114 Varas do Trabalho para protocolização de petições trabalhistas. Necessitavam se deslocar para as cidades das Varas do Trabalho para efetuarem a protocolização. Tal situação, em muitas ocasiões, gerava gastos com viagens, diárias, hospedagens, além da perda de tempo na locomoção.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) em Minas Gerais, tendo como grande cliente comercial o Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, identificou junto à equipe da Diretoria-geral Judiciária a necessidade de ampliação dos pontos de atendimento para os advogados/usuários agilizarem a remessa das petições trabalhistas aos seus destinos.

Descrição da experiência

O objetivo dos Correios em Minas Gerais foi disponibilizar as 908 lojas da rede de atendimento (agências) no Estado, para viabilizar a remessa das petições trabalhistas dos advogados.

Por meio da Consultora Comercial, foi apresentado ao Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região uma proposta comercial viabilizando, por meio do sistema eletrônico das agências, a protocolização. O sistema permitiria identificar: nome da agência, endereço da agência, data da postagem, hora, nome e matrícula do atendente/funcionário da ECT, destino da petição (Tribunal ou Vara do Trabalho).

A partir daí, decorreram seis meses com várias reuniões entre a Consultora da ECT e a equipe da Diretoria-geral Judiciária do Tribunal, para conscientização da equipe do Tribunal do perfeito funcionamento do sistema eletrônico das agências. A remessa das petições trabalhistas aconteceria via Serviço Expresso dos Correios (Sedex) Convencional ou pré-franqueado.

Recursos utilizados

No Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região:

- humanos: funcionários da expedição e protocolo;
- financeiros: nenhum; e
- materiais: os já existentes nos setores de protocolos.

Na ECT:

- humanos: atendentes nas agências, motoristas e carteiros na operacionalização, funcionários de almoxarifado no suprimento dos envelopes e uma consultora comercial no acompanhamento geral;
- financeiros: aproximadamente R\$ 25.650 na aquisição dos envelopes personalizados; e
- materiais: os já existentes na empresa.

Etapas da implementação

Em uma primeira etapa, a remessa seria efetuada por meio dos envelopes de Sedex padrão da ECT, que seguiriam com etiqueta adesiva identificadora do Sistema de Protocolo Postal.

Na segunda etapa, se identificada a grande aceitação do serviço, passaríamos à criação dos envelopes específicos e personalizados para o sistema.

Aprovada a proposta pelo Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, houve um grande envolvimento das áreas dos Correios na busca dos resultados. São elas:

- Gerência de Administração: responsável pela licitação dos envelopes e suprimento às agências da ECT;
- Gerência de Operação e Logística: responsável pela logística de captação e distribuição em todo o Estado; e
- Gerência de Atendimento e Centro de Treinamento: responsáveis pelo treinamento e atendimento em toda rede de atendimento no Estado.

Todas estas áreas são acompanhadas pela Gerência Comercial, gestora do serviço.

A descentralização das protocolizações das petições trabalhistas teve como foco principal o advogado/usuário no seu dia-a-dia. A redução de viagens proporciona ao advogado redução de gastos e ganho de tempo antes despendido em filas, o que favorece o aumento da produtividade.

Os usuários contam com um alto comprometimento e responsabilidade dos funcionários dos Correios em suas diversas atividades que envolvem o sistema, visando, assim, um perfeito atendimento, assim como, com o alto padrão de qualidade, confiabilidade e segurança do serviço Sedex.

O Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, nesta parceria, credita a seus usuários um antigo pleito de desburocratização do protocolo, sendo aplaudido pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB/MG) e, por conseguinte, pelos advogados.

A legalização da parceria por meio das RES-001/2000 e PRT/DGJ-001/2000, fez com que a data de postagem na ECT fosse validada como data de protocolização para contagem de prazos judiciais. Na postagem com o envelope Personalizado Convencional, o *ticket* eletrônico das agências segue colado no verso da primeira página da petição, datado, carimbado e rubricado, para comprovação. Na postagem com o envelope pré-franqueado, seguem várias petições para um mesmo destino, obedecendo-se o peso máximo do

envelope que é 1 kg. E neste caso, os envelopes pré-franqueados seriam deixados na Vara do Trabalho mais próximo, à localização do advogado.

Mudanças efetivamente ocorridas

Desde o mês de maio do ano 2000 até o mês de maio de 2002, foram efetuados 58.817 protocolos postais e chama atenção o dado de que nesse período não foi registrada nenhuma situação de extravio ou não entrega ao destino dentro do prazo.

O Sistema de Protocolo Postal via ECT mostra que, neste período, 25% das petições passaram a ser protocolizadas nos Correios.

As quantidades são mensuradas mês a mês, quando do fechamento eletrônico dos balancetes das agências no Estado e conforme relato da Diretoria-geral Judiciária do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, a instituição tem recebido elogios constantes pela inovação, até mesmo do atual presidente do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que acompanhou o sistema desde o início, quando então era Corregedor.

O sucesso da implantação do serviço em Minas Gerais suscitou em outros Estados o pedido para que a implantação também acontecesse em outras Regionais dos Tribunais. Em 2001, as Diretorias dos Correios em Pernambuco e Bahia implantaram o serviço, com o apoio de Minas, e também obtêm junto a seus Tribunais o sucesso merecido. O mesmo projeto está em fase de implantação no Rio Grande do Sul, em Sergipe, no Espírito Santo, em Mato Grosso do Sul, em Tocantins, e está passando por um estudo junto à Administração Central dos Correios em Brasília para se tornar um serviço dos Correios em âmbito nacional.

Lições aprendidas

A divulgação inicial pelo Tribunal, na mídia escrita do Estado, favoreceu a ampla divulgação e crédito ao serviço. A colocação de

cartazes de divulgação em todas as agências dos Correios e malas diretas, efetuadas pela ECT, também favoreceu o conhecimento.

Foram realizados plantões para esclarecimentos de dúvidas durante os seis primeiros meses, com dias e horários agendados pela consultora comercial, que atenderam à rede de todo o Estado.

É importantíssimo que os funcionários das agências de Correios revejam sempre o serviço, quando dos treinamentos em locais de trabalho, quando as dúvidas surgem.

O atendimento pela consultora comercial e dissolução das dúvidas diretamente com as agências dão ao atendente da ponta a segurança para superar obstáculos. Este mesmo canal de atendimento está disponível aos advogados, tanto nos Correios quanto no Tribunal.

O que faz com que o serviço tenha sucesso é o canal aberto e a facilidade de contato entre a Consultora Comercial da ECT, o Técnico Judiciário do Tribunal, os advogados e funcionários das agências, favorecendo e fortalecendo o serviço.

Atendimento ao usuário

Ministério das Comunicações
Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos (ECT)

Responsável

Aparecida Maria Nery dos Santos

Equipe

Adriana Coelho Diniz, Antônio Miranda de Mendonça, Dárcio Guimarães de Andrade, Dilma Macedo Scaldini, Fabrício de Oliveira Ribeiro, José Ricardo Gomes Eugênio Guedes, Márcio Ribeiro do Valle, Maria Inês Correa, Maria Zélia da Silva, Marilene Alves Ribeiro Reis, Suzana Amaral Bolinelli, Tarcísio Alberto Giboski, Ulysses Valladolid dos Santos, Valter Zequeu da Silva

Endereço

Avenida Afonso Pena, 1270, Sala 109 — Centro
30130-900 — Belo Horizonte, MG
Tel.: (31) 3249 2296
Fax.: (31) 3249 2288
aparecidanery@correios.com.br

Data do início da implantação da experiência

Maio de 2000

Projeto Bombeiros da Vida

*Ministério da Saúde
Secretaria de Políticas de Saúde*

O Serviço de Coleta de Leite Humano em domicílio iniciou-se em dezembro de 1991, quando os responsáveis pelos diversos Bancos de Leite Humano da Fundação Hospitalar do Distrito Federal recorreram aos meios de comunicação, divulgando as baixas no estoque de leite e comentando a dificuldade na captação de leite para suas reservas. O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBM/DF), sensibilizado com a iniciativa, se propôs a ajudar na campanha.

Descrição da experiência

O Hospital Regional de Taguatinga do Distrito Federal (HRT/DF), com o seu Banco de Leite Humano (BLH) instalado, fazia a coleta de leite materno, e esta era realizada pelos seus próprios funcionários.

A esposa de um médico do CBM/DF, então Tenente Vitali, sugeriu a participação do CBM nos serviços de coleta domiciliar. O Comandante-geral, sensibilizado com a situação, designou que a

Companhia de Emergência Médica fizesse uma análise da viabilidade de constituição de uma parceria com o BLH do HRT/DF.

Em 1992, foi instituída a parceria entre o CBM/DF e a Fundação Hospitalar do Distrito Federal para a coleta de leite humano em domicílio. Em 1997, por iniciativa do Comandante-geral do CBM/DF, Cel. Pimentel e a Dra. Sonia Salviano do BLH/HRT/DF foi criado o Programa “Amamentação” que deu um grande impulso ao serviço.

Neste ano, os bombeiros passaram a prestar assistência, orientando as mães no preparo e cuidado com as mamas, para que as mães obtivessem sucesso na amamentação.

O serviço é realizado durante as 24 horas pelo CBM/DF para a coleta domiciliar, inclusive para atendimentos emergenciais, ou seja, mastite, rachaduras entre outros casos. Além disso, a parceria entre a Fundação Hospitalar do Distrito Federal e o CBM possibilitou que o serviço fosse implantado em mais cinco hospitais credenciados pelo Sistema Único de Saúde (SUS). O Distrito Federal possui atualmente seis BLHs funcionando por meio dessa parceria.

Objetivos a que se propôs

- Estimulo à pratica da amamentação e à doação do leite excedente;
- Redução da mortalidade infantil;
- Manutenção dos estoques de leite humano;
- Orientação às mães sobre como cuidar das mamas; e
- Serviço de coleta e orientação às mães nutrizes em período integral.

Ações realizadas

O CBM exerce excelente trabalho de proteção à vida. É uma instituição que conta com equipes capacitadas para prestar socorro em situações emergenciais e que desfrutam de alta credibilidade junto a todos os segmentos da sociedade. Desta forma, a visita

domiciliar para assistência a amamentação e coleta de leite humano é aceita com tranquilidade pelas mães doadoras.

São estipuladas atribuições específicas estabelecidas em convênio, no qual o CBM/DF e a Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal desenvolvem em parceria o programa Amamentação.

Etapas da implementação

O papel do CBM/DF:

- militares atuam em escala de serviço de 12 x 48 (12 horas de trabalho x 48 de folga — regime de plantão);
- manutenção dos veículos coletores;
- coleta do leite e atendimento de emergência;
- orientação e prevenção contra doenças mamárias;
- conscientização sobre a importância do aleitamento materno; e
- elaboração de estatísticas mensais.

O papel da Secretaria Estadual de Saúde do Distrito Federal:

- manutenção dos veículos coletores;
- combustível e fornecimento de materiais;
- distribuição do leite coletado;
- normatização dos procedimentos;
- treinamento de pessoal;
- controle de qualidade microbiológica do leite; e
- acompanhamento, supervisão e fiscalização da execução do convênio.

O papel do Ministério da Saúde:

- promover a sensibilização dos Comandantes do CBM do país;
- apoiar o processo de implantação e implementação nos Estados;
- facilitar a articulação em todo o país dos BLHs com os CBMs estaduais;
- supervisionar os indicadores e resultados do projeto; e
- emitir relatórios, gráficos sobre a situação do projeto no país.

Clientela visada

Mães nutrizes, crianças com doenças de alto risco e prematuros assistidos nos Hospitais do Distrito Federal, vinculados ao SUS.

Recursos utilizados

Para a execução dessa função são destacados 17 profissionais: bombeiros militares devidamente capacitados para a ação. O bombeiro feminino tem um papel fundamental na ação, pois é ele quem faz a extração do leite na residência da nutriz; e o bombeiro masculino que a acompanha é um fator de segurança para a equipe realizar a ação. Neste serviço diário são utilizadas seis viaturas.

A equipe do CBM/DF desenvolve os trabalhos munidos com equipamentos de proteção individual (touca, luva e máscara) e carrega no interior da viatura uma bolsa térmica para o acondicionamento e transporte dos vasilhames esterilizados para a coleta do leite no domicílio.

Os custos são estimados em praticamente zero, pois o mesmo foi incorporado às atividades habituais da instituição.

Concepção da experiência

A concepção surgiu de um grupo de profissionais de saúde dos hospitais do Distrito Federal, preocupados com o baixo estoque de leite humano. O grupo conseguiu a sensibilização de um outro grupo de profissionais militares por meio do CBM. A articulação entre os grupos permitiu o surgimento do serviço de coleta.

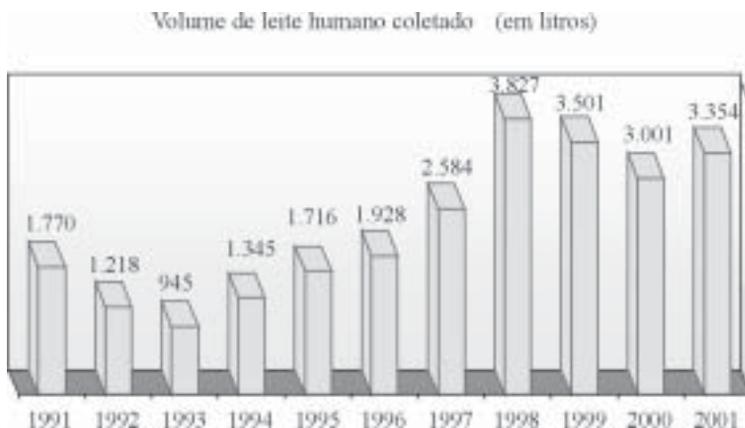
Participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de outros possíveis atores envolvidos

Os quadros técnicos do CBM participam do processo de aprendizagem por meio de curso na Secretaria de Estado de Saúde com aulas compostas por teoria/prática.

O processo de estágio de adaptação é realizado na Maternidade e no BLH. A escolha dos 17 militares que atuam no serviço teve como critério privilegiar o perfil do profissional compatível com o serviço a ser executado. O serviço de coleta do leite é efetuado exclusivamente pelos bombeiros femininos.

Relato da situação atual

Evolução na coleta de leite humano no Distrito Federal:



O gráfico demonstra que houve um significativo aumento, de cerca de 90%, no volume de leite humano coletado no Distrito Federal, passando na última década de 1.770 litros para 3.354 litros durante o período que foi implantado e implementado o projeto no Distrito Federal.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

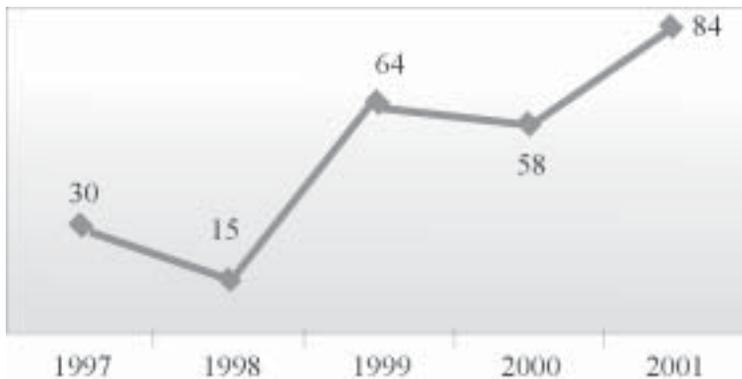
Os meios utilizados para dar transparência ao projeto e *accountability* são: página na *Internet*, vídeos, cartazes, *folders*, *banners* e divulgação nos congressos e nos Estados.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

Os indicadores são:

- o volume do leite anual coletado pelo CBM (já indicado anteriormente);
- percentual de leite coletado pelos CBMs, do total coletado pelo Estado; e
- número de atendimentos emergenciais realizados pelos CBMs.

Atendimentos emergenciais



O gráfico demonstra expressivo aumento no número de atendimentos emergenciais a partir de 1998, período em que os bombeiros passaram a prestar a assistência pré-hospitalar em situações de urgência ou emergência relacionadas a dificuldades na amamentação.

Impactos observados na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados

O CBM tem cada vez mais se integrado à sociedade. O Programa Amamentação é o maior exemplo, contribuindo de forma eficaz para a saúde das mães e de seus filhos. O lema pelo qual a corporação se define, “Bombeiros da Vida, é assim que somos reconhecidos”, é exatamente o que eles podem vivenciar nessa ação comunitária, cujo cunho social os projeta no cenário nacional como verdadeiros heróis. Cumprem a tarefa da forma mais digna e admirável possível na responsabilização e trabalho de equipe.

Com essa iniciativa, um maior número de crianças, especialmente os que possuem algumas doenças de alto risco, tem assegurado o acesso ao leite humano de qualidade.

A parceria desenvolvida permite maior contato com a comunidade, aumentando a credibilidade e confiança nas instituições envolvidas. O aumento de volume de leite coletado demonstra o sucesso da ação pela eficácia e eficiência com que os beneficiários são atendidos.

Podemos identificar também:

- aumento no padrão de qualidade e na prestação de serviços de coleta de leite humano no Distrito Federal;
- aperfeiçoamento dos serviços de informação;
- maior divulgação da eficiência do serviço;
- apoio às co-irmãs na implantação do atendimento aos hospitais do Distrito Federal; e
- aumento da integração entre CBMs dos diversos Estados brasileiros, promovendo intercâmbio de experiências e tecnologias.

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Conseguir a disponibilização de uma dupla formada por bombeiros (feminino e masculino) representou um obstáculo, pois o atendimento à nutriz necessita de contato corporal, e não existe um número suficiente nas corporações de agentes femininos.

Outro obstáculo vencido é a questão da segurança destes profissionais, que às vezes servem em locais de alta periculosidade. Com a presença do bombeiro masculino o fator de segurança da equipe aumentou.

Para maximizar os serviços, os CBMs buscaram parceria na iniciativa privada para as aquisições e patrocínio de viaturas para o serviço de coleta.

Este programa vem a cada dia ganhando espaço. Os CBMs vêm abraçando esta causa de grande alcance social para o país.

A parceria entre o Ministério da Saúde e a Secretaria Estadual de Saúde do Distrito Federal permitiu a participação da rede de hospitais do SUS no Distrito Federal como: HRT, Hospital Materno Infantil de Brasília, Hospital de Brazlândia, Hospital Regional da Asa Norte, Hospital da Ceilândia, Hospital de Sobradinho e Hospital do Gama.

Esta parceria vem propiciando a formação de multiplicadores institucionais e vários CBMs do Brasil têm adotado o projeto. Tal foi o sucesso dessa iniciativa que o Ministério da Saúde está expandindo esta ação para oito Estados da Federação como: Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará, Bahia, Paraíba, Minas Gerais, Sergipe e Pernambuco, com a perspectiva de expandir o serviço em todos os CBMs do país.

É reconhecido como programa pioneiro e de referência na coleta de leite humano em todo o Brasil.

O lema dos CBMs no Brasil é “Vidas alheias riquezas salvar” e neste projeto os bombeiros militares exercem este lema dando a primeira gota de vida a centenas de recém-nascidos, reduzindo a

mortalidade infantil e realizando um trabalho efetivo junto às comunidades de baixa renda na periferia do Distrito Federal, como também atingindo outras faixas da sociedade como o atendimento nas regiões de classe média e alta.

Em 1998 ,o CBM/DF recebeu do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) o título de “Bombeiro Amigo da Criança”.

Ministério da Saúde
Secretaria de Políticas de Saúde

Responsável

Ana Goretti Kalume Maranhão

Equipe

Cláudio Duarte da Fonseca, Jane Ramos Pereira, Maria de Fátima Moura Araújo, Sônia Salviano

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco G, Sala 636
70058-900 — Brasília, DF
Tel.: (61) 315 2759
Fax: (61) 315 2038
goretti@saude.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Dezembro de 1991

Grupo informativo multidisciplinar em pré-operatório de cirurgia cardíaca

*Ministério da Saúde
Instituto Nacional de Cardiologia
Laranjeiras (INCL)*

A organização física do Instituto Nacional de Cardiologia Laranjeiras (INCL), com acomodações compostas de quartos duplos ligados por um corredor, somada à filosofia de tratamento, favorece, positivamente, o contato, o diálogo e a amizade entre os pacientes internados, enquanto aguardam o dia da cirurgia. Entretanto, esta espera também favorece um canal de informação paralelo, que foi apelidado de “rádio-corredor”, no qual, por meio da conversa entre os pacientes nos corredores, informações são trocadas, sem que se saiba origem certa ou fonte segura. Este canal tende a modificar as informações no pré-operatório e disseminá-las em um mecanismo de solidariedade e apoio no grupo que aguarda pela cirurgia, ao mesmo tempo em que promove ansiedade e dúvidas entre estes.

No pré-operatório, o tempo de consultório ou de atendimento na enfermaria não permite ouvir e resolver toda a demanda sócio-emocional do paciente e seus familiares quanto ao tratamento, além disso, muitas questões só vão aparecer no atendimento de outros profissionais, já que o próprio paciente faz uma separação do que é para falar com o médico ou não.

Geralmente, são questões relacionadas à falta de conhecimento em saúde e temores equivocados quanto à doença, tipo de cirurgia, dieta, acompanhamento familiar, medo de exames, dinâmica do Centro de Tratamento Intensivo (CTI), medo da dor, anestesia, uso do tubo no pós-operatório imediato, postura, tosse, respiração correta, medicação etc.

A dificuldade de captação individual de doadores de sangue também é outro fator que dificulta o atendimento cirúrgico e deixa tensos familiares, pacientes e equipe. Estas questões, quando não esclarecidas, influenciam em uma série de problemas na dinâmica da enfermagem, podendo contribuir para o *stress* pré-cirúrgico, a prontidão emocional para a cirurgia e até mesmo no tempo de permanência, à medida que o paciente participa e colabora mais com o tratamento quando sabe o que está acontecendo. A família também precisa ter acesso às informações, já que o apoio familiar é de fundamental importância no pré e pós-operatório de cirurgia cardíaca.

Portanto, a proposta do grupo informativo multidisciplinar levou em conta três variáveis comuns à clientela do INCL e ao tratamento oferecido: a dificuldade da nossa clientela ter acesso à educação e informação em saúde; o rádio-corredor, mecanismo paralelo de transmissão de informação entre os pacientes; e a necessidade de um trabalho multidisciplinar que oferecesse um espaço de informação e diálogo, enquanto estratégia positiva para o atendimento público em cirurgia cardíaca.

Descrição da experiência

Objetivos propostos

1) Oferecer informações de pré e pós-operatório, por meio da dinâmica de grupo informativo multidisciplinar semanal, ao paciente internado para cirurgia cardíaca no INCL e seus familiares próximos;

2) Privilegiar a participação efetiva do paciente na luta pela reconquista de sua saúde, por meio do esclarecimento sobre o processo a ser vivenciado;

3) Contribuir para diminuir, entre os pacientes e familiares, a ansiedade e o *stress* dos períodos que antecedem à cirurgia; e

4) Oferecer um espaço de troca, de forma que os pacientes e familiares possam falar de suas dúvidas e experiências quanto à doença e pré-operatório.

Ações realizadas

Durante a semana, os pacientes são convidados a participar do grupo e recebem um convite impresso. As reuniões são feitas no auditório e a equipe informa e orienta, de acordo com dúvidas surgidas.

No segundo momento, o fisioterapeuta dá orientações iniciais de exercícios respiratórios, depois é passado um filme sobre o CTI e distribui-se a cartilha de orientação. Os temas tratados são: preparação emocional para a cirurgia, tipos de cirurgia e prevenção secundária, alimentação, direitos de cidadania, rotina hospitalar, doação de sangue, visitas e acompanhantes, dinâmica do CTI/POA, exercícios respiratórios, esclarecimentos sobre o tubo, formas de participação do paciente e família no tratamento e esclarecimento de dúvidas. A avaliação é feita por meio de questionários, entrevistas e relatos do grupo.

Etapas da implementação

O projeto foi elaborado e implantado em janeiro de 2000. Inicialmente, era mensal, passou a ser quinzenal e atualmente, com o aumento do número de cirurgias, é realizado toda semana às quartas-feiras às 14 h00, no auditório do 12º andar.

Clientela visada

Os pacientes internados no INCL em pré-operatório e seus familiares.

Recursos utilizados

- recursos humano: a equipe multidisciplinar é composta por assistentes sociais, enfermeiras e auxiliares das enfermarias e outros colaboradores eventuais.
- recursos financeiros: não há envolvimento financeiro direto para a realização deste projeto. As cartilhas foram doadas pela Fundacor.
- materiais evoldidos: cartilhas informativas, filme sobre o CTI, televisão/vídeo.

Concepção da experiência

Uma das coordenadoras havia trabalhado na enfermaria, onde organizava grupos com o intuito de discutir as informações do rádio-corredor em relação à dinâmica hospitalar; depois, quando foi trabalhar no CTI/POA, passou a questionar se a dificuldade de informação no pré-operatório poderia estar influenciando na participação e colaboração dos pacientes no pós-operatório; diante dessa experiência já bem-sucedida de grupo pré-operatório na cardiopediatria, o restante da equipe se juntou neste projeto.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

Os participantes são relacionados em livro de anotações e referenciados a outros profissionais. A equipe será referência no pós-operatório para o paciente e familiares. A participação é livre para pacientes e outros profissionais. A equipe multidisciplinar envolvida decide a dinâmica, que segue os passos em relação à cirurgia até o pós-operatório e a alta hospitalar e se baseia nas dúvidas do grupo.

Relato da situação atual

O clima de espera pela cirurgia está mais ameno, com menos dúvidas e mitos; por exemplo, o uso do tubo, que antes era motivo de

fantasias e tabus, hoje é esclarecido, quando informa-se sobre o seu uso e os participantes aprendem a manipular um tubo.

Quando há intercorrências quanto a atitudes que mostram desconhecimento de algum processo pelo paciente, a equipe pergunta se ele não participou do grupo; geralmente, acontece com pacientes que vieram de Unidades fechadas (UC, UAT) e não participaram. Os pacientes trocam informações corretas e têm a equipe como referência para esclarecer dúvidas. Com isso, demonstram mais otimismo quanto à cirurgia e colaboram mais no CTI/POA.

Resultados mensurados

Já foram realizadas cerca de 51 reuniões, com média de 12 participantes em cada, totalizando 612 participantes. Foram analisados 150 questionários do grupo de participantes. A idade varia entre 18 a 85 anos e 57% são do sexo feminino. 69% dos pacientes relatam dúvidas sobre histórias que ouvem no “rádio-corredor” e 85% dos pacientes alegam curiosidade e necessidade de informações sobre a cirurgia; 95% consideraram como ótima a estratégia utilizada na dinâmica de grupo; 98% dos pacientes relataram ter esclarecido dúvidas quanto à cirurgia cardíaca e 86% relataram que a informação adquirida funcionou como motivação para participação mais ativa no tratamento. No grupo de pacientes que não participaram da dinâmica proposta no pré-operatório, 72% reclamaram de “coisas que incomodam” (tubo, ruídos, dor), aumentando a ansiedade e dificultando o tratamento. Nos dados colhidos no momento da alta, 87% dos pacientes relataram menos ansiedade pela informação recebida anteriormente, podendo colaborar com a terapêutica proposta durante a permanência no CTI pós-operatório.

Dados de entrevistas:

- “quando eu estava entubada, eu lembrei das orientações e procurei ficar calma para ajudar” (U. 70 anos); e
- “é muito melhor quando a gente pode falar sobre as dúvidas e ouvir outras pessoas sobre o mesmo problema que a gente está passando” (A. 42 anos).

Mecanismos de avaliação

A avaliação do Grupo Informativo é feita através de três questionários com perguntas abertas e fechadas, aplicados antes da dinâmica, imediatamente após e na pré-alta. As questões buscam avaliar o acesso à informação e participação no tratamento, tipos de dúvidas, a dinâmica oferecida e o pós-operatório.

Impactos observados na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados

A dinâmica proposta permitiu uma interação entre a equipe multidisciplinar e os pacientes candidatos à cirurgia cardíaca, possibilitando o esclarecimento de dúvidas e a maior compreensão dos profissionais quanto aos anseios e necessidades dos pacientes. Estes, quando informados por meio da dinâmica de grupo, demonstraram sentimento de valorização e dignidade pela atenção recebida e maior participação no tratamento.

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

O trabalho multidisciplinar não é tradição no INCL, o que faz do projeto um grande desafio, mas a aliança com diversos profissionais e o mútuo respeito facilitam a propaganda e a implementação do projeto.

Lições aprendidas

A informação, por meio da educação em saúde, é elemento básico para que o cidadão possa ser participante ativo do processo de busca de maior qualidade de vida, por meio do tratamento oferecido. Entretanto, a dificuldade de acesso ao sistema, a falta de vagas e o

tempo de espera por uma cirurgia cardíaca são fatores tão emergenciais no setor, que o direito à transmissão sistemática de informação sobre o tratamento nem sempre é levado em conta no pré-operatório.

Dados colhidos junto aos pacientes deixaram claro que, embora estes fossem submetidos à uma série de exames e providências técnicas, muitos ainda não se sentiam esclarecidos quanto ao tratamento a que estavam sendo submetidos e nem conheciam o processo de pré e pós-operatório, como mostram os comentários a seguir:

- “eu sabia que era ponte de safena, mas eu sabia lá o que era Ponte de Safena? Aí eu tinha medo” (...). “Eu prefiro saber tudo. Diminui o medo. A gente vai sabendo o que vai acontecer”.

Portanto, na busca de um atendimento mais humanizado ao paciente e seus familiares, torna-se importante não perder de vista que o cidadão que procura o hospital traz consigo uma complexidade que soma à doença uma série de variáveis não necessariamente clínicas a serem consideradas, o que demonstra a necessidade de uma proposta multidisciplinar que possa oferecer informações sobre o processo a ser vivenciado no pré e pós-cirúrgico, de forma a prover um tratamento ainda melhor.

Oferecer um trabalho multidisciplinar sistemático e freqüente, enquanto canal que favoreça a informação e a participação do usuário no processo de cirurgia cardíaca é inovador, visto ser uma especialidade tradicionalmente elitizada, envolvida em mitos e de difícil acesso. O usuário se sente valorizado por ser alvo de preocupação da instituição e os esclarecimentos e a prontidão sócio-emocional podem contribuir para evitar intercorrências relacionadas à desinformação (como puxar o tubo, não aceitar medicação etc), que aumentam o tempo de recuperação e internação.

Na busca de uma assistência hospitalar mais humanizada, o grupo configurou-se como vínculo positivo com os usuários. O acesso à informação em saúde, de forma multidisciplinar, enquanto parte do processo de trabalho de uma Unidade Terciária abre caminhos que apontam para o respeito institucional ao cidadão, cliente de um serviço público de qualidade.

Atendimento ao usuário

Ministério da Saúde
Instituto Nacional de Cardiologia Laranjeiras (INCL)

Responsáveis

Ruth Mary Alves Torea Otero e Lourdes Alexandrina de C.
Neves

Equipe

Andréa N. D. Vieira, André Weksler, Jorge Luiz da S. Nascimento,
Rafael Aron Abitbol

Endereço

Avenida Ayrton Senna, 111/405 — Barra da Tijuca
22793-000 — Rio de Janeiro, RJ
Tel.: (21) 2433 7760; 9766 4279
Fax: (21) 3826 1766
asruthmary@hotmail.com

Data da implementação do início da experiência

Janeiro de 2000

Dimensão de gestão
Articulação de
parcerias

Contrato de Safra: a regularização das relações de trabalho dos safristas

*Ministério do Trabalho e Emprego
Delegacia Regional do Trabalho
em Goiás*

Goiás é um Estado cuja grande força econômica reside na atividade agropecuária, atividade esta que está em constante expansão. A população rural, estimada acima de 900 mil pessoas, agrega 20% da população economicamente ativa do Estado.

O trabalhador rural caracteriza-se por dois tipos: a mão-de-obra permanente e a mão-de-obra temporária, esta com a maior concentração de rurícolas e que possui um mercado constantemente em aberto, dependendo das variações sazonais.

A fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) na área rural sempre foi direcionada por essa sazonalidade, intensificando-se nas épocas de plantio e colheita das diversas culturas, atendendo, principalmente, a denúncias de irregularidades nos contratos de trabalho.

A situação encontrada, via de regra, era de trabalhadores agrupados à espera de um empregador, denominado “gato”, que os encaminhava aos produtores agrícolas.

Na busca de melhores remunerações, passavam de um “gato” a outro, gerando alta rotatividade de mão-de-obra. Diante disso,

coincidia dos fiscais encontrarem empregados admitidos no mesmo dia da fiscalização ou há uma semana. Deparavam com grupos de 200 a 300 trabalhadores, compostos por jovens, adultos, mulheres e até crianças, que, às vezes, constituíam uma família completa, todos em situação irregular.

Na agricultura, a colheita muitas vezes necessita ser feita em um prazo muito curto. O “feijão das águas”, por exemplo, deve ser colhido em três dias, caso contrário irá pender. Nessa lavoura, são necessários sete homens por hectare para efetuar a colheita. Assim, em um terreno de dez hectares são necessários 70 homens para trabalhar por três dias. Efetuar o registro desses empregados, com a respectiva anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) por tão pouco tempo, revelava-se inexecutável, até porque nem os próprios trabalhadores queriam essa anotação, alegando que “sujava” a carteira, pois quando procuravam outro emprego esse registro não caracterizava uma boa referência. Assim também ocorria na cultura de tomate, do algodão e da cana-de-açúcar.

Em uma ocasião, foi encontrada uma cultura de feijão com 200 trabalhadores sem registro. A atuação do proprietário redundou na multa de 378 Ufir por trabalhador, totalizando 78.600 Ufirs, ou seja, à época, R\$ 72.659,16. De outra feita, uma usina de açúcar e álcool foi multada em mais de R\$ 200 mil, uma medida nada social, pois motivou a dispensa, na safra seguinte, de 500 de seus trabalhadores, já que foram adquiridas máquinas de cortar cana.

Casos como esses se multiplicavam pela região produtora do Estado, causando desde indignação a suicídio de pequenos proprietários rurais, desesperados por não terem condições de honrar o pagamento da multa juntamente com outros compromissos. Com o agravamento da situação, assistiu-se a proprietários rurais substituindo lavouras tradicionais por outras com mão-de-obra menos numerosa ou mecanizada, ou lavouras produtivas por plantação de pastos.

Descrição da experiência

Objetivos propostos pela experiência

- Deter a substituição de mão-de-obra por máquinas agrícolas;
- Controlar o desemprego gerado pelo avanço tecnológico e pela substituição de lavouras por outras com mão-de-obra reduzida ou por plantação de pastos; e
- Viabilizar a regularização dos contratos de trabalho para os períodos de safra, tirando da informalidade grande quantidade de trabalhadores rurais.

Ações realizadas

- Reuniões para estudo de alternativas de solução do problema;
- Criação da estrutura técnica de sustentação para elaboração de um acordo alternativo de contratação dos trabalhadores rurais temporários, denominado Contrato de Safra;
- Negociação com a Previdência Social para solucionar o impasse da concessão de benefícios, tendo como documento apenas o recibo discriminado de pagamento do empregado; e
- Realização de um *workshop* de divulgação das características da iniciativa.

Etapas da implementação

- Criação de um acordo piloto com produtores e trabalhadores da região de Palmeiras de Goiás, assistido pelos sindicatos patronal e de trabalhadores, além da Federação da Agricultura no Estado de Goiás (Faeg) e Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Estado de Goiás (Fetaeg);
- Retomada das negociações no ano seguinte, a pedido das representações de trabalhadores e empregadores, com vistas a viabilizar o chamado Contrato de Safra; e
- Multiplicação da realização dos Contratos de Safra por toda a região produtora do estado.

Recursos utilizados

Não houve custos significativos para a implementação da experiência. A fiscalização acompanhou as negociações, apoiando-as. Essas ações não oneraram o órgão, pois já eram previstas no planejamento de fiscalização.

Alguns sindicatos rurais envolvidos informatizaram suas unidades para criar sustentação logística de apoio às contratações. Os custos foram bancados pelos próprios sindicatos.

Clientela visada

- Empregadores e trabalhadores rurais; e
- Sindicatos patronais e de trabalhadores rurais.

Concepção da experiência

A idéia do Contrato de Trabalho de Safra surgiu pela primeira vez na audiência concedida pela Delegada Regional do Trabalho a plantadores de feijão irrigado da região de Palmeiras de Goiás, acompanhados do presidente do Sindicato dos Trabalhadores da Zona Rural de Palmeiras e Cesarina. Queixavam-se da ação da fiscalização e dos elevados valores das multas, de pagamento inviável, e pediam maior prazo para pagá-las, comprometidos que estavam com financiamentos de máquinas e pivôs de irrigação. Alegando dificuldades de operacionalizar a assinatura das CTPS em tão curto espaço de tempo, informaram que no ano seguinte o fato não se repetiria; iriam limpar o terreno e plantar capim. O presidente do sindicato dos trabalhadores externou sua preocupação com o término das plantações que davam empregos a mais de mil trabalhadores na região.

Foi então que, frente a essa situação, buscou-se uma forma de evitar o desemprego. Foram realizadas reuniões com as chefias da fiscalização e de relações do trabalho, com representantes dos

trabalhadores e empregadores daquela região, da Faeg e da Fetaeg para discutir alternativas. Aventou-se a possibilidade de não se exigir a anotação das contratações nas CTPS. Idéia até então inconcebível, foi finalmente aceita, após muita discussão, mas com a salvaguarda dos direitos via de um acordo coletivo de trabalho de safra, válido por um ano. Essa modalidade de contratação coube somente aos plantadores da região de Palmeiras.

Neste acordo coletivo de trabalho de safra, foram negociados outros itens fundamentais: um piso salarial, repouso semanal remunerado, 13^o salário e férias mais 1/3, proporcionais aos dias trabalhados, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) pago na própria quitação, ou seja, diretamente ao trabalhador no acerto, e o percentual devido à previdência social. A jornada máxima permitida foi de 44 horas semanais, sendo oito horas por dia. O acordo, que previa ainda cláusulas de segurança e saúde do trabalhador, incluía também o transporte dos trabalhadores em ônibus, e a eliminação do “gato”.

Os empregadores forneceriam um comprovante de pagamento ou cópia de recibo no qual estaria discriminado o nome do empregado, sua função, o serviço, a ser realizado, o período trabalhado e todos os valores previamente estabelecidos.

O primeiro acordo foi celebrado em 19 de agosto de 1994, entre o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Palmeiras e Cesarina e a Associação dos Irrigantes de Palmeiras de Goiás, com a mediação da Delegada Regional do Trabalho em Goiás, Dra. Odessa Martins Arruda Florêncio, para atender a centenas de trabalhadores na colheita do feijão.

Dificuldades encontradas e soluções adotadas

Dois grandes problemas surgiram nessa primeira etapa de implantação da experiência: a fiscalização não tinha respaldo legal para aceitar o acordo (o Regulamento da Inspeção do Trabalho —

decreto nº 55.841, de 15 de março de 1965 — previa que o agente da inspeção deveria lavrar um Auto de Infração à constatação de violação de disposição legal) e a previdência se recusava a pagar os benefícios aos trabalhadores sem a comprovação da anotação do referido contrato de trabalho na CTPS. Esses impasses quase inviabilizaram a experiência, que foi temporariamente suspensa.

Entretanto, no ano seguinte em 1995, a Delegacia Regional do Trabalho (DRT) recebeu uma visita de mais de 300 trabalhadores rurais, incluindo membros do Movimento dos Sem Terra (MST), vários representantes de sindicatos de trabalhadores rurais, toda a direção da Fetaeg e um representante da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (Contag), para fazer algumas reivindicações e solicitar a retomada das negociações para a assinatura de novos acordos de trabalho de safra, a exemplo do que havia sido feito em Palmeiras de Goiás, que consideravam de ótimo resultado. A Fetaeg propôs ainda uma parceria com a DRT para realizar uma campanha pela assinatura da CTPS dos trabalhadores efetivos da zona rural, desta forma garantindo que só haveria exceções para os safreiros.

Na mesma ocasião, surgiram dois fatos novos que viabilizaram a retomada da experiência:

- foi publicada a Portaria MTB nº 865, de 14 de setembro de 1995, que tratou da promoção da negociação coletiva como forma de consolidar a modernização das relações de trabalho, e que, em seu artigo 4º, previa que nos casos em que a fiscalização verificasse incompatibilidade entre as cláusulas referentes às condições de trabalho pactuadas nas Convenções ou Acordos Coletivos e a legislação vigente, seria feita apenas a comunicação à chefia imediata, que a submeteria à consideração da autoridade regional, dispensando a necessidade da autuação;

- depois de várias reuniões e muita insistência com a Previdência, por meio de seu superintendente em Goiás, para que aceitasse o comprovante de pagamento do empregado com o valor do recolhimento previdenciário como documento hábil para a

concessão de benefícios, aquele órgão editou a Ordem de Serviço INSS/DSS nº 556, que, em seu artigo 2.1, determina que a comprovação do exercício de atividade rural do segurado empregado, inclusive o denominado safreiro, volante, eventual, temporário ou bóia-fria, far-se-ia por meio de recibos de pagamento contemporâneos, com identificação do empregador. A Ordem de Serviço foi substituída pela O.S. INSS/DSS nº 590, em 18 de dezembro de 1997, que conservou a mesma previsão. Desta forma, estava dispensada a obrigatoriedade de apresentação da CTPS para a concessão de benefícios da Previdência.

Vencidas essas barreiras, os acordos de safra puderam ser celebrados com tranqüilidade, de tal forma, que várias regiões do Estado os adotaram, beneficiando trabalhadores e produtores agrícolas. Por esses acordos, é permitido ao empregador fazer o acerto rescisório por meio de um comprovante especial de pagamento, fornecido ao empregado. Esse comprovante, que deve discriminar todas as parcelas salariais a que o trabalhador faz jus, substitui as anotações na CTPS.

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

- Chefias de fiscalização e de relações do trabalho — participaram no estudo da criação dessa nova forma de contratação, buscando soluções adequadas aos problemas encontrados durante a negociação;
- fiscais do trabalho — apoiaram a iniciativa, participando das rodadas de negociação e respeitando o acordo coletivo durante as fiscalizações; e
- Faeg, Sindicatos Patronais, Fetaeg e Sindicatos dos Trabalhadores — participaram na criação dessa nova forma de contratação, buscando harmonizar as soluções e agilizando decisões das cláusulas do acordo firmado.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

- Participação e apoio dos técnicos da Secretaria de Relações do Trabalho (SRT) e da Secretaria de Fiscalização do Trabalho (Sefit), ambas do órgão central do MTE, nas reuniões de negociação com os sindicatos e federações;

- Realização de eventos para dar divulgação ao assunto;

- Palestras sobre o Contrato de Safra, feitas pela Delegada Regional do Trabalho, em outros eventos regionais e nacionais relacionados ao trabalho rural; e

- Verificação e acompanhamento feitos pelos Fiscais do Trabalho na implantação dos Contratos de Safra.

Relato da situação atual

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

- Foi observada clara expansão no mercado de trabalho e retração na mecanização. O trabalho de colheita efetuado pelo braço obreiro evita o desperdício da produção e é eficiente nos locais de relevo acidentado, onde a mecanização não tem bom desempenho;

- Trabalhadores rurais que nunca haviam formalizado um vínculo de emprego passaram a receber direitos trabalhistas tais como parcela de férias, FGTS e 13º salário pela primeira vez; e

- O recolhimento da previdência social, que antes não era efetuado devido aos trabalhadores estarem na informalidade, passou a ser feito regularmente.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

A Fetaeg notou um interesse crescimento nesta forma de contratação, uma vez que veio atender interesses de trabalhadores e empregadores. Da mesma forma, a Faeg avaliou positivamente a

experiência e foi chamada a realizar seminários em várias regiões do Estado, com o objetivo de esclarecer essa nova forma de contratação.

Hoje constam nos arquivos da DRT/GO mais de 150 Acordos Coletivos de Safra.

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados

- foi agilizada a regularização dos contratos de trabalho, com a eliminação da figura do “gato”;
- ficaram garantidos todos os direitos previstos na legislação, sem perdas de salário;
- foi criado um piso salarial acima do que se pagava anteriormente; e
- houve valorização dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, que estão saindo de uma posição de imobilidade para negociar melhores condições de trabalho.

Lições aprendidas

A falta de informação dos profissionais de direito do trabalho era outro problema para a aceitação e validação da experiência. Buscou-se a solução por meio de um *workshop*, em que foram mostradas as experiências já realizadas, com o esclarecimento das dúvidas e debates sobre o assunto. Realizado em março de 1998, teve a presença de juízes, representantes do Ministério Público Estadual e do Trabalho, da SRT e da Fiscalização do Trabalho do MTE, da Contag, Sindicatos e Federações patronais e de empregados, dentre outros.

Considerações finais

O que evidencia a boa prática de gestão é o trabalho realizado de forma tripartite (trabalhadores, empregadores e governo), articulada, negociada e ousada, avançando e superando os limites da

Articulação de parcerias

tradição e da formalidade legalista, mantendo, todavia, a garantia dos direitos dos trabalhadores rurais nos períodos breves de colheita de safra.

Esta modalidade de contratação, que dispensa a anotação da CTPS, desburocratiza a formalidade e moderniza as relações de trabalho, reduzindo a documentação legal necessária, facilitando e agilizando a contratação, e, o que é mais importante, garantindo os direitos dos trabalhadores.

Ministério do Trabalho e Emprego
Delegacia Regional do Trabalho em Goiás

Responsável

Odessa Martins Arruda Florêncio

Equipe

Edith Rocha de Freitas, Félix Cortez Bitar, Marcelino Cortez Bitar, Olga Maria do Valle Machado, Paulo Gama Lyra Filho, Roberto Maurício da Costa, Selma Regina Palmeira Nassar de Miranda, Virgínio Montenegro Ferreira.

Endereço

Avenida 85, nº 887 — Setor Sul
Goiânia, GO

Tel: (62) 227 7001

Fax: (62)227 7082

secgab.drtgo@mte.gov.br ou odessa.drtgo@mte.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Agosto de 1994

Programa Trabalhando com Parteiras Tradicionais

*Ministério da Saúde
Secretaria de Políticas de Saúde*

A morte materna e perinatal são problemas sociais relevantes no Brasil. Diante desta realidade, tem sido uma das prioridades do Ministério da Saúde melhorar a atenção à gestação, ao parto, ao abortamento, ao puerpério e ao recém-nascido, incluindo, neste contexto, a melhoria da assistência ao parto domiciliar, realizado pelas parteiras tradicionais.

Segundo a Pesquisa Nacional de Demografia e Saúde (PNDS) realizada em 1996, observa-se uma alta incidência de partos domiciliares nas áreas rurais (20%). Também de acordo com essa pesquisa, o Norte e o Nordeste apresentam indicadores que revelam uma maior carência de serviços de saúde. Os dados sobre assistência médica ao parto, levantados na referida pesquisa, apontaram que, para o país como um todo, 78% das crianças nascidas nos cinco anos anteriores à pesquisa foram assistidas por um médico na ocasião do nascimento. Enfermeiras, auxiliares de enfermagem e parteiras foram responsáveis por cerca de 20% dos partos. Nas áreas rurais e regiões Norte e Nordeste, a percentagem de partos assistidos por um médico cai para valores em torno de 55%, aumentando a representatividade de enfermeiras e de parteiras (cerca de 40%), o

que está de acordo com a elevada proporção de partos domiciliares existentes nestas áreas.

Portanto, em muitas regiões do país, especialmente nas zonas rurais, ribeirinhas e lugares mais distantes, a única opção que existe para a mulher é o parto domiciliar assistido por parteiras tradicionais. No entanto, as parteiras enfrentam inúmeras dificuldades na realização do seu trabalho. Em geral, atuam de forma isolada, sem contar com o apoio dos serviços de saúde. Não recebem nenhuma capacitação, ganham pouco ou quase nada pelo que fazem, não dispõem de materiais básicos para assistência ao parto domiciliar (tesoura para cortar o cordão umbilical, fios adequados para amarrar o cordão umbilical, luvas, álcool etc.) e, não raro, os profissionais de saúde têm uma atitude preconceituosa e de resistência em relação ao trabalho das parteiras.

Como consequência desse isolamento, a maioria dos partos domiciliares é realizada em condições precárias e há uma subnotificação dos mesmos ao sistema de saúde. Também não se tem um registro preciso do número de parteiras tradicionais atuantes no país. Todavia, levando-se em consideração a diversidade sócio-econômica, cultural e geográfica do país, as parteiras têm um papel relevante em muitas regiões e, além disso, é responsabilidade do poder público garantir um parto seguro e humanizado, seja este parto realizado no hospital ou no domicílio.

Descrição da experiência

O Programa Trabalhando com Parteiras Tradicionais visa melhorar a assistência ao parto domiciliar realizado por parteiras tradicionais, buscando sensibilizar gestores estaduais e municipais e profissionais de saúde para reconhecerem as parteiras como parceiras, na área da assistência obstétrica, estimulando-os a implementarem ações para articulação do seu trabalho ao Sistema Único de Saúde (SUS), tais como: realizar levantamento situacional

da assistência ao parto domiciliar em sua região; cadastrar as parteiras tradicionais; articular o trabalho das parteiras tradicionais com o Programa Saúde da Família; promover a sensibilização e a capacitação de profissionais de saúde para atuação junto às parteiras; melhorar a notificação dos partos domiciliares; realizar capacitações e sistematizar um processo de educação continuada para as parteiras; propiciar apoio logístico para as gestações e partos com risco obstétrico; fornecer às parteiras um *kit* com materiais básicos para a realização do parto domiciliar; buscar estratégias de apoio financeiro para esse trabalho; articular com o sistema educacional local para que sejam desenvolvidos programas de alfabetização para as parteiras, entre outras ações.

O Programa Trabalhando com Parteiras Tradicionais insere-se entre as estratégias do Ministério da Saúde para a redução da morbimortalidade materna, perinatal e neonatal.

Recursos utilizados

Recursos Humanos

Técnicos da área técnica de saúde da mulher do Ministério da Saúde; das organizações sociais envolvidas: Grupo Curumim Gestação e Parto, CHPT, Mama, Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá entre outras; das Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde envolvidas.

Recursos Financeiros

Recursos do Ministério da Saúde, das Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde e do Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá. Os recursos destinados pelo Ministério da Saúde, do início do programa até dezembro de 2001, foram:

- produção do Livro da Parteira (30 mil exemplares) e do Manual Trabalhando com Parteiras Tradicionais (20 mil exemplares) — R\$ 338.542,00;

- produção do vídeo Parteias Kalungas — R\$ 16.500,00;
- passagens e diárias para deslocamento de técnicos para as capacitações e produção dos materiais educativos — R\$ 92.970,00; e
- convênio com o Grupo Curumim Gestaçao e Parto para capacitações e produção de material educativo — R\$ 55.996,00.

Recursos materiais

Livro da Parteira, Manual Trabalhando com Parteias Tradicionais, Kits da parteira.

Etapas de implementação

O programa iniciou a sua implementação em março de 2002 com a confecção de materiais educativos para serem utilizados nas capacitações de parteiras tradicionais e profissionais de saúde, tomando por base um material já idealizado pela ONG Grupo Curumim Gestaçao e Parto, que foi revisado por técnicos do Ministério da Saúde, de algumas secretarias estaduais, da ONG Mama e da Associação Brasileira de Obstetizres e Enfermeiras Obstetras (Abenfo). Foram, então, produzidos o Livro da Parteira e o Manual Trabalhando com Parteias Tradicionais (este último, voltado para os profissionais de saúde).

O Livro da Parteira foi elaborado com uma metodologia apropriada para que possa ser utilizado tanto por pessoas alfabetizadas, quanto por pessoas semi-alfabetizadas ou mesmo analfabetas (estas duas últimas condições são as predominantes entre as parteiras).

A partir de agosto de 2000, o Ministério da Saúde, em parceria com as Secretarias Estaduais e municipais de Saúde das Regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste (Minas Gerais — Vale do Jequitinhonha) e com organizações institucionais e sociais como o Grupo Curumim Gestaçao e Parto, o Centro de Humanização das Práticas Terapêuticas do Hospital São Pio X, de Ceres/GO (CHPT),

o Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (AM), Mama (AC), Rede Acreana de Homens e Mulheres (AC), entre outras, vêm realizando capacitações para profissionais de saúde e para parteiras tradicionais. Até o momento, estão envolvidos nestas ações os Estados do Acre, Amazonas, Amapá, Pará, Roraima, Alagoas, Maranhão, Paraíba, Goiás e Minas Gerais.

O processo de capacitação busca a interação entre o saber empírico das parteiras e o conhecimento técnico, procurando resgatar o que de melhor foi produzido nestes dois campos de saberes, que possa assegurar um parto seguro e humanizado.

Mudanças efetivamente ocorridas

Desde a implementação do programa até maio de 2002, foram capacitadas 634 parteiras e 328 profissionais de saúde; as Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde do Amapá, Acre, Pará, Amazonas, Alagoas, Maranhão, Minas Gerais vêm adquirindo *kits* com materiais básicos para a realização do parto domiciliar, que vêm sendo distribuídos às parteiras tradicionais; melhorou o cadastramento das parteiras pelas Unidades Básicas de Saúde, em vários municípios envolvidos; houve aumento da notificação dos partos domiciliares nos municípios de Melgaço/PA, Xapurí e Marechal Taumaturgo/AC, Oiapoque/AP e no Sítio Histórico das Parteiras Kalungas/GO; muitas das parteiras capacitadas aumentaram o encaminhamento para a assistência pré-natal, passaram a reconhecer melhor as situações de risco na gestação, no parto e no puerpério, com encaminhamento oportuno aos serviços de referência; vem ocorrendo adoção de técnicas mais seguras para a realização do parto e está havendo um fortalecimento do processo organizacional das parteiras; e muitos profissionais de saúde vêm se sensibilizando para o reconhecimento da importância de trabalharem com as parteiras, com um espírito de parceria e de troca.

Concepção da experiência

Sua concepção surgiu de um grupo de pessoas, envolvendo técnicos da área de saúde da mulher do Ministério da Saúde, de organizações sociais como o Grupo Curumim Gestação e Parto, da Organização não-governamental (ONG) Movimento Articulado de Mulheres da Amazônia (Mama) e técnicos de algumas secretarias estaduais de saúde, destacando-se os Estados do Amapá, Acre e do Pará.

Lições aprendidas

Constatou-se que era realmente necessário que o Governo Federal retomasse e redefinisse diretrizes políticas voltadas para a assistência ao parto domiciliar, realizado pelas parteiras tradicionais, pois, apesar de esta ser uma realidade significativa em várias regiões do país, o poder público, na maioria das vezes, não vinha assumindo a responsabilidade que lhe cabe em relação a esta questão.

Por outro lado, este programa, ao buscar a integração e valorização do trabalho das parteiras no sistema da assistência obstétrica, vem demonstrando que a construção de parcerias potencializa e amplia os recursos para superação dos problemas existentes no que diz respeito à assistência à saúde.

Este trabalho, ao propiciar o contato e a aproximação entre o universo das parteiras tradicionais e dos profissionais de saúde, vem possibilitando uma rica troca de experiências, em que as parteiras contribuem principalmente com lições de solidariedade, de assistência marcada pelo vínculo com as mulheres atendidas e com um saber empírico, construído no contexto das dificuldades da assistência à saúde. E, os profissionais de saúde contribuem, por sua vez, com conhecimentos técnicos fundamentais para garantir que a gestação, o parto e o puerpério transcorram de forma mais segura e saudável para a mulher e o bebê.

Articulação de parcerias

Ministério da Saúde
Secretaria de Políticas de Saúde

Equipe

Alice Gonçalves Mendes Ribeiro, Ana Paula Viana, Elcylene leocádio, Iolanda Vaz Guimarães, Isa Paula Hamouche Abreu, Ivone Peixoto G. de Oliveira, Janine Schirmer, Lívia Martins Carneiro, Márcia Vinhas Lucas, Maria Esther de Albuquerque Vilela, Maria Auxiliadora da Silva Benevides, Maria Rodrigues Nagy, Marta Coelho, Nelson Cardoso de Almeida, Núbia Melo, Regina Coeli Viola, Suzanne Serruya, Úrsula Hutter

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco “G”, 6º andar
Sala 648 — Edifício sede
70058-900 — Brasília, DF
Tel: (61) 223 5591 e 315 2593
Fax: (61) 322 3912
tania.lago@saude.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Março de 2000

Dimensão de gestão
Gerenciamento
de pessoas e
capacitação

Programa de Consultoria Integrada — Times de Resultados

*Ministério da Fazenda
Banco do Nordeste do Brasil S/A*

O Banco do Nordeste, a partir de 1995, iniciou um profundo processo de mudança organizacional — definição e ampliação dos negócios, redefinição das estratégias, reorientação na forma de funcionamento e inserção de novas concepções na gestão de pessoas. Havia a necessidade de uma maior interação da Direção-geral (áreas estratégicas) com as Unidades de Negócios e uma melhor comunicação sobre as estratégias adotadas para o processo de mudança organizacional. Fazia-se necessário criar uma ambiência para sustentação desse processo de mudança, que possibilitasse o aprofundamento dos conceitos e pressupostos do novo modelo organizacional e proporcionasse o desenvolvimento das equipes e conseqüentemente a melhoria dos resultados empresariais.

As ações de consultoria existentes eram especializadas, não contemplando uma visão sistêmica nas dimensões de estratégias, processos e pessoas (dinâmica de funcionamento das Unidades).

Descrição da experiência

O programa foi criado visando a consecução dos seguintes resultados:

a) estimular a formação de uma mentalidade de empresariamento, por meio da autogestão da dinâmica de funcionamento da unidade na busca de melhores resultados;

b) sensibilizar o desenvolvimento de uma cultura de times, com o objetivo de alcançar melhores resultados empresariais;

c) otimizar os processos de trabalho, aperfeiçoando e implementando melhores práticas;

d) revitalizar as relações interpessoais no trabalho, contribuindo para melhoria do clima organizacional e desempenho da Unidade; e

e) ampliar o processo de aprendizagem na organização, estimulando a criatividade e autonomia das equipes de trabalho na busca de inovações.

Recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos

A equipe que compõe o Programa Times de Resultado é constituída de 53 consultores e 16 assessores das superintendências regionais. É utilizado material didático composto de caderno do participante, bloco de notas, certificado para a unidade e diários de campo para os consultores. São registradas fotos das oficinas utilizando máquina digital.

Ações realizadas

Aproveitando as experiências anteriores de consultoria, tais como Programa de Desenvolvimento de Equipes (foco em pessoas), Oficinas de Aperfeiçoamento e Gerenciamento de Processos (foco em processos), Reorientação Mercadológica (foco em mercado) e Programa de Ação (foco em estratégias), foi criado o Programa Times de Resultados, um programa de consultoria integrada, que visa a melhoria contínua da dinâmica de funcionamento das Unidades, nas dimensões estratégias, processos e pessoas.

O Programa é aplicado por meio de oficinas, com duração de três dias (sexta-feira, sábado e domingo). São utilizados os seguintes pressupostos de consultoria: visão integrada e abordagem sistêmica da realidade local do cliente (não às ações isoladas); foco na aprendizagem contínua de lidar com o cotidiano complexo e incerto (não aos problemas); postura de aprendizagem mútua do cliente e do consultor (não à aprendizagem unilateral).

Etapas da implementação

O processo de criação e implementação do Programa Times de Resultados compreendeu as seguintes etapas:

a) construção coletiva (consultores internos) para definir a escolha do nome e de toda a estrutura do programa;

b) formação de Consultores Internos, com participação e parceria dos Ambientes (órgão da direção-geral): Estratégias de Tecnologia, Infra-estrutura de Tecnologia, Monitoração e Controle, Planejamento, Recursos Humanos, Suporte Financeiro e Suporte Mercadológico. A formação teve fundamentação teórica embasada na visão da complexidade, Desenvolvimento Organizacional, Etnografia, Psicologia Social e Educação Biocêntrica; e

c) realização de projeto piloto por um período de seis meses;

Clientela visada

O público-alvo do Programa Times de Resultados constitui-se de todo o quadro de colaboradores da empresa — quadro gerencial, quadro técnico, estagiários e colaboradores terceirizados, envolvendo todas as Unidades.

Concepção da experiência

A concepção da integração das ações de consultoria existentes na empresa em um único programa de forma multidisciplinar, foi iniciativa interna do Ambiente de Desenvolvimento organizacional, que coordena o Programa Times de Resultados desde sua criação.

Participação dos quadros técnico-administrativos, dos clientes ou de outros possíveis atores envolvidos

O diferencial do Programa Times de Resultados é o envolvimento, desde sua concepção, de sete Ambientes da Direção-geral do Banco e das Superintendências Regionais (unidades estaduais de apoio às agências), na realização das oficinas e acompanhamento das unidades no período pós-oficina. Anualmente, é realizado um encontro, com a participação dos gestores dos ambientes parceiros e dos consultores, para avaliação do programa, implementação de melhorias e planejamento das ações do ano. Desde a criação do programa já participaram das oficinas 6.328 colaboradores.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

O programa caracterizou-se, em todas as suas etapas, por um processo de construção coletiva. Em cada oficina realizada, é gerado um relatório gerencial que é encaminhado ao gestor da unidade, onde foi realizado o trabalho, para compartilhamento com a equipe. Este relatório é enviado para áreas estratégicas e utilizado como subsídio para adoção de ações corporativas. A cada dois meses é gerado um relatório gerencial para os parceiros internos, informando, de forma sistêmica, os pontos fortes, oportunidades de melhoria e necessidade de apoio da Direção-geral com relação às agências. Anualmente, é gerado um relatório gerencial com a leitura do cenário corporativo, acrescentando-se a geração de compromisso entre consultores e coordenação executiva do programa. Com o uso da tecnologia, todas as informações são armazenadas, documentando-se a história organizacional de cada unidade.

Relato da situação atual

O desafio de desenvolver, em todos os colaboradores da empresa, a cultura do trabalho em times, e a inserção de cada unidade de forma integrada e sistêmica, nas dimensões estratégias, processos e pessoas, refletiu notadamente na melhoria dos resultados empresariais e no desenvolvimento das equipes nos seguintes aspectos: melhor entendimento das estratégias empresariais; desenvolvimento, nas equipes, da capacidade de autodiagnose e solução de problemas; aperfeiçoamento dos processos; melhoria das relações interpessoais; melhoria do processo de comunicação entre os colaboradores, e desenvolvimento da afetividade e da criatividade.

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Desde a criação do programa em 1997, foram realizadas 333 oficinas, sendo que deste total 86 já constituíram a segunda oficina. Anualmente, é realizado acompanhamento de pós-venda das oficinas, o que tem gerado registros em torno de 1.373 depoimentos positivos de gestores e colaboradores sobre o programa. Desde a sua criação, foram gerados 4.093 compromissos de melhoria contínua nas dimensões estratégias, processos e pessoas, transformando positivamente a realidade das unidades.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

O programa adota vários mecanismos de avaliação de resultados:

a) de forma individual — avaliação de reação logo após a realização da oficina, abrangendo aspectos ligados ao conhecimento

técnico dos facilitadores, participação, grau de contribuição (auto-avaliação), sugestões de melhoria para o programa e aspectos que mais influenciaram positivamente à agência;

b) no âmbito de gestão — logo após a finalização da oficina, são avaliados a equipe de consultores e o atingimento das expectativas;

c) semestralmente, há uma consulta à unidade sobre a agenda de compromissos gerada na oficina, que é acompanhada pela Superintendência Regional;

d) anualmente, no encontro de trabalho com os facilitadores, é realizada uma avaliação geral do programa, qualificação dos consultores e assessores e geração de agenda de compromissos com ações de melhoria para o programa.

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados

Relativamente aos resultados alcançados, destacamos a premiação anual das unidades que alcançaram as metas estabelecidas no Programa de Ação Empresarial; das nove unidades premiadas, sete passaram pelo Programa Times de Resultados.

No tocante ao mercado, o índice de focalização dos créditos, em conformidade com as estratégias empresariais, evoluiu de 40% para um índice médio de 95%. O acompanhamento do Programa de Ação, que antes era realizado somente pelo gerente das unidades, passou a ser realizado por uma equipe de coordenação e acompanhado por todos os colaboradores, melhorando sensivelmente o nível de conhecimento das estratégias empresariais.

Mensuração dos custos

O custo médio por colaborador está em torno de R\$ 131,00, compreendendo as despesas de alimentação, diárias, logística, material instrucional e viagens.

Lições aprendidas

O programa é coordenado pelo Ambiente de Desenvolvimento Organizacional, composto por seis consultores internos que conciliam as atividades do programa com outras atribuições do próprio Ambiente. Assim, a parceria com outros sete Ambientes da Direção-geral e com as Superintendências Regionais para a realização das oficinas constitui-se em fator crítico de sucesso. Outro aspecto sensível é a necessidade de as oficinas serem realizadas nos finais de semana. Para isso, foi necessária uma sensibilização interna, evidenciando os ganhos obtidos pelos órgãos, pela participação de seus consultores no programa. Foi importante, ainda, muita sensibilidade na escolha da abordagem mais adequada com relação aos trabalhos com dinâmica de grupo. Optamos por trabalhar com Educação Biocêntrica, que usa a andragogia (metodologia de aprendizagem especialmente desenvolvida para adultos) e é centrada nos aspectos saudáveis da organização. Foi um desafio conquistar a confiança dos colaboradores e após a realização das primeiras oficinas, as pessoas já avaliaram positivamente e motivaram os outros a participarem.

Atualmente, a agenda do programa está sempre lotada, realizando quatro oficinas por semana. Há muita aceitação por parte das Superintendências e das Unidades de Negócios. As dificuldades que vão surgindo, como as citadas acima, são superadas pela própria abordagem do Programa Times de Resultados, estimulando-se a comunicação eficaz, o diálogo, a busca de alternativas criativas e a mobilização das pessoas, integrando a razão, a emoção e a intuição.

O que é considerado boa prática de gestão

O estímulo que se faz no programa para a construção coletiva e participativa das decisões estratégicas de cada unidade, capacitando os colaboradores a terem atitudes pró-ativas e compromisso com a missão do Banco do Nordeste.

A visão de consultoria integrada, potencializando recursos e especialidades dentro de uma visão sistêmica. A forma de trabalhar os aspectos humanos, ligados aos processos de trabalho, estimulando para uma visão de futuro focada na missão e direcionamento estratégico da empresa.

Oportunidade de construir *in loco* a teoria viva, em uma perspectiva de desenvolvimento organizacional, focado nos valores, crenças e atitudes da empresa Banco do Nordeste, a partir das percepções e constatações de conteúdo técnico, informações de sistemas, resultado de pesquisas de clima organizacional, pesquisa de satisfação de cliente externo e interno, diagnóstico de infraestrutura de logística e tecnologia e principalmente do saber individual e coletivo dos times de cada unidade.

Ministério da Fazenda
Banco do Nordeste do Brasil S/A

Responsável

Marcus Antonius de Oliveira Vale

Equipe

Byron Costa de Queiroz, Valdemar Barros Filho, Ana Altina Teixeira Marciano, Marcus Antônio de Oliveira Vale, Maria Rita da Silva Valente, Marcelo Pelágio da Costa Bomfim, Francisco Carlos Cavalcanti, Joaquim dos Santos Barros, Everaldo Nunes Maia, Paulo Roberto de Carvalho Nunes, Elizabeth Castelo Branco de Sousa, Antonio Carlos Rodrigues da Silva, José Victor Medeiros Filho, Antônio Arnaldo de Menezes, Jair Araújo de Oliveira, Wilson dos Santos, Henrique Jorge Tinoco de Aguiar, Ocione Marques Mendonça, Altamir M. de A. Gomes de Moura, Cássia Regina Xavier de Andrade, Carmen Paula de Vasconcelos Menezes, José Rubens Soares de Oliveira, Madalena Maria Viana Barroso, Ana Paula Vitoriano Alves Silva, Gláucia Furtado Brasil de Almeida, Jacqueline Rocha Lima Medeiros, Melina Barbosa Albuquerque, Evelyn Seligmann Feitosa, Sandra Maria Monteiro Holanda, Aureliana Maria Sales de Arruda, Janete Pereira do Amaral, José Júlio Martins Torres, Ana Patrícia G. Montenegro, Rita de Cássia V. Correa, João Batista de Souza, Eleazar de Castro Ribeiro, Maria Luiza Pontes de Siqueira, José Lindoval Aragão Matos, Maria Joseíla Faustino R. Vignoli.

Endereço

Avenida Paranjana, 5700, Bloco B2 Superior, — Passaré
60740-000 — Cx.Postal 628
Tel.: (85) 299 3080
Fax: (85) 299 3551
marcusvale@banconordeste.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Novembro de 1997

Programa de Valorização e Reconhecimento *ALGO+*

*Ministério da Saúde
Instituto Nacional do Câncer*

Há algum tempo a Coordenação de Recursos Humanos do Instituto Nacional do Câncer (INCA) vem implementando ações que procuram estabelecer uma política de recursos humanos moderna e participativa. Era notório, porém, que os nossos colaboradores do INCA esperavam mais. Havia uma carência do desafio e do reconhecimento efetivo, para que fossem estimulados a desempenhar suas tarefas com maior dedicação e competência. Esta necessidade desencadeou o processo de elaboração deste programa para que periodicamente identificássemos os colaboradores que fossem o “*ALGO+*” do INCA.

Descrição da experiência

Objetivos a que se propôs e resultados visados

O Programa de Valorização e Reconhecimento *ALGO+* foi implementado com a finalidade principal de motivar e incentivar os colaboradores para questões como: produtividade e desempenho,

dedicação à Instituição, comprometimento com os valores organizacionais e superação de expectativas, por meio do estabelecimento de ações de reconhecimento, baseadas em critérios de avaliação previamente estabelecidos pela Coordenação de Recursos Humanos e validados pela Direção-geral do INCA.

Na sua concepção, o programa prevê até 178 indicações por semestre, que representam 6% do quadro efetivo do Instituto (3.051 colaboradores). Com base no conteúdo da recomendação e na disponibilidade financeira da instituição, o comitê poderá recomendar uma bonificação de até 50% da remuneração global do colaborador. A verba destinada à premiação é distribuída proporcionalmente pelas 11 unidades do INCA, de acordo com o número de colaboradores de cada uma.

Critérios estabelecidos para avaliação

Com a finalidade de avaliar os profissionais o mais próximo da realidade em que desenvolve suas atividades, foram definidas cinco áreas de atuação:

1. Médica: profissionais médicos que estejam desenvolvendo suas atividades direta e exclusivamente na área assistencial (áreas: clínica, cirúrgica, laboratorial, diagnóstico e pesquisa clínica);
2. enfermagem: profissionais da área de enfermagem, de todos os níveis, atuando direta e exclusivamente na área assistencial;
3. pesquisa: profissionais diretamente ligados ao desenvolvimento de linhas de pesquisa;
4. suporte técnico-científico: Profissionais, de todos os níveis, que atuam no suporte técnico-científico das áreas de Assistência, Educação, Pesquisa e Prevenção (Ex.: Nutricionista, Técnico em Radiologia, Analista de Programas de Controle do Câncer, Analista de Ensino e Divulgação Científica, Técnico de Laboratório, Farmacêutico, Biólogo, Auxiliar de Laboratório, dentre outros); e
5. administrativa: profissionais, de todos os níveis, que desenvolvem atividades administrativas, inclusive diretores, coordenadores e gerentes.

A partir daí, são utilizados como base para a identificação e avaliação das recomendações os seguintes indicadores:

Indicadores de produção

• Produção médica (clínica — cirúrgica — apoio técnico)

Com base nas informações fornecidas pelo Sistema Hospitalar Integrado (SHI), calcula-se o percentual produzido pelo indicado, em relação à média de produção da equipe no período (excluindo o indicado e residentes), observando a pontuação máxima de três pontos.

- 80% a 100% de superação da média 3 pontos
- 60% a 80% de superação da média 2 pontos
- 40% a 60% de superação da média 1 pontos

• Produção científica

Área: médica, observando a pontuação máxima de um ponto:

- Publicação de livro ou artigo de livro 0,50 pontos
- Artigo em revista indexada 0,25 pontos
- Congresso internacional c/publicação indexada 0,25 pontos
- Publicação em anais de congresso 0,20 pontos
- Trabalho apresentado em congresso 0,20 pontos

Áreas: enfermagem e suporte técnico-científico, observando a pontuação máxima de três pontos:

- Publicação de livro ou artigo de livro 1,00 pontos
- Artigo em revista indexada 0,70 pontos
- Congresso internacional c/publicação indexada 0,60 pontos
- Publicação em anais de congresso 0,50 pontos
- Trabalho apresentado em congresso 0,20 pontos

• Trabalhos indexados

Área: pesquisa, observando a pontuação máxima de quatro pontos:

- Publicação de livro ou artigo de livro 1,50 pontos
- Artigo em revista indexada 1,00 pontos

Indicadores de valor agregado

Criatividade: o colaborador criou ou aprimorou algo diretamente relacionado ao seu trabalho (processo, equipamento ou atividade).

Cumprimento de objetivos: o colaborador atingiu de forma consistente os seus objetivos/responsabilidades dentro da expectativa de prazo estabelecido por sua chefia e pela Instituição.

Produtividade: a ação do colaborador gerou redução de custos, aumento de produtividade ou melhoria no ambiente de trabalho. Colocou em prática idéias e conceitos propostos, objetivando maximizar o seu desempenho nas rotinas e procedimentos sob sua área de atuação.

Indicadores comportamentais

Foco no cliente: o colaborador demonstrou capacidade de trabalhar de acordo com as necessidades e expectativas do cliente (interno e externo), antecipou-se às suas necessidades, respeitando os padrões operacionais da Instituição.

Dedicação à instituição: as atitudes do colaborador traduziram comprometimento com os objetivos institucionais, assim como os da sua unidade, inclusive no cumprimento da carga horária, procurando garantir e perpetuar os seus princípios e valores. Tem uma perspectiva global da Instituição, com visão do futuro, que permite ampliar seus conhecimentos, assumindo postura responsável com o aumento da qualidade e da produtividade do setor.

Visão de equipe: demonstrou disposição para trabalhar em equipe, se preocupando com propostas e soluções que não visem somente a seus próprios interesses, colaborando de forma ativa na consecução de objetivos comuns com outras pessoas, área e organização, produzindo um trabalho integrado.

Para que possa indicar o colaborador, o gestor tem que obrigatoriamente identificar, o número mínimo de **indicadores balanceados por categoria** utilizados para a avaliação, bem como relatar uma situação objetiva executada pelo colaborador, passível de comprovação, que justifique a recomendação feita.

Grid de indicadores por área						
Área	Produtivo		Valor agregado		Comportamental	
	Fato	Pts. av.	Fato	Pts. av.	Fato	Pts. av.
Médica	SHI	3	Criatividade	1	Foco no cliente	3
	Produção Científica	1	Cumprimento de objetivos	2	Dedicação à instituição	4
			Produtividade	1	Valor de equipe	3
Enfermagem	Produção Científica	1	Criatividade	3	Foco no cliente	3
			Cumprimento de objetivos	3	Dedicação à instituição	3
			Produtividade	3	Valor de equipe	3
Pesquisa	Produção Científica	4	Criatividade	3	Foco no cliente	1
			Cumprimento de objetivos	2	Dedicação à instituição	2
			Produtividade	3	Valor de equipe	3
Suporte Técnico Científico	Produção Científica	1	Criatividade	3	Foco no cliente	3
			Cumprimento de objetivos	3	Dedicação à instituição	2
			Produtividade	3	Valor de equipe	3
Administrativa	Produção Científica	1	Criatividade	3	Foco no cliente	3
			Cumprimento de objetivos	3	Dedicação à instituição	2
			Produtividade	3	Valor de equipe	3

Cada item recebe pontuação até o máximo definido, comparando-se às indicações da área, de forma a ter uma escala crescente de importância da ação descrita. A distribuição final dos bônus obedece a seguinte escala:

Pontuação alcançada	Bônus a ser recomendado
9 a 11	até 20%
12 a 14	de 21% a 30%
15 e 16	de 31% a 40%
17 e 18	de 41% a 50%

Pontuação para indicação

Mínima = 9 pontos

Máxima = 18 pontos

Etapas da implementação

Obtido o consenso, seguiram-se as seguintes etapas:

1. obtenção da aprovação do programa pela Direção-geral do Instituto;

2. entrega do material para a Divisão de Comunicação Social para elaboração de logomarca, diagramação da cartilha para o programa, contendo todos os critérios de recomendação, e divulgação interna, por meio de quadros de aviso e jornal (Informe INCA);

3. reuniões de divulgação, em cada uma das 11 unidades, com todos os níveis de chefias, com a entrega das cartilhas para todos os colaboradores;

4. definição da data limite para recebimento das indicações pela Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos;

5. análise e ratificação das indicações, com posterior aprovação pela Direção-geral do Instituto;

6. pagamento das bonificações, por meio de cerimônias nas unidades e com critérios definidos por estas; e

7. divulgação do nome dos premiados na *Intranet* e no jornal interno, além de homenagem na festa de final de ano do Instituto.

A cada semestre todas as chefias de divisão e as chefias ligadas diretamente a uma coordenação da Instituição podem, com base nos critérios estabelecidos pelo programa, fazer suas recomendações, seguindo os seguintes passos:

- do coordenador/diretor: compor, sob sua presidência, o **Comitê ALGO+**, dentro da própria unidade, com no mínimo três e no máximo cinco participantes, observando a necessidade de um ser representante dos colaboradores, escolhido por critérios definidos por estes (por consenso ou votação);

- das chefias imediatas: identificar, baseada nos critérios de avaliação, ações de sua equipe, que permitam indicar colaboradores para o programa;

- da chefia de divisão: receber as indicações dos serviços a ela ligados, avaliando de forma a selecionar no mínimo um e no

máximo 27 colaboradores, de acordo com o número total de colaboradores da divisão (ver, a seguir, tabela de recomendações). Encaminhar ao coordenador/diretor da unidade as indicações selecionadas para análise;

- do coordenador/diretor e comitê: receber todas as indicações para analisá-las, se aprofundando, se necessário, nos dados fornecidos para a recomendação, priorizando os melhores casos e recomendando a bonificação de acordo com o orçamento aprovado para a unidade;

- indicações não aprovadas: retornam às divisões para que seja dado retorno ao colaborador indicado pelo gestor da área; e

- do diretor-geral do Inca: recebe as indicações aprovadas para validação final.

O limite de indicações é definido da seguinte maneira:

Quantidade de funcionários por divisão	Nº de divisões	Limite de indicações no semestre
1 a 50	42	1
51 a 150	12	5
151 a 300	2	11
301 em diante	2	27

As indicações são feitas ao final de cada semestre (janeiro/junho — julho/dezembro), sendo a devolução do formulário limitada até o dia 5 do mês seguinte. O pagamento do bônus é feito em uma só parcela e efetuado no mês seguinte a aprovação da recomendação.

Clientela visada

Como clientela, o programa tem como objetivo atender aos 3.051 colaboradores diretos do INCA (excetuando os alunos/residentes, estagiários e terceirizados).

Recursos utilizados

Recursos humanos utilizados: um profissional para operacionalização e controle do programa.

Material utilizado: formulário próprio do programa para a indicação, cartilha com as regras e um microcomputador.

Recursos financeiros utilizados: foram utilizados recursos da ordem de R\$ 360 mil (que não foram efetivamente empregados em sua totalidade) disponibilizados pela Fundação Ary Frauzino para Pesquisa e Controle do Câncer (FAF), que é uma instituição filantrópica criada para dar apoio às atividades desenvolvidas pelo INCA, em áreas-chave do controle do câncer no Brasil como o ensino, à pesquisa, à prevenção e ao tratamento do câncer, bem como dotar o Instituto de recursos humanos qualificados e de tecnologias modernas.

Mensuração dos custos

Total	1º Semestre 2001						2º Semestre 2001					
	Indicações			Verba			Indicações			Verba		
	Despesas	Elétricas	%	Ocupado	Investido	%	Despesas	Elétricas	%	Ocupado	Investido	%
	185	105	80	180.000	161.352	90	170	110	80	180.000	159.805	89

Concepção da experiência

A partir da necessidade detectada por meio de pesquisa interna, foi desenvolvido um protótipo com a idéia central do programa pela equipe de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A seguir, foram realizados seis encontros, com uma média de seis participantes por vez, reunindo, além dos recursos humanos: diretores, coordenadores, responsáveis por áreas-chave e formadores de opinião da Instituição, de forma a alcançar um produto que atendessem a toda a população do INCA.

Participação dos quadros técnico-administrativos

Para que a implantação e desenvolvimento do programa fosse um sucesso, contamos com a parceria efetiva dos diretores/coordenadores que acreditaram no mecanismo e atuaram diretamente no processo, bem como das suas secretárias que funcionaram como um ponto avançado de recursos humanos na consolidação das indicações, recebimento e guarda das premiações.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

A transparência do programa é garantida por três pontos fundamentais, que são os alicerces de sua estrutura:

1. a necessidade de um relato que sustente a indicação: o *ALGO+* foi criado para identificar o colaborador que se diferenciou, com ações que realmente o destacaram perante a equipe. O “inerte/corriqueiro” não deve ser considerado. Recomendações baseadas em assiduidade, pontualidade, além de banalizarem o potencial do programa, são desclassificadas pelo comitê;

2. a formação dos comitês de análise: eles fazem parte das regras do *ALGO+* e foi a forma encontrada pela Coordenação de Recursos Humanos, e validada pela Direção-geral, de dar visão sistêmica e transparência ao processo de análise das indicações;

3. a presença de um representante dos colaboradores nos comitês: esta formação é fundamental para a garantia de transparência no processo.

As regras de funcionamento do *ALGO+* foram definidas para garantir o sucesso e lisura do programa e, ao mesmo tempo, uma ferramenta gerencial que não fosse “engessada” nem “burocrática”.

Mudanças efetivamente ocorridas

- Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados/mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados.

Após a aplicação do primeiro ciclo de premiações, foi realizada uma reunião para apresentação dos resultados com todos os diretores/coordenadores. Na ocasião, obtivemos relatos positivos, sugestões e críticas que implementamos nos ciclos seguintes. Foi também apresentado para os demais colaboradores o relato do presidente do comitê da unidade que melhor se adaptou e destacou na utilização do mecanismo.

Neste encontro foram destacados os seguintes pontos:

Favoráveis

1. Quantidade expressiva de indicações com relatos consistentes;
2. A colaboração e o comprometimento dos diretores/coordenadores; e
3. O bom efeito motivacional nas unidades.

Desfavoráveis

1. A dificuldade inicial de identificar “destaque/diferenciação” do “inerente/corriqueiro”;
2. Falta de clareza na correlação dos cargos/áreas; e
3. Algumas indicações sem comprovação de produção anexa.

Já na aplicação do segundo ciclo, os pontos desfavoráveis praticamente foram inexistentes, visto que apenas oito indicações (das 159) foram encaminhadas incompletas sendo, de qualquer forma, regularizadas em seguida.

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados

Durante os meses subseqüentes aos dois períodos de avaliação, obtivemos inúmeros *feedbacks* ressaltando os pontos positivos da implantação do programa, tanto em nível gerencial quanto funcional; porém, o que foi mais ressaltado foi a motivação que o programa desencadeou.

Para o segundo semestre de 2002, está prevista a realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional, em que um dos pontos a ser levantado é o grau de satisfação dos colaboradores com o *ALGO+*.

Como melhoria do ambiente de trabalho, apresentamos a menção recebida pela auditoria do Programa de Qualidade do Serviço Público (PQGF), que destacou a implantação do programa como um ponto forte nos aspectos de liderança e gestão de pessoas.

Lições aprendidas

Com os dois primeiros ciclos de análise concluídos, obtivemos, como fruto de sugestões dos gestores/usuários, oportunidades de melhoria, que apresentadas por estes, foram analisadas e implementadas na revisão das regras para pontuação, a saber:

1. caso o colaborador indicado pertença a área administrativa, o ponto referente à produção científica poderá ser remanejado para o item dedicação à instituição. Assim, caso ele não tenha produção científica, o somatório dos indicadores de valor agregado e comportamental poderá totalizar 18 pontos; e

2. a partir deste semestre, o colaborador indicado que pertença à área médica, e que não tenha a produção de sua área de trabalho contabilizada pelo SHI, poderá remanejar esta pontuação para o item produtividade. Desta forma, o item terá um valor de até quatro pontos, podendo assim, como no item anterior, totalizar os 18 pontos.

O que é considerado boa prática de gestão

O que consideramos como boa prática de gestão foi a criação de um instrumento que tem sua arquitetura aberta, de forma a estar sempre adequado à realidade institucional. A prova disto é a participação efetiva de todos gestores e colaboradores em sua implementação.

Ministério da Saúde
Instituto Nacional do Câncer

Responsável

Yedda Soares de Oliveira

Equipe

André Vianna, Angela Mulet Quiñones, Eliza Pisão, Ivan Perrone,
Marisa Carvalho, Miriam Alves, Rildo Pereira

Endereço

Rua dos Inválidos, 212, 10º andar
Rio de Janeiro, RJ
Tel.: (21) 3970 7486; 3970 7489 ou 3970 7490
Fax: (21) 3970 7450
yedda@inca.org.br

Data do início da implementação da experiência

Janeiro de 2001

Dimensão de gestão
Gerenciamento
de informações

Sistema Integrado de Informações Previdenciárias (SIPREV)

*Ministério da Previdência e Assistência
Social (MPAS)
Secretaria da Previdência Social (SPS)*

No ano de 1998, a questão específica da gestão da previdência dos servidores públicos da União, Estados e Municípios emergiu como fator crítico, em face ao aumento exponencial do *déficit* financeiro e atuarial e do impacto desse desequilíbrio nas contas da União. Em razão disso, o Poder Executivo Federal patrocinou ampla reforma legislativa da matéria previdenciária pública, mediante aprovação da Emenda Constitucional nº 20/98 e da lei nº 9.717/98, a chamada Lei Geral da Previdência Social, calcada em preceitos que possam assegurar equilíbrio financeiro e atuarial dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS). A situação, àquela altura, da previdência gerida por Estados e municípios, apresentava-se preocupante, especialmente quanto aos aspectos estruturais, operacionais e técnicos, incluindo base de informações desatualizadas, dispersas e pulverizadas nos diversos órgãos de cada ente federado, bem como gestores e técnicos desqualificados para atender aos novos preceitos estabelecidos pela Reforma Previdenciária. Para concretizar a intenção do legislador federal, a União, por intermédio do Ministério da Previdência e

Assistência Social (MPAS), deveria orientar, supervisionar, acompanhar e apoiar a reforma e gestão dos regimes próprios de previdência social. Para tanto, inicia-se, então, no âmbito do próprio MPAS, o processo de concepção institucional do SIPREV.

Descrição da experiência

O SIPREV foi proposto procurando atingir os seguintes objetivos:

- imprimir maior transparência à Gestão Fiscal;
- estabelecer Controle Social dos atos administrativos do gestor público;
- padronizar as bases de dados previdenciários dos Estados, Distrito Federal, Municípios e União (uniformidade/complementaridade);
- estabelecer um banco de dados nacional de servidores públicos (integração/visão estratégica);
- auxiliar os gestores previdenciários na organização dos regimes próprios de previdência e apoiar as reformas dos sistemas previdenciários (consultoria permanente gratuita);
- disponibilizar consultas automatizadas, rápidas, eficazes e seguras à sociedade e gestores públicos (controle social);
- permitir a utilização dos dados para análises econômicas, atuariais, gerenciais e estratégicas; (apoio especializado);
- permitir o controle das contribuições pelos segurados do RPPS, incluindo a emissão de extratos individuais; (controle social);
- facilitar a compensação previdenciária entre os RPPS e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) — Intercâmbio Institucional; e
- promover a geração automática dos demonstrativos previdenciários e da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) — (atendimento de obrigações legais).

Resultados visados

O SIPREV possibilita inúmeros benefícios à sociedade, usuários, operadores e gestores previdenciários da União, Estados e municípios, elencados a seguir: transparência das contas públicas, comprometimento dos segurados com a gestão previdenciária, integração da Previdência Social pública, disseminação de ferramentas especializadas de gestão previdenciária, planejamento previdenciário, prevenção contra fraudes e informações históricas.

Ações realizadas

Para tornar o SIPREV uma realidade, foram desenvolvidas as seguintes ações:

- projeto de adequação e integração das bases de dados dos Estados e municípios ao SIPREV;
- projeto de capacitação, em âmbito nacional, de usuários do sistema de Estados e municípios;
- projeto de difusão pública do SIPREV, mediante realização de jornada de *workshop* em âmbito nacional;
- projeto de instalação, manutenção e monitoramento do funcionamento do SIPREV;
- projeto de cadastramento de servidores públicos.
- projeto de combate à fraude previdenciária, mediante sistemático cruzamento e checagem das informações estaduais e municipais com o SISOBI;
- projeto de confirmação de regularidade documental;
- projeto de verificação de regularidade Funcional, cujas ferramentas prevêm permanente checagem, entre os sistemas de previdência, da situação funcional e da regularidade de vínculos dos servidores.

Etapas da implementação

O SIPREV foi desenvolvido em módulos, visando facilitar seu uso de forma segmentada, conforme a necessidade de cada usuário.

O desenvolvimento seqüencial dos módulos ocorreu da seguinte maneira:

1. Módulo ponta: é uma base de dados local que armazena os dados referentes aos RPPS;

2. Módulo central: é a base de dados nacional dos servidores públicos, localizada fisicamente no MPAS. É uma espécie de “cérebro” do sistema, em que serão realizados cruzamentos, complementações e atualizações de informações, checagem de base de dados, produção de estudos estatísticos e todas as rotinas que envolvam o compartilhamento e integração dos diversos sistemas de informações previdenciárias em âmbito nacional;

3. Módulo atuarial: é uma ferramenta valiosa para os gestores previdenciários dos Estados e municípios, pois permite a obtenção de informações como o balanço atuarial, alíquotas que equilibram o regime de previdência, projeções de pagamentos de benefícios e de recebimento de contribuições.

4. Módulo “*Data Warehouse (DW)*”: é um banco de dados que atenderá ao conceito de integração e complementariedade de informações, composto por dados extraídos de diversas outras fontes tais como: SIPREV Módulo Central, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), INSS, Secretaria do Tesouro Nacional (STN), Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS);

5. Módulo *On-Line Analytical Processing (OLAP)*: este módulo permitirá ao usuário a realização de novas consultas de seu interesse, via *Internet*, em tempo real.

6. Módulo folha de pagamento: utilizando um banco de dados com integridade referencial, dará a segurança necessária para a realização do pagamento de pessoal, sendo assim um valioso instrumento, principalmente para aqueles Estados e municípios que possuem um parque tecnológico defasado; e

7. Módulo concessão de benefício: este módulo será responsável pelo controle e concessão dos benefícios previdenciários.

Clientela visada

São clientes do SIPREV: cidadãos, operadores, técnicos, servidores, gestores e administradores dos regimes próprios de previdência nas três esferas de governo.

Recursos utilizados

Recursos humanos: equipe de cerca de 20 pessoas, incluindo servidores e contratados diretos do MPAS e equipe externa alocada/contratada com apoio de organismos internacionais.

Recursos financeiros: custos são cobertos pelo orçamento do próprio MPAS e dos organismos internacionais parceiros.

Recursos materiais: infra-estrutura existente no próprio MPAS — três salas, 20 microcomputadores e cinco impressoras.

Mensuração dos custos

Custo mensal de R\$ 185 mil (infra-estrutura existente no MPAS).

Concepção da experiência

O SIPREV foi concebido, em uma primeira fase, para desempenhar funções típicas de ferramentas desenvolvidas sob a filosofia da chamada Tecnologia da Informação (TI), ciência que expandiu e otimizou consideravelmente o uso produtivo da massa de conhecimento das instituições. A visão inicial da equipe que concebeu o SIPREV, predominantemente tecnológica e operacional, foi gradativamente sendo suplantada pela visão gerencial, estratégica e institucional. As características funcionais do SIPREV, configuradas desde então, reforçaram seu papel como instrumento de alta relevância para a sociedade, cabendo ressaltar as seguintes: sistema oferecido gratuitamente, incluindo equipamentos de informática e treinamento; mínima interferência no ambiente tecnológico do usuário;

interface intuitiva e amigável; informações integradas; controle de acesso único e automatizado; acesso seletivo da informação via *Web/Internet/Intranet*; sistema compatível com as mais utilizadas plataformas tecnológicas; código-fonte aberto e documentado.

O conceito sobre o qual se assenta o sistema pressupõe sua relevância para a sociedade enquanto Portal Inteligente de Informações e Serviços Previdenciários, regido pelos seguintes preceitos: integração de dados, complementariedade permanente de informações, convergência do conhecimento previdenciário e disseminação da cultura previdenciária.

Participaram da formulação de projetos de treinamento presencial e à distância, e supervisão e monitoramento do registro de demonstrativos previdenciários, os técnicos do próprio MPAS, enquanto técnicos externos se encarregaram do desenvolvimento das ferramentas de informática.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

Transparência — o processo de concepção e implementação do SIPREV envolveu desde as áreas técnicas das três esferas de governo quanto os próprios servidores e gestores públicos. Todo o processo foi acompanhado de ampla divulgação nos veículos oficiais, institucionais e privados.

Responsabilização — a correta aplicação de recursos do projeto SIPREV é garantida mediante a realização de auditorias periódicas ordinárias, e extraordinárias quando julgadas necessárias, tanto de parte do Tribunal de Contas da União (TCU) quando do corpo técnico do Banco Mundial (BIRD) e Banco Interamericano para o Desenvolvimento (BID).

Accountability — toda a contabilização de custos do Projeto SIPREV é realizada no âmbito do orçamento do próprio MPAS e dos organismos internacionais parceiros.

Resultados quantitativos

Ações de adequação da estrutura previdenciária estadual e municipal ao SIPREV:

- servidores/dependentes cadastrados na Base Central SIPREV: aproximadamente 1 milhão;
- integração das bases de dados dos Estados e municípios: 15 Estados e 513 municípios;
- projeto de Instalação/Capacitação, em âmbito nacional, de usuários do sistema de Estados e Municípios; e
- contratação e disponibilização de consultores técnicos-especializados em recadastramento de servidores públicos: 143 mil horas de Consultoria.

Ações viabilizadas pelo SIPREV:

- Estado de São Paulo/SP: 100 mil cruzamentos de dados com a base de óbitos do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), referentes a pensões concedidas pela previdência estadual, tendo como resultado 4.000 benefícios suspensos em um primeiro momento;
- consultas automatizadas: 600 municípios (todas as capitais) e cerca de 1.200 pessoas habilitadas a realizar consultas específicas disponibilizadas pelo sistema; e
- documentos recebidos pelo MPAS para fins de concessão do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP) de Estados e municípios: 6.841 demonstrativos previdenciários registrados.

Resultados qualitativos

A partir da implantação do SIPREV, houve a integração das bases de dados dos Estados e municípios, assim como uma significativa melhoria do nível de capacitação técnica do quadro de servidores públicos integrantes do projeto de capacitação no âmbito do SIPREV. Ocorreu também o reaparelhamento, atualização e integração tecnológica de Estados e municípios participantes do

Projeto de Instalação, Manutenção e Monitoramento do funcionamento do SIPREV.

Houve também a requalificação da base de informações pertinentes aos servidores públicos de Estados e municípios integrantes do projeto de recadastramento — SIPREV, que inclui a contratação e disponibilização de consultoria especializada em recadastramento, atualização, complementação e integração de bases de dados.

Implementou-se um amplo Programa de Combate às Fraudes dos sistemas previdenciários geridos por Estados e municípios, mediante cruzamentos de informações daquelas bases de dados com o SISOBI.

Em consequência das ações adotadas foi possível a efetivação do controle social da população quanto à regularidade da gestão dos sistemas de previdência de Estados e municípios.

Avaliação de resultados

Está incorporado ao SIPREV um mecanismo, chamado Gerenciador Remoto de Uso, que realiza, de forma automática, monitoramento de utilização das ferramentas disponíveis. **Os indicadores utilizados** são:

- 1) especificação do tempo diário de utilização;
- 2) indicação dos módulos utilizados; e
- 3) tipos de ferramentas e recursos tecnológicos utilizados pelos usuários.

Impacto na qualidade do ambiente de trabalho

A maior transparência e profissionalismo da gestão previdenciária promoverão significativas melhorias da relação ente federado/sociedade.

Impacto na qualidade dos serviços prestados

A implementação efetiva das ferramentas do SIPREV contribuirá para a consolidação de *know-how* da gestão previdenciária, promoverá a adequação dos sistemas estaduais e municipais de informações, incluindo a melhoria do nível de capacitação profissional dos gestores e do grau de sustentabilidade dos RPPS.

Lições aprendidas

Principais obstáculos encontrados e soluções implementadas

Obstáculo 1: bases de dados previdenciários dos Estados e municípios pulverizadas, fragmentadas, desatualizadas e inconsistentes.

Solução 1: requalificação da base de informações pertinentes aos servidores públicos de Estados e municípios, integrantes do Projeto de Recadastramento — SIPREV, que inclui a contratação e disponibilização de consultoria especializada em recadastramento, atualização, complementação e integração das bases de dados locais estaduais e municipais.

Obstáculo 2: não obrigatoriedade legal de utilização do SIPREV.

Solução 2: além de dotar o sistema de ferramentas, serviços e informações para atender aos preceitos da reforma previdenciária, a estratégia que se mostrou mais adequada foi agregar inúmeras ferramentas que pudessem garantir benefícios e vantagens reais ao processo de gestão da previdência estadual e municipal.

O que é considerado boa prática de gestão

Desenvolvimento de parcerias — as parcerias efetivadas com a Caixa Econômica Federal (CEF), mediante aproveitamento de sua estrutura física em âmbito nacional para garantir o processo

de capacitação e monitoramento de uso e da Confederação Nacional dos Municípios (CNM), que atua especialmente na área de capacitação de usuários de municípios associados, foram decisivas para a alavancagem do processo de difusão do SIPREV.

Aumento da eficácia e eficiência da organização — impacto positivo no nível de eficiência da gestão previdenciária, mediante: disseminação do conhecimento previdenciário em âmbito nacional por meio do SIPREV enquanto Portal Inteligente de Informações e Serviços Previdenciários; contribuição do SIPREV para o processo de profissionalização dos gestores locais participantes do Projeto de Treinamento, presencial e a distância; apoio tecnológico às ações de moralização da gestão previdenciária estadual e municipal, tendo em vista os diversos mecanismos colocados à disposição dos gestores: Projeto de Combate à Fraude Previdenciária, Projeto de Confirmação de Regularidade Documental, Projeto de Verificação de Regularidade Funcional.

Transparência do processo decisório — o SIPREV disponibiliza à sociedade diversos mecanismos que facilitam a fiscalização dos atos administrativos da esfera pública estadual e municipal, especialmente da gestão dos regimes próprios de previdência desses entes federados.

Descentralização das ações — a implementação em nível nacional, a utilização da *Internet* como suporte de comunicação, a formação e capacitação de multiplicadores e a construção de parcerias institucionais para manutenção e suporte do funcionamento do sistema emprestam ao SIPREV a prerrogativa de atuar de forma sistêmica, facilitando o trabalho de orientação, supervisão, acompanhamento e apoio da reforma e gestão dos regimes próprios de previdência social, desenvolvidos pelo MPAS.

Gerenciamento de informações

Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS)
Secretaria da Previdência Social (SPS)

Responsável

Delúbio Gomes Pereira da Silva

Equipe

Carlos Marne Dias Alves, Delubio Gomes Pereira da Silva, Edcleide Marta de Souza, Edney Farias Moita, Evandro Diniz Cotta, Francisco Uílame Alves da Silva, Geíse de Castro Pouchain, Giovana de Almeida Milhomen, José Roberto Siqueira, Melissa Gomes da Silva, Michelle Florenço, Renata Soares Catão, Rogério Wagner Nunes Borges, Samuel Victor Cavalcante da Ponte, Vinícius Carvalho Pinheir, Yamara Jordão de Pádua

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Sala 723
70059-902 — Brasília, DF
Tel.: (61) 317 5236; 317 5014
Fax: (61) 317 5045
delubio.silva@df.previdenciasocial.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Outubro de 2000

Dimensão de gestão
Avaliação de
Desempenho
Institucional

Supervisão Técnico-administrativa às unidades da Fundação Nacional de Saúde

*Fundação Nacional de Saúde (Funasa)
Ministério da Saúde*

Os anos 1999 e 2000 foram de intensas transformações no Ministério da Saúde e mais especificamente na Fundação Nacional de Saúde (Funasa) no sentido da consolidação do processo de descentralização dos serviços de saúde e das ações de controle das endemias e de estruturar a assistência à saúde das populações indígenas.

Com essa orientação, foi promovida uma reestruturação da instituição, com o desenvolvimento do seu planejamento estratégico, especificando a missão e objetivos estratégicos institucionais. A instituição busca a excelência na promoção e proteção à saúde e no atendimento integral à saúde dos povos indígenas. A busca da excelência requer mudanças que devem ser assimiladas de maneira uniforme em todas as unidades da Funasa (26 Coordenações Regionais — Core, dois Centros e um Instituto de Pesquisa e as áreas técnicas da presidência).

Não havia, até aquele momento, um acompanhamento sistemático do desempenho das unidades. Havia setores mais avançados, com informações do seu desempenho técnico e outros sem qualquer conhecimento dos seus processos. Informações de

supervisões esporádicas davam conta de algumas deficiências de certas unidades e pontos fortes de outras, porém não chegava a ser um conhecimento global da instituição.

Descrição da experiência

A Supervisão Técnico-administrativa (STA) foi construída com o objetivo de contribuir para a avaliação de desempenho institucional e para a avaliação da capacidade das equipes das unidades para o desempenho das suas atribuições e também para contribuir com o aprimoramento desses mecanismos. O foco da STA estava centrado no desempenho gerencial e pretendia detectar os empecilhos para o bom desenvolvimento institucional, promover ações de enfrentamento dos problemas identificados e estimular a cultura avaliativa nas unidades.

Ações realizadas

Inicialmente, foi criado um comitê de interlocutores das áreas técnicas da presidência da Funasa para elaborar uma proposta de supervisão que levasse em consideração as mudanças no papel institucional e na realidade das unidades. A coordenação do processo foi entregue à Coordenação-geral de Planejamento e Avaliação (CGPLA), do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Depin).

Definiram-se como diretrizes básicas a construção da proposta de forma pactuada com os gerentes da instituição, baseada em indicadores gerenciais. Nesse sentido, todas as áreas técnicas da presidência foram instigadas a eleger indicadores que pudessem acompanhar o desempenho gerencial das unidades da Funasa. Os interlocutores designados pelas áreas tiveram participação direta nesse processo, promovendo discussões com suas equipes e chefias. Inicialmente, o processo foi focado nas Cores, Centros e Instituto de Pesquisa, depois foi estendido às áreas técnicas da presidência.

Uma vez elaborada, a proposta preliminar foi encaminhada para críticas e sugestões dos dirigentes de todas as unidades. Nesse momento, ampliou-se para todas as unidades a indicação de representantes para compor o comitê de interlocutores da supervisão. Todos os contatos com as unidades passaram a ser feitos por meio desses interlocutores. Acrescida da contribuição dos dirigentes, a proposta foi apresentada para aprovação do Comitê Central de Planejamento da Funasa — Coplan.

Etapas da implementação

A primeira etapa foi levantar informações para compor os indicadores eleitos, da forma mais ágil e fidedigna, para compor um quadro situacional das unidades, segundo esses mesmos indicadores. O ano base para a primeira avaliação foi 2000. Durante o levantamento de informações alguns indicadores eleitos foram se mostrando inadequados, seja porque as informações para compô-los eram de difícil acesso, seja porque não mediam efetivamente o desempenho das unidades acompanhadas.

Uma vez levantadas, as informações foram apresentadas no documento denominado “Análise da Situação das Coordenações Regionais, Centros e Instituto de Pesquisa”. Esse documento foi novamente enviado para todos os gerentes das unidades para críticas e correções às informações nele contidas. O documento final foi, então, oficializado e divulgado em toda a instituição em maio de 2001.

A análise do desempenho das unidades baseou o cronograma de visitas de supervisão às unidades no ano de 2001. Cinco unidades foram visitadas com uma equipe composta por técnicos da presidência da Funasa, de áreas cujos desempenhos chamaram a atenção na análise. Os problemas identificados na análise da situação foram trabalhados com as equipes das unidades visitadas para a construção de operações de enfrentamento das causas identificadas.

Foi solicitada às áreas técnicas da presidência a definição de parâmetros e categorias para cada um dos seus indicadores.

Esses parâmetros e categorias são utilizados para a classificação das unidades da Funasa com relação ao seu desempenho gerencial. Com as cinco categorias definidas, as unidades já estão sendo classificadas entre “ruim” a “excelente”, de acordo com o desempenho em cada um dos indicadores. As etapas atuais são as do aperfeiçoamento da metodologia para a construção do *ranking* das unidades e a análise da situação comparativa para os anos de 2000 e 2001.

Clientela visitada

As visitas de supervisão foram feitas às Cores da Funasa em Rondônia, Amapá, Goiás, Pernambuco e Sergipe. Tiveram a duração de três dias em cada unidade e dos seus trabalhos participaram todos os servidores com cargos de chefia. Aos demais servidores, foram abertos os trabalhos no primeiro e último períodos, quando foi apresentada a proposta de trabalho da visita e o produto dos três dias de trabalho.

Recursos utilizados

Os recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos foram todos pertencentes à Funasa. Os técnicos que compuseram as equipes de visita foram indicados pelas áreas foco das visitas. Não há técnicos contratados exclusivamente para a STA. Os recursos materiais foram, fundamentalmente, os sistemas de informação institucionais, equipamentos e acessórios de informática e material de escritório. Os recursos financeiros diretamente aplicados nesta experiência foram destinados a passagens e diárias com as equipes participantes das visitas de supervisão.

Diárias: R\$ 15.261,73

Passagens: R\$ 24.487,10

Concepção da experiência

A STA é uma ação que se mantém presente nos Planos Anuais de Trabalho da Funasa desde 1999, sendo, portanto, uma diretriz institucional de concepção coletiva, sob a coordenação da CGPA.

Quadros participantes

O Comitê de Interlocutores da STA é coordenado pelo Depin e tem a participação de representantes dos demais departamentos, da Assessoria de Comunicação e Educação em Saúde, da Procuradoria Jurídica, da Auditoria-geral, das 26 Cores, dos dois Centros e do Instituto de Pesquisa, todos da Funasa. Em todo o processo, a participação se amplia além do comitê de interlocutores, uma vez que as propostas e os produtos têm sido discutidos pelas respectivas equipes, além do Coplan da Funasa do qual participa todo seu primeiro escalão, fundamental em todo o processo, reforçando a diretriz institucional e apoiando no sentido da construção de uma cultura avaliativa.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

Todas as informações recolhidas pela STA têm sido retornadas aos gerentes de todas as unidades que as produziram antes da divulgação e publicação das análises de situação finais, no sentido de tornar as informações claras e transparentes. Esta sistemática de envolvimento dos gerentes tem sido também eficaz no sentido de responsabilizá-los não apenas pelas informações repassadas como pelo desempenho medido das unidades, principalmente quando dos trabalhos durante as visitas de supervisão que reúnem todas as chefias das unidades. As operações de enfrentamento elaboradas tiveram

prazo e responsáveis definidos pela própria equipe. Por fim, o princípio que norteia a STA tem sido o de prestação de contas institucional, no momento em que as análises de situação das unidades têm divulgado os desempenhos de forma comparativa, em que a unidade não se vê isoladamente, mas no conjunto das unidades da instituição.

Relato da situação atual

Os mecanismos de avaliação dos produtos e resultados da STA são:

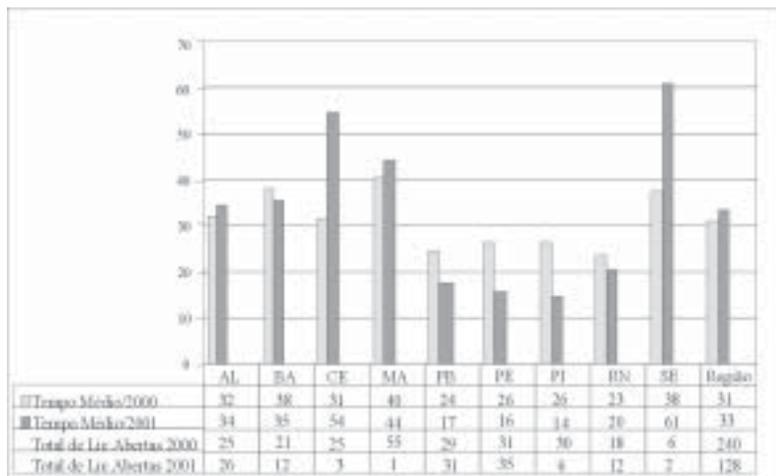
- 1) as reuniões de interlocutores para preparar e avaliar as visitas de supervisão;
- 2) o acompanhamento da implementação das operações de enfrentamento elaboradas pelas equipes das unidades visitadas;
- 3) a importância dada pelas unidades aos problemas identificados pela STA; e
- 4) o acompanhamento da evolução dos indicadores de desempenho gerencial eleitos.

As reuniões de interlocutores foram promovendo ajustes na metodologia e no tempo de duração das visitas de supervisão, bem como adequando o perfil dos profissionais que participavam das equipes de visitas. A elaboração de operações com tempos e responsáveis definidos deu possibilidade de acompanhar as implementações durante o ano de 2001. De forma geral, as unidades passaram a designar ações para os seus Planos Anuais de Trabalhos que se propunham a enfrentar problemas identificados pela STA.

A evolução de alguns indicadores é apresentada nos gráficos a seguir. Como as unidades foram agrupadas por região ou tipo de unidade, os gráficos retratam esta análise, embora o indicador tenha sido utilizado para todas as unidades. O Gráfico 1 apresenta o “tempo médio para a realização das modalidades de licitação tipo convite” para as Cores da Região Nordeste. O parâmetro estabelecido para este indicador foi o de 15 dias. Verificamos que algumas unidades apresentam piora no desempenho entre 2000 e 2001, elevando a média da região

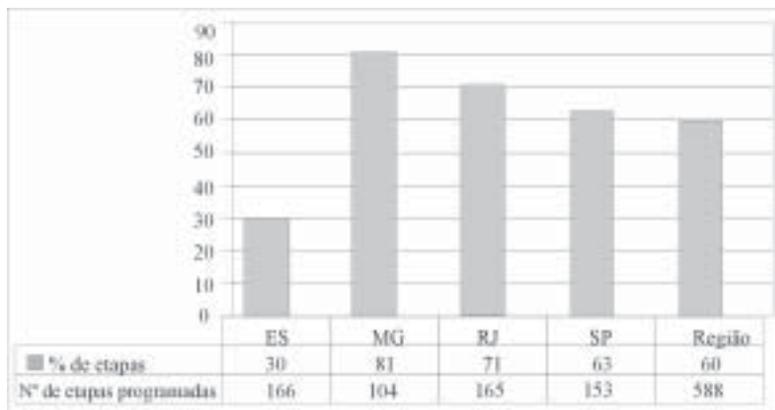
(33 dias em 2001) e que apenas três unidades se aproximaram do parâmetro sugerido de 15 dias (Paraíba, Pernambuco e Piauí).

Gráfico 1: Tempo médio, em dias, para a realização da modalidade de licitação tipo convite nas Cores da Região Nordeste para os anos de 2000 e 2001



O Gráfico 2 apresenta o desempenho das Cores da Região Sudoeste no cumprimento das etapas programadas nos seus Planos Anuais de Trabalho (PATs). O parâmetro sugerido foi o de 80% de cumprimento do programado. Verificamos que a Core/MG cumpriu o parâmetro sugerido, com 81% de cumprimento das etapas programadas.

Gráfico 2: Porcentual de etapas do PAT regional, realizadas dentro do prazo, por unidade da região Sudeste — janeiro a dezembro de 2001



No total, a STA trabalhou, no ano de 2001, com 35 indicadores agrupados em 11 diferentes módulos que correspondem às diversas áreas técnicas.

Lições aprendidas

Duas foram as principais lições aprendidas até este momento da STA:

1) um trabalho deste porte deve ter o apoio dos gerentes em seus diversos níveis, mas, principalmente, da alta direção da instituição, pois os obstáculos foram sendo superados à medida que a importância do trabalho foi sendo assimilada pelos diversos níveis da instituição e quando as chefias intermediárias foram sendo estimuladas e instigadas pela alta direção a colaborar com o processo de supervisão; e

2) é possível acompanhar e avaliar o desempenho gerencial das organizações, desvinculado das conotações fiscalizadoras e punitivas que freqüentemente lhes são dadas.

Acreditamos que ambos são exemplos de boa prática gerencial.

Fundação Nacional de Saúde (Funasa)
Ministério da Saúde

Responsável

Auristela Maciel Lins

Equipe

Adriana Tannus, Ana Maria Meneses Neiva Eulálio, Ana Rosa dos Santos, Ana Vicentina Santiago de Souza, Arlindo Marinho da Silva, Arnaldo Simões Filho, Áurea Mendes de Barros, Brenilson Rodrigues Martins, Carlúcio Gonçalves Lara, Célia Maria Lobo Mendes de Barros, Cláudia Rezende Medeiros, Clóvis Alberto Macioszek, Dalila de Arêa Leão Sales e Silva, Donatila Lima Nava Martins, Flora Barbosa Teles, Francisco Reis Neto, Francisco Sérgio Abucater Lima, Gelcimar Mota da Cruz, Gilmar Aparecido Cândido, Isaías Teixeira Neto, Ivenise Leal Braga, Joaquim Antônio Curchatuz de Godoy, João Teófilo da Silva, José Luiz Correia dos Santos, Kátia Jobim Lippold, Laura Cristina Setton Mota, Laurêncio Cardim Cortês, Maria Ângela Maciel Montefusco, Maria de Fátima da Rocha Silvestre, Maria do Perpétuo Socorro G. dos Santos, Maria do Socorro Lima e Frayha, Maria Elisabete Ferreira, Maria Helena Batista, Miguel Crisóstomo Brito Leite, Nazareno Damião da Silva, Osvaldo Freire de Faria Filho, Raimundo Mourão Carlos, Raquel Machado Santos, Reisonaide Cabral Ferreira, Rita de Cássia Malcher Cardoso Pereira, Rosa Maria de Souza Bezerra, Silvana Ferreira Ortiz, Walber Miranda Vasconcelos

Endereço

SAS — Quadra 4, Bloco N, Sala 518

Brasília, DF

Tel.: (61) 314 6347; 321 1950

Fax: (61) 321 3327

auristela.lins@funasa.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Julho de 2000

Dimensão de gestão
Gerenciamento
de custos

Economicidade do projeto de ampliação do aeroporto de Guarulhos

*Ministério da Defesa
Empresa Brasileira de Infra-estrutura
Aeroportuária (Infraero)*

Em 1995, na sede da Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária (Infraero) em Brasília, foi iniciado o projeto para um novo terminal de passageiros Terminal de Passageiros-3 (TPS-3) no aeroporto de Guarulhos/SP, com capacidade de atendimento de 12 milhões de passageiros por ano. Cerca de um ano depois, foi iniciada a contratação de uma empresa para fazer o Projeto Básico. A empresa Figueiredo Ferraz (SP) foi a vencedora. O projeto teve início com a primeira Ordem de Serviço (O.S.) em outubro de 1997.

O principal problema ocorrido nesse período foi a duração excessiva da fase de estudos preliminares (mais ou menos um ano), sem que se chegasse a uma solução acordada pela Infraero e pela empresa contratada. Em função disso, entre abril e maio de 1999, a Alta Gerência da Infraero resolveu levar o projeto para ser conduzido em São Paulo e nomeou outro Gerente de Projeto, com a missão de terminar o Projeto Básico até abril de 2000.

Com esta nova forma de gerenciamento (gerência específica do projeto), o projeto deslanchou, mas houve grande restrição quanto

à participação de técnicos da Infraero nos comentários ao projeto que estava sendo elaborado. O Gerente do Projeto se reportava diretamente ao Diretor de Engenharia.

O projeto foi concluído em junho de 2000 e orçado em cerca de R\$ 711 milhões (base em março de 2000).

Descrição da experiência

O objetivo deste trabalho foi o de “propor alternativas para orientar a solução ao atendimento da demanda do aeroporto de Guarulhos” de forma a reduzir os custos (de investimento e operacionais) orçados, prazo de implantação do projeto e também o de melhorar a qualidade do projeto, de modo que a operação do aeroporto se tornasse a mais otimizada possível.

O projeto de ampliação do aeroporto de Guarulhos, conhecido como projeto do TPS-3 era, e ainda é, o maior da carteira de investimentos da Infraero. Outrossim, ele se encontrava com o Projeto Básico encerrado em meados de 2000, fase bastante adequada para o início de um processo de otimização. Em paralelo, há nos órgãos centrais do Governo Federal, em especial no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, uma tentativa de se implantar nos projetos governamentais ferramentas de gestão que possibilitem avaliar, por exemplo, a real necessidade das obras, a funcionalidade do projeto e a otimização econômica dos mesmos.

Ações realizadas

Foi decidido, então, “questionar” o referido projeto, a fim de determinar se a configuração atual, as soluções adotadas, os custos orçados etc. eram realmente as melhores alternativas para a Infraero.

Foi escolhida a **economicidade** como metodologia. Esta vem sendo aplicada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em vários projetos. A FGV foi, em seguida, contratada para dar suporte à Infraero.

Foi montado um grupo com nove funcionários da Infraero. O processo de otimização durou quatro meses e foi feito em três etapas:

- a) diagnóstico (integração das pessoas);
- b) processo criativo (coleta de informações sobre o projeto e assuntos que o afetavam + “*brainstorming*”); e
- c) definição das alternativas.

Foram, então, estipuladas algumas premissas para o TPS-3 de Guarulhos, que são as seguintes:

- capacidade para embarcar 1.300 passageiros e desembarcar 1.700 passageiros na hora de pico;
- capacidade mínima de sete aeronaves 747-400 e 2 NLA em *nose-in*;
- área construída entre 160.000 a 200.000m²;
- 3.600 vagas de automóvel; e
- capacidade anual de 12 milhões de passageiros por ano.

Descrição do projeto

O TPS-3, depois de projetado, ficou com as seguintes características básicas:

- configuração física do edifício do TPS tipo *finger*, sem integração com os Terminais 1 e 2;
- Área de Garagem (EDG) específica para o Terminal 3;
- “pisos técnicos” na cobertura, com máquinas de ar condicionado, depósitos e uma via de serviço para carga e descarga de material; e
- fundações e estrutura da EDG projetada para mais dois futuros níveis de garagem, um Hotel e um Heliponto.

Obs.: havia um Veículo Leve de Transporte (VLT) de interligação entre o TPS-3 e os Terminais 1 e 2, que não fez parte do escopo do projeto, tendo apenas sido alvo de estudo posterior.

O orçamento do projeto foi elaborado em março de 2000. Ele era composto da seguinte maneira:

Item	Orçamento original (março/2000) (R\$ milhões)	Orçamento corrigido (dezembro/2001) (R\$ milhões)
TPS + viário + viaduto	480	553
Garagem	105	121
Pátios de aeronaves	75	86
Contingência	51	61
Total	711	821

O projeto foi desenvolvido para uma demanda de 12 milhões de passageiros por ano. O Grupo de Trabalho (GT) Economicidade fez vários estudos e análises sobre este assunto, a fim de verificar se esta demanda, que havia sido estabelecida em 1997, ainda estava válida. Os vários estudos abaixo sobre a projeção da demanda futura foram analisados:

- a) estudo do LPT / Escola Politécnica da USP-SP (Epusp);
- b) estudo elaborado pela empresa Cyro Laurenza/SP;
- c) demanda calculada pelo Departamento de Operações da Infraero; e
- d) demanda calculada pelo Instituto de Aviação Civil da Aeronáutica (IAC).

O grupo de Economicidade analisou não só o projeto do TPS-3, mas também as demais variáveis que afetavam o sítio aeroportuário como um todo, como o projeto da 3ª pista e a acessibilidade ao aeroporto.

O grupo chegou à conclusão que mesmo havendo a possibilidade de que o crescimento futuro da demanda da cidade de São Paulo seja absorvido pelo aeroporto de Congonhas, até um patamar de 16 milhões de passageiros por ano¹, a demanda que tiver que ser atendida pelo aeroporto de Guarulhos ainda requer a construção de um novo terminal com capacidade para 12 milhões de passageiros por ano.

O primeiro passo do GT foi fazer uma análise apenas do orçamento do projeto, usando a experiência da Infraero nas suas obras recentes. Vários itens estavam com os preços unitários bem acima do que a Infraero tem praticado. Foram também encontrados erros grosseiros (por exemplo: o custo do metro linear de esteiras de bagagens, que está na faixa de R\$ 2.600,00, foi digitado como R\$ 26.000,00).

O segundo passo do trabalho foi o de analisar a fundo as soluções arquitetônicas e de engenharia adotadas no projeto, para que, a partir disso, fossem feitas propostas de modificação.

Foi alcançada uma redução de cerca de R\$ 315 milhões, em relação ao inicialmente orçado, isto é, R\$ 144 milhões, além da redução obtida na verificação do orçamento.

Na análise do projeto existente, foi constatado que vários itens não foram computados no orçamento. Se computarmos esses itens, a redução total de custos chega a R\$ 365 milhões (40% do orçamento inicial).

Recursos utilizados

Considerando todos os gastos, a despesa total com o processo de Economicidade foi de, aproximadamente, R\$ 226 mil.

Considerações finais

A construção da 3ª pista é prioritária para a Infraero (terminal São Paulo). Sem ela, o TPS-3 não poderá ser utilizado em sua plena capacidade. O mesmo vale para a acessibilidade, isto é, o aeroporto de Guarulhos não será viável se o acesso não for melhorado (por exemplo: co-investir no projeto de trem da CPTM).

O GT-Economicidade deverá supervisionar a revisão do projeto da Figueiredo Ferraz, de modo a garantir que as orientações, o prazo e o orçamento sejam respeitados. A Infraero deve institucionalizar este tipo de trabalho, tornando-o uma ferramenta

de uso constante para seus projetos futuros de maior complexidade, porte e custo.

A implantação do Projeto, sem as otimizações propostas, não deve ser efetivada.

Ministério da Defesa

Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária (Infraero)

Responsável

Joper César de Andrade Filho

Equipe

Ari Mafra Neto, Gicele Coutinho Alves, Jaime Pereira da Silva Júnior, José Ricardo de Almeida, Sérgio Flor Amaral, Sérgio Henrique Mendes Alvarez, Túlio Manuel Galo Espinoza, Walter Américo da Costa Souza.

Endereço

Aeroporto Galeão — Ed. UAC, 4^o andar, Sala 427

Rio de Janeiro, RJ

Tel.: (21) 3398 4358

Fax.: (21) 3398 4433

joper.cnrj@infraero.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Outubro de 2001

Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

*Ministério da Educação
Fundo Nacional de Desenvolvimento
da Educação (FNDE)*

I dentificação dos problemas

que se pretendia resolver:

- falta de recursos financeiros para atender tempestivamente as necessidades diárias de manutenção das escolas públicas municipais, estaduais, distritais e de educação especial;
- morosidade na solução de problemas diários, acarretando prejuízos à boa regência das aulas;
- falta de autonomia da comunidade escolar na gestão dos recursos financeiros dos estabelecimentos de ensino;
- sistemática clientelista e burocrática de atendimento às demandas das escolas;
- decisões centralizadas e tecnocráticas que restringiam o gerenciamento da escola a um conjunto de normas e procedimentos definidos fora de seus domínios;
- restrita parceria e limitado controle social;
- ineficiência e ineficácia no uso dos recursos públicos; e
- ausência dos pais dos alunos no ambiente escolar.

Descrição da experiência

A finalidade do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é dar assistência financeira² suplementar diretamente à escola, de modo a possibilitar que ela disponha de recursos para:

- a) solucionar problemas diários de manutenção do prédio escolar e de suas instalações (hidráulicas, elétricas, sanitárias etc.);
- b) suprir as necessidades de material didático e pedagógico; e
- c) possibilitar a realização de pequenos investimentos. Tal finalidade visa assegurar as condições de funcionamento da unidade de ensino, reforçar a participação social e a autogestão escolar e, por conseguinte, concorrer para a melhoria da qualidade do ensino fundamental.

Os resultados visados são os de contribuir para o alcance:

- a) da transformação das escolas tradicionais e burocráticas em núcleos de ensino eficazes, de qualidade, mediante a garantia da descentralização dos recursos financeiros da educação;
- b) da criação de condições para autonomia escolar; e
- c) do estímulo à participação coletiva.

Uma das vertentes de racionalidade, e que se traduz em eficiência econômica, na execução e na gestão do PDDE é a estratégia de participação, vista da seguinte forma:

- a União provém os recursos financeiros, define os critérios de repasse e transfere o dinheiro, acompanha e avalia o programa, exerce o controle no âmbito federal, recebe e julga as prestações de contas aprovadas pelos governos municipais, distrital e estaduais das escolas que recebem o crédito diretamente nas contas de suas unidades executoras e as prestações de contas das prefeituras e secretarias de educação dos Estados e do Distrito Federal, quando a escola não possui sua unidade executora própria, nos casos previstos na legislação. Os fluxos de informações gerados nesses processos têm papel importante para a efetivação das provas de resultados e sua difusão e, ainda, da responsabilização pelo desempenho;

- os governos municipais, distrital e estaduais contribuem, dentre outras formas, com a missão de:

- a) alimentar o banco de dados do FNDE, para fins de formalização dos processos de adesão ao PDDE e de habilitação das unidades executoras das escolas para receberem os recursos do programa;

- b) divulgar os critérios e as normas, além de oferecer orientação técnica e operacional às escolas, minimizando os problemas naturais de interlocução entre o topo da pirâmide (FNDE) e sua base (comunidade escolar);³ e

- c) controlar e contribuir com os procedimentos inerentes à prestação de contas dos recursos do PDDE.

- a comunidade escolar, entendida como o agrupamento constituído, além de outros, por alunos e respectivos responsáveis, professores, diretores, servidores da escola, voluntários, membros dos colegiados de entidades representativas dos estabelecimentos de ensino e demais agentes públicos e privados irmanados pelo propósito comum de construir e tornar a unidade educacional uma organização que propicie ensino de qualidade aos clientes que demandam seus serviços. À comunidade escolar, representada pela unidade executora da escola, recai a tarefa de planejar a execução dos recursos, que tem início com a reunião comunitária para identificar necessidades e eleger prioridades, prestar contas dos recursos à prefeitura e à secretaria de educação estadual ou distrital, conforme a vinculação da escola, realizar o efetivo controle social e possibilitar a autonomia escolar, autogestão dos seus recursos e o exercício da cidadania, concorrendo para o fortalecimento da democracia.

Ações realizadas

Definição, com clareza e precisão, e difusão⁴ dos critérios de repasse dos recursos do programa e de sua finalidade, público-alvo e as responsabilidades dos segmentos envolvidos (Governos Federal, estadual, distrital e municipal e organizações sociais do setor público não-estatal).

Também é feita a Institucionalização do Programa, a partir da edição da Medida Provisória nº 1.784/98, e redução dos entraves burocráticos de operacionalização do PDDE, mediante a abolição da obrigatoriedade de celebração de convênio, ou instrumento congênere, para a efetivação das transferências de recursos.

Atualmente, o programa encontra-se implantado e consolidado no Distrito Federal e em todos os municípios brasileiros que oferecem o ensino fundamental público por uma das redes (ou ambas) estadual e municipal de educação e ensino especial.

Clientela visada

O alunado das redes públicas de ensino fundamental e educação especial em todo o país, que serão beneficiados com a melhoria das condições de funcionamento das escolas, com o repasse direto de recursos financeiros da contribuição social do salário-educação.

Concepção da experiência

As raízes do PDDE advêm do Plano Decenal de Educação para Todos — 1993/2003 (PDET). Neste documento, registrara-se a necessidade de reconstrução do Sistema Nacional de Educação Básica devido às transformações mundiais, passando, portanto, a escola a ser o foco principal de atuação das políticas educativas, afirmando-se que fortalecer a gestão escolar e ampliar a autonomia da escola, tornou-se “direção prioritária da política educacional” (MEC, 1993).

O PDDE é uma das medidas de política educacional implementada pelo Governo Federal que, em suas intenções proclamadas, privilegia a descentralização, os processos participativos e a autonomia da gestão escolar como um dos meios para se alcançar a qualidade do ensino fundamental, em sintonia com o indicativo apontado pelo PDET, mas que só foi levado a efeito na gestão do atual governo.

Portanto, é uma idéia que nascera do diagnóstico da educação brasileira, consonante com a política pública de educação e dentro do contexto das mudanças que vêm se processando no âmbito das inovações na gestão pública federal.

Mecanismos de transparência, responsabilização e *accountability*

Estão presentes nas seguintes situações:

- os critérios⁵ do programa são claros e bem definidos, não dão margens a quaisquer dúvidas sobre as formas de repasse, clientela, valores etc., e não permitem nenhuma injunção, clientelismo ou barganha política, observando-se que a execução do PDDE, da etapa de estimativa orçamentária à liberação do crédito é informatizada. Além do mais, as informações de liberação de recursos e de prestação de contas estão disponíveis no endereço www.fn.de.gov.br, aspectos estes indicativos de transparência;

- aos segmentos envolvidos (Governos Federal, estaduais, distrital e municipais e as organizações públicas não estatais) recaem a responsabilização solidária pelo zelo da utilização dos recursos públicos, inclusive previsto nas normas do PDDE⁶, cuja soma de esforços desta natureza contribuem com a elevação do desempenho do programa; e

- os critérios que nortearam à política governamental implementada mediante o programa de descentralização de recursos para as escolas, estão baseados, sobretudo na:

- a) descentralização — que requer transferência de recursos fiscais, autoridade e responsabilidades do poder central para as unidades subnacionais (estados, Distrito Federal, municípios e entidades locais) — constitui-se em princípio presente na nova gestão pública federal;

- b) decisão de tornar a escola o foco principal de atuação das políticas educativas e da constatação de que “as atividades sociais,

como educação básica e saúde (...) podem ser feitas com um controle muito maior da população se for realizada descentralizadamente”.⁷

Outras informações que demonstraram a adequação da experiência aos critérios do concurso

Trata-se de experiência pioneira na modalidade de descentralização, envolvendo numeroso grupo de cidadãos que não tinham experiência com a gestão dos recursos públicos. Este fato vem tendo importante influência na mudança de cultura, dentre outros, na motivação participativa da comunidade e no aprendizado dos procedimentos para lidar com dinheiro público.

Reforçou, em alguns Estados e municípios, seus próprios projetos e iniciativas de descentralização de recursos e autonomia das escolas, acelerando tendências em curso nas redes de ensino.

A participação social na escola, segundo pesquisas, tem se mostrado como importante mecanismo de elevação da qualidade do ensino e o PDDE reforça tal participação. A aderência, o engajamento e a aprovação do PDDE pela comunidade escolar converteram o programa de governo em uma ação da sociedade.

Relato da situação atual

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Em 1995, havia apenas 11.643 UEx. Em 2001, o número dessas organizações sociais superou a casa das 72 mil, as quais foram responsáveis pela execução de R\$ 267 milhões, do total de R\$ 307 milhões repassados naquele exercício. Nas escolas representadas por tais UEx, foram atendidos 92% do universo de alunos beneficiados pelo PDDE. Tais dados demonstram que a maior parte dos

recursos do PDDE (87%) recebeu o efetivo controle social e reflete, também, a descentralização decisória e funcional, atividade tradicionalmente exercida nas estruturas organizacionais das redes municipais, distrital e estaduais de ensino.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

O PDDE é considerado como um dos programas sociais recentes de maior sucesso, se medido em termos do ritmo e da abrangência da implantação, destacando-se:

- a) altos índices de cobertura;
- b) fortes estímulos à autonomia gerencial das escolas; e
- c) grande legitimidade e aceitação, decorrentes de crescente apoio e adesão de seus implementadores, condição decisiva para o sucesso de qualquer política pública.

Pode-se arrolar entre seus êxitos tanto o rápido aumento da capacidade das unidades escolares em gastar adequadamente o dinheiro, quanto a coerência entre o destino dos gastos realizados e suas próprias regras e objetivos.

Além disso, pode-se observar: a elevação da satisfação de pais, professores, diretores de escola e demais membros da comunidade escolar, assim como o aumento da participação social na escola; e ganho de eficiência, eficácia e efetividade no emprego dos recursos públicos.

Lições aprendidas

Intensificação da parceria com os governos municipais, distrital e estaduais na superação da extinção dos órgãos regionais descentralizados do MEC; simplificação dos processos de operacionalização (eliminação de convênios) e prestação de contas com ganhos de desempenho.

É a administração e o emprego criativo dos recursos públicos, destinados à educação fundamental, no atendimento das prioridades eleitas no rol das reais necessidades identificadas pela comunidade escolar, de forma participativa, transparente e com pleno controle social.

¹ Atualmente sua demanda é de 12 milhões de passageiros por ano.

² A assistência financeira é realizada mediante o crédito do dinheiro na conta da instituição/entidade denominada por unidade executora. Por unidade executora entende-se:

a) a entidade Executora Própria (UEX) — entidade de direito privado, com personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos — comumente chamada “Associação de pais e mestres, Conselho Escolar ou similar” — representativa do estabelecimento de ensino, composta de pessoas da comunidade escolar, interessadas em promover o bom funcionamento da escola pública e melhorar a qualidade do ensino por ela ministrado, com participação ativa e sistemática na sua gestão administrativa, financeira e pedagógica, constituída para receber e executar os recursos do PDDE destinados à(s) escola(s) que representa.

b) a Prefeitura Municipal e a Secretaria de Educação dos Estados e do Distrito Federal — ao requererem e executarem os recursos do PDDE destinados às escolas que não instituíram UEX.

³ Solução dada a extinção dos órgãos regionais do MEC, no bojo das reformas do Aparelho do Estado.

⁴ A cada exercício são difundidos os critérios de repasse e as orientações do PDDE.

⁵ Por exemplo, só são atendidas as escolas recenseadas pelo MEC e o valor repassado a cada uma é determinado pela quantidade de alunos matriculados, segundo o censo escolar.

⁶ Como exemplo pode ser citado que a má utilização ou desvio dos recursos por uma unidade executora remete para o seu gestor as penalidades previstas na lei e, também, para o agente público, se comprovada sua negligência ou omissão na adoção de providências, como de informar ao FNDE, além de outras.

⁷ Pereira, Luiz Carlos Bresser — Reforma do Estado para a Cidadania. Ed. 34; SP/1998

Gerenciamento de custos

Ministério da Educação
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)

Responsável

Mônica Messemberg Guimarães

Equipe

Adalberto Domingos da Paz, Antônio de Faria Dutra Filho, João de Lima Rocha, Joaquim Rodrigues de Oliveira, Wilma Luiza Santana

Endereço

SBS, Quadra 02, Bloco F — Edifício Áurea
70070- 929 — Brasília, DF
Tel.: (61) 212 4806; 212 4812
Fax: (61) 212 4151
\monicam@fnde.gov.br

Data do início da implementação da experiência

Maio de 1995