

Ações premiadas no 22º Concurso Inovação no Setor Público 2017

inovação
inovação
inovação

Enap

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

PÁTRIA AMADA BRASIL GOVERNO FEDERAL

Iniciativas premiadas no 22º Concurso Inovação no Setor Público

2017

Coordenação Geral de Inovação (organizador)

Enap

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

PÁTRIA AMADA BRASIL GOVERNO FEDERAL

Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Presidente
Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares

Diretoria-Executiva
Diogo Godinho Ramos Costa

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação

Fernando de Barros Filgueiras (substituto)

Diretoria de Seleção e Formação de Carreiras
Diana Magalhães de Souza Coutinho

Diretor de Educação Continuada
Paulo Marques

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento
Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Diretora de Gestão Interna

Camile Sahb Mesquita

Organização
Equipe Coordenação Geral de Inovação – Coordenador-Geral: Antônio Claret Campos Filho – Equipe do Projeto: Andréa Marina Lins Lacerda, Carolina Sólia Nasser, Daniela Gomes Metello, Elisabete Roseli Ferrarezi, Joselene Pereira Lemos, Leticia Koeppel Mendonça, Manuel Ruas Pereira Coelho Bonduki, Simonne Maria de Amorim Fernandes

Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

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

Sumário

Apresentação **5**

Introdução **7**

Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital **20**

Controladoria na Escola 21

Inventário APP: Modernização da gestão patrimonial mobiliária 50

PITCH GOV.SP 72

Programa de Instrutoria Interna 92

Programa Sustentare 111

Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo Federal **128**

Auditoria Contínua: Experiência do Centro de Controle Interno da Marinha 129

Gerador de Público 139

Metodologia de Alocação dos Servidores 154

Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero 166

Taxi Gov: Mobilidade de Servidores no Governo Federal 179

Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal 204

Formulação participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural 205

INSS Digital: Uma nova forma de aprender 225

MOPS: Mapas estratégicos para políticas de Desenvolvimento Social 244

Painel de Preços – Inovação na estimativa de preços em Compras Públicas 270

Sinesp Infoseg - Sistema de Pesquisa 284

Apresentação

Há 22 anos o Concurso Inovação no Setor Público premia práticas inovadoras implementadas em órgãos da Administração Pública, reconhecendo e valorizando o trabalho de servidores e equipes que transformam ideias criativas em práticas inovadoras e, assim, melhoram a qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Em um contexto em que o Estado é cada vez mais cobrado pela sociedade, soluções inovadoras são fundamentais para aumentar a capacidade de governo e dar respostas às demandas dos cidadãos de forma célere e efetiva. É com esse entendimento que a Enap busca, desde 1996, estimular a inovação na gestão pública por meio da premiação e da disseminação de práticas inovadoras exitosas no âmbito do Poder Executivo tanto na esfera federal quanto na esfera estadual e distrital.

Espera-se que, por meio do Concurso Inovação, a Enap contribua com a disseminação do conhecimento, oferecendo aos dirigentes e servidores exemplos empíricos de iniciativas inovadoras que podem inspirar novas práticas em instituições que enfrentem desafios similares, ajudando, assim, a produzir melhores resultados para a sociedade.

A Escola também reconhece a importância de todos aqueles que submeteram iniciativas transformadoras que vêm realizando no dia a dia da Administração Pública e convida todos os servidores a seguirem inovando e

registrando suas experiências nos concursos por vir.

Este livro apresenta os relatos, na íntegra, das quinze iniciativas premiadas no 22o Concurso Inovação. Além do livro, os relatos também são disponibilizados no repositório institucional da Enap – repositorio.enap.gov.br.

A comissão organizadora do Concurso Inovação agradece a equipe da Diretoria de Inovação e Gestão do Conhecimento (DIGC), pelo apoio e competência na condução desta premiação e também a todos os servidores da Enap envolvidos neste projeto.

A Enap agradece, de forma especial, à Embaixada da Dinamarca que enriqueceu a 22a edição, oferecendo missões técnicas aos quinze premiados.

Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares

Presidente da Enap

Introdução

Nesta publicação, a Enap apresenta os relatos das quinze iniciativas premiadas na 22ª edição do concurso, constituindo uma importante fonte de referência para dirigentes e equipes que buscam novas soluções para melhorar a qualidade da gestão no setor público brasileiro e dos serviços prestados à população.

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

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

Na Administração Pública, dizer que um serviço prioriza o cidadão não é suficiente. As expectativas dos cidadãos podem não ser percebidas nem atendidas, simplesmente, pela utilização de abordagens tradicionais que podem

se mostrar esgotadas. Por outro lado, cabe ressaltar que processos de inovação não devem ser confundidos, tão somente, com processos de incorporação de novas tecnologias.

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

Esta publicação está dividida em três partes, além desta introdução. A primeira apresenta as iniciativas premiadas na categoria *Inovação em processos, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital*, em que são relatadas iniciativas inovadoras da Bahia, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, São Paulo e Distrito Federal.

Na segunda parte, disponibilizamos os relatos premiados na categoria *Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal* implementados em diferentes instituições, como Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, Comando da Marinha, Ministério do Desenvolvimento Social e Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Finalmente, na terceira parte do livro, são apresentadas as iniciativas da Fundação Nacional de Saúde, do Instituto Nacional do Seguro Social, do Ministério do Desenvolvimento Social, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e do Ministério da Justiça, premiadas na categoria *Inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo federal.*

Com esta publicação, visa-se disseminar os aprendizados trazidos pelas

experiências premiadas e reconhecer o relevante papel dos servidores responsáveis por elas. Tais casos de sucesso podem ser de grande interesse para os programas de capacitação e de pesquisa da Enap e de outras escolas de governo.

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

Boa leitura! E boas práticas!

Histórico

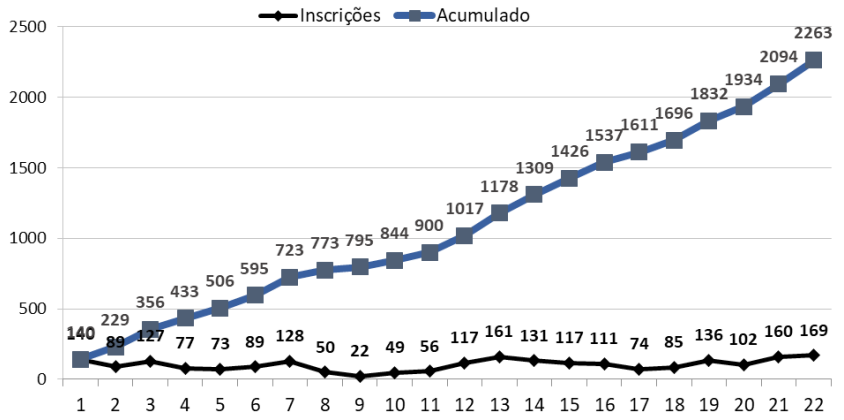
O Concurso Inovação no Setor Público é realizado desde 1996 pela Escola Nacional de Administração Pública, em parceria com Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Com o propósito de incentivar a inovação, o prêmio reconhece e valoriza os servidores que promovem práticas inovadoras na Administração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

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

relatos e na clarificação dos conceitos e critérios de seleção.

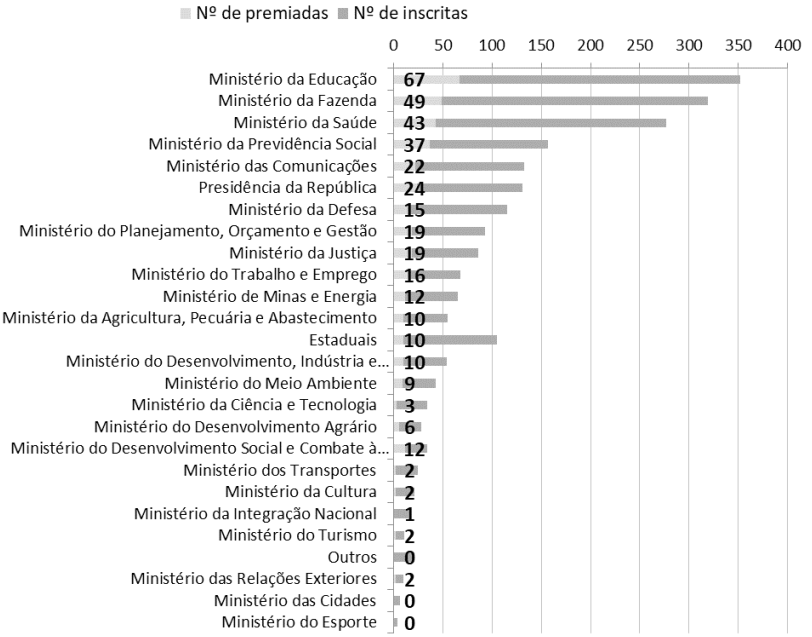
Em 22 anos de existência, o concurso recebeu 2.263 inscrições e premiou 392 iniciativas. Entre os participantes do Poder Executivo federal, destacam-se Ministério da Educação, Ministério da Fazenda, da Saúde e da Previdência Social responsáveis por boa parte do número de iniciativas inscritas e das premiações. Os gráficos a a seguir apresentam, respectivamente, a evolução do número de inscrições ao longo dos anos (Gráfico 1) e a distribuição das iniciativas e das premiações entre as instituições do Poder Executivo federal (Gráfico 2).

Gráfico 1 – Evolução do número de inscrições válidas, por edição e acumulado (1996-2017) (n=2263)



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 – Número de inscrições e premiações entre as instituições do Poder Executivo federal e a inclusão do Poder Executivo estadual/distrital (1996-2017) (n = 2.263)

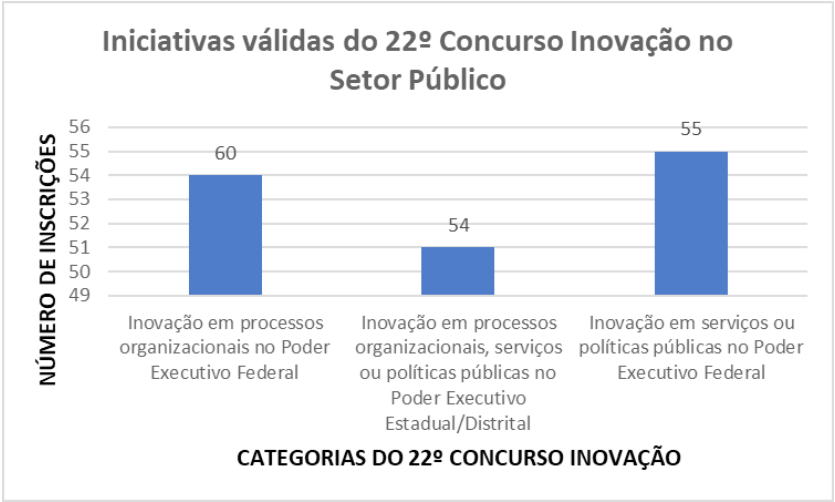


Fonte: Elaboração própria.

As experiências participantes do 22ª edição do Concurso Inovação

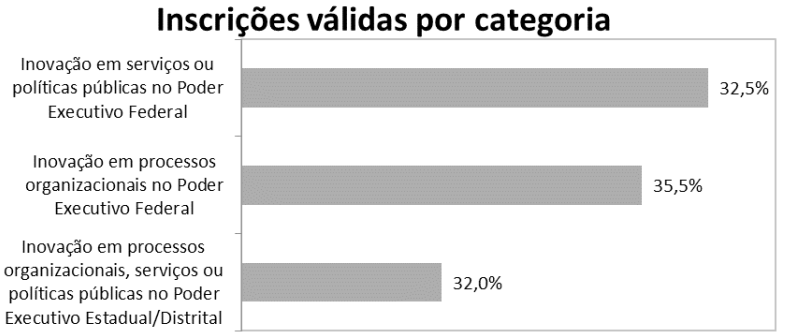
A 22ª edição do Concurso Inovação recebeu ao todo 306 inscrições, que foram inicialmente submetidas a um processo de triagem de conformidade, para verificação dos cumprimentos dos requisitos definidos no edital nº 113/2017. Ao final desta etapa, restaram 169 inscrições válidas, distribuídas de acordo com os gráficos a seguir (Gráficos 3 a 5).

Gráfico 3 – Distribuição das iniciativas válidas, por categoria, na 22ª edição (2017) (n = 169)



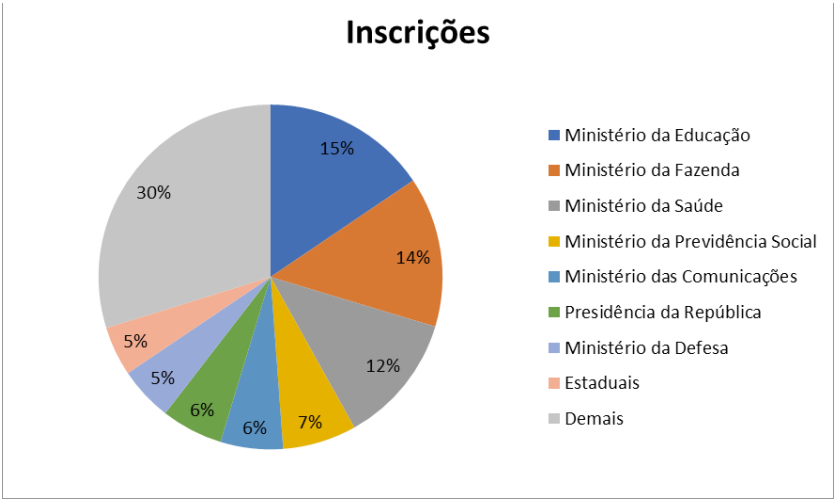
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4 – Distribuição percentual de iniciativas válidas, por categoria (2017) (n=169)



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 5 – Distribuição percentual de iniciativas inscritas por órgão superior no Poder Executivo e a inclusão das iniciativas inscritas na categoria estadual/ distrital (2017) (n=2263)



Fonte: Elaboração própria.

Avaliação

As 306 inscrições passaram por três etapas de seleção distintas: triagem de conformidade, avaliação preliminar externa e avaliação final entre os pares

A **triagem de conformidade** é uma etapa interna, feita por servidores da própria Enap, e consiste na conferência dos seguintes requisitos previstos no edital Enap nº 113/2017: estar em vigência até a data de início do período de inscrição; apresentar e comprovar resultados mensurados; não ter sido premiado em edições anteriores ao Concurso Inovação da Enap e pertencer ao Poder Executivo nas esferas federal, estadual e distrital. Como resultado da triagem de conformidade, 169 iniciativas foram consideradas válidas.

A segunda etapa de seleção **avaliação preliminar externa** consistiu na distribuição de cada iniciativa a, pelo menos, cinco avaliadores externos para atribuição de notas, sendo a nota final a média obtida a partir das notas atribuídas pelos avaliadores. A avalição das práticas inovadoras foi realizada por um comitê julgador formado por 44 avaliadores externos (ver anexo), selecionados mediante chamamento público. Composto por especialistas em gestão e por pesquisadores com reconhecida atuação nas áreas de inovação e gestão pública, o comitê julgador foi responsável pela avaliação das iniciativas inovadoras, definindo os trinta finalistas do concurso.

Os critérios para avaliação das experiências foram definidos no edital Enap nº 113/2017: inovação; resultados e/ou impactos; utilização eficiente de recursos; parcerias; participação dos beneficiários; mecanismos de transparência e controle social; grau de replicabilidade e grau de sustentabilidade. Trinta iniciativas finalistas (dez por categoria) resultaram desta etapa.

A terceira etapa foi a **avaliação entre pares** que consistiu na apresentação oral das práticas finalistas seguida da seleção, pelos pares, via voto, para a escolha das vencedoras do 22º Concurso Inovação.

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

Relação das iniciativas vencedoras na categoria: INOVAÇÃO EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, SERVIÇOS OU POLÍTICAS PÚBLICAS NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL/DISTRITAL

- Controladoria na Escola – Controladoria-Geral (DF)

- Inventário APP: modernização da gestão patrimonial mobiliária – Secretaria de Fazenda (MG)

- Pitch Gov.SP – Secretaria de Governo (SP)

- Programa de Instrutoria Interna – Secretaria da Administração (BA)

- Programa Sustentare – Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão (RS)

Relação das iniciativas vencedoras na categoria: INOVAÇÃO EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NO PODER EXECUTIVO FEDERAL

- Auditoria Contínua – Experiência Centro de Controle Interno – Comando da Marinha

- Gerador de Público – Ministério do Desenvolvimento Social

- Metodologia de alocação de servidor – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

- Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

- Táxigov – Mobilidade de servidores no governo federal – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Relação das iniciativas vencedoras na categoria: INOVAÇÃO EM SERVIÇOS OU POLÍTICAS PÚBLICAS NO PODER EXECUTIVO FEDERAL

- Formulação Participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural – Fundação Nacional de Saúde

- INSS Digital: uma nova forma de atender – Instituto Nacional do Seguro Social

- MOPS – Mapas Estratégicos para Políticas de Desenvolvimento Social –

Ministério do Desenvolvimento Social

- Painel de Preços: inovação na estimativa de preços em compras públicas – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

- Sinesp Infoseg – Sistema de Pesquisa – Ministério da Justiça

Premiação

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

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

É importante ressaltar que a Embaixada da Dinamarca deu um apoio, mais que especial, à 22ª edição do Concurso Inovação ao oferecer, aos quinze premiados, cursos na Dinamarca que ocorrerão ao longo do ano de 2019, estreitando os laços de cooperação entre o Brasil e a Dinamarca.

Comitê julgador – Avaliadores externos

- Alexsandro da Silva, Agente de Polícia Civil (Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado de Santa Catarina)
- Ariana Frances Carvalho de Souza, Assessora, Ministério do Desenvolvimento Social
- Carlos Wagner Costa Araújo, Consultor (IEMA – Governo do Maranhão)

- Cimei Borges Teixeira, Analista em C&T (CNPq)
- Daniel Moraes Pinheiro, Professor (Universidade do Estado de Santa Catarina)
- Danielle Keylla Alencar Cruz, Tecnologista de Políticas Públicas (Ministério da Saúde)
- Eduardo Antonio Tavares Quadros, Coordenador (Empresa de Planejamento e Logística)
- Emerson Fachin Martins, Professor Associado (Universidade de Brasília)
- Emerson Montenegro Lima, Professor (IFTO)
- Fernanda Da Rosa Becker, Pesquisadora (Inep)
- Fernando Campagnoli, Especialista em Regulação (Aneel)
- Galba Freire Moita, Tecnolologista em Monitoramento e Avaliação (Ministério da Saúde)
- Gesuina de Fátima Elias Leclerc, Analista Técnica de Políticas Sociais (Ministério de Educação)
- Grasielle de Oliveira Abrantes, Administradora (Advocacia-Geral da União)
- Heloisa Alves de Figueiredo Sousa, Docente (Instituto Federal de Brasília)
- Hércules Antonio do Prado, Analista de Planejamento (Embrapa/ Universidade Católica de Brasília)
- Jackson de Toni, Especialista em Gerenciamento de Projetos (ABDI/ MDIC)
- Jose Luiz de Souza, Consultor (Hidro Consultoria Ambiental)
- Juliana Ribeiro de Alencar, Diretora (Wend Tecnologia e Treinamentos)
- Laura Ibiapina Parente, Técnico em Planejamento e Gestão (EGAP –

Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de São Paulo)

- Leandro Monteiro de Lima, Administrador (Universidade Federal Fluminense)
- Letícia Janaína Machado, Administradora (Ministério da Saúde)
- Leticia Maria Vilanova de Souza Brasil, Administradora (Ministério da Saúde)
- Luci Aparecida Souza Borges de Faria, Pedagoga (UFTM)
- Luisa de Marilac de Castro Silva, Diretora Geral Campus SGA (IFRN)
- Márcia Adriana De Faria Ribeiro, Professora (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins)
- Márcio Fernandes, Avaliador Executivo (Caixa Econômica Federal)
- Marconi Edson Esmeraldo Albuquerque, Analista em Ciência e Tecnologia (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico)
- Marcus Osório Da Silva, Professor e Coordenador do Hotel Tecnológico (Instituto Federal de Mato Grosso do Sul)
- Marilda Dos Santos Rocha, Professora (Universidade Estadual do Vale do Acarau)
- Mario Jorge Teixeira Sampaio, Professor (CADE)
- Mauricio Gariba Junior, Professor/Assessor de Relações Externas (Instituto Federal de Santa Catarina)
- Nilton Nélio Cometti, Coord. do Curso Técnico em Agropecuária (IFB)
- Osvaldo Spindola Da Silva Junior, Agente de Desenvolvimento Industrial (ABDI)
- Patrícia Borba Vilar Guimarães, Docente (UFRN)
- Paulo Sérgio, Diretor de Implantação (Instituto Municipal de

Planejamento Urbano de Palmas

- Pedro Assumpção Alves, Assessor (Enap)
- Rachel Bottrel, Técnica em Propriedade Industrial (INPI
- Ricardo Dasilva, Analista de C,T&i e Assesor de Planejamento (CNPq-Conselho Nac de Desen C,T &I)
- Samuel Saraiva Gomes Barroso, Professor de Contabilidade (IFMA)
- Trajano Quinhões, Especialista em Politicas Públicas e Gestão Governamental (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão)
- Viviane Regina Da Silva, Administradora (Universidade Federal de Santa Catarina)
- Weidson Luiz De Luna Macedo, Diretor Administração e Planejamento (IFPE Campus Recife)
- Wilma De Fátima Cesar Bezerra, Psicóloga (Ministério da Saúde)

Categoria

Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital

Controladoria na Escola

Controladoria Geral do Distrito Federal

Governo do Distrito Federal

Antes do projeto, não predominava interesse dos estudantes em participar da gestão pública. O projeto almeja criar um ambiente de competição saudável em que escolas e comunidade de seu entorno desempenhem atividades de cidadania ativa e de controle social.

Com a competição, as escolas ganham pontos a cada atividade cidadã e ao final do projeto as dez mais pontuadas recebem um prêmio. Entre as atividades cívicas mencionadas, há a oportunidade de o próprio aluno auditar o equipamento público de educação.

Utilizando um aplicativo de celular (desenvolvido em parceria com o M.I.T), o estudante avalia a qualidade de toda a escola, esses dados são compilados identificando o seu problema principal. Em seguida, as causas desse problema são levantadas e um miniprojeto de governança comunitário é proposto para neutralizá-las.

Houve oitenta iniciativas em 2017. As escolas também participam de atividades artísticas e culturais que discutem conceitos de participação e controle social.

Caracterização da situação problema

O projeto foi desenhado para atuar sobre o problema da baixa participação, por parte da sociedade civil do Distrito Federal, nos processos decisórios, no controle, na avaliação das políticas públicas e no processo político. O cenário envolve uma população, historicamente marginalizada do processo de gestão pública, que ainda não se empoderou, se envolveu e participou de maneira cidadã à parte de sua atuação na dinâmica eleitoral. Uma situação em que o público-alvo do projeto não costuma desempenhar atividades que vão além de sua rotina de trabalho, não se engajam em iniciativas comunitárias e espaços de predomínio de ações para benefícios individuais. Em termos de cultura política, a situação atual demonstra que há uma visão de que, no Brasil, a resolução dos problemas públicos é monopólio do Estado e que no tange a resolver questões de governança local não deve haver construção coletiva e co-criação. Não há mecanismos de motivação para promoção da organização civil, exercício da cidadania, acesso aos canais de participação formais e criação de mecanismos de participação informais. É comum ouvir afirmações que ressaltam que é necessário participar da administração pública, mas o fato é que a maioria das pessoas, de todas as classes sociais, desconhecem como. E na própria gestão pública é comum encontrar barreiras a propostas inovadoras que promovam incentivos a esse tipo de atividade, seja por meio da tecnologia, por meio da gamificação, seja por meio da transferência de conhecimento e empoderamento local.

Figura 1 – Equipamento público sucateado



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Estudantes da rede pública do Distrito Federal caminham em meio ao equipamento público sucateado, nota-se que já consideram o estado do equipamento normalizado.

Objetivos da iniciativa

- fomentar a cidadania ativa de estudantes e professores;
- disseminar conhecimentos e práticas de participação e controle social;
- gerar reflexão e ação sobre problemas passíveis de resolução por parte da própria comunidade, por meio da identificação de suas causas e proposição de soluções de governança comunitária;
- reforçar valores éticos individuais, promovendo a consciência e zelo sobre o bem público;

- avaliar a qualidade do serviço público de educação prestado pelo Estado;
- compreender o funcionamento da política pública de educação (seu processo decisório, seu financiamento, direitos e deveres da comunidade em relação à escola);
- empoderar a comunidade para que a atividade de controle social seja contínua e replicável, mesmo após o término do projeto, gerando melhoria contínua;
- fornecer aos gestores públicos de educação informações da ponta para subsidiar seu processo decisório, apresentar aos estudantes e à comunidade os instrumentos de controle social e de avaliação de política pública;
- ampliar os mecanismos de participação social no Distrito Federal.

Figura 2 – Apresentação do gráfico de pareto contendo a análise dos resultados para a comunidade



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Na Figura 2 a professora apresenta para a comunidade do entorno da escola (incluindo pais e mães) o gráfico de pareto contendo a análise dos resultados da auditoria cívica e os problemas que deverão ser atacados pela comunidade empoderada em nível de governança local.

Público-alvo da iniciativa

O público-alvo direto são os estudantes de 8º e 9º anos do ensino fundamental, 1º e 2º anos do ensino médio, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e alunos de instituições socioeducativas partes do sistema prisional. O público-alvo indireto é a comunidade escolar, que compreende professores, diretores, funcionários administrativos e pedagógicos. Os beneficiários da política compreendem a comunidade do entorno da escola, a própria comunidade escolar, a regional administrativa, os gestores públicos de educação, os gestores públicos da ouvidoria do governo, empresas parceiras que puderam expor suas atividades aos estudantes, a universidade M.I.T., que expõe o projeto em suas apresentações como *case* de como a tecnologia pode causar impacto social e organizações do terceiro setor que trabalhem diretamente com controle social.

Figura 3 – Mãos do time da unidade socioeducativa (prisional)



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Na imagem acima as mãos do time da unidade socioeducativa (prisional), por não poderem ser fotografados no rosto suas fotos são realizadas de maneira a garantir o anonimato.

Descrição das etapas da prática inovadora

A prática do controle social no Brasil é focada na análise contábil pública, não avaliando a qualidade da prestação do serviço, o que é feito por meio de tecnologia inovadora (aplicativo promise tracker, desenvolvido em parceria

com o MIT). Com o empoderamento da população, as comunidades tornam-se proativas civicamente, organizando-se para garantir direitos fundamentais que promovam igualdade, tais como garantir equipamentos públicos acessíveis a pessoas com algum tipo de deficiência física ou mental. A regulamentação do projeto se dá por meio de portaria publicada pelo poder executivo, criando precedentes legais para a atividade de auditoria cívica em outros equipamentos públicos, como postos de saúde, terminais de transportes e delegacias de polícia. Os *stakeholders* pertencem tanto à comunidade quanto ao poder público, e ao longo do projeto trabalham juntos, permitindo maior precisão no mapeamento das demandas dos usuários do serviço e melhorando a responsividade desses em relação às demandas urgentes. Por fim, o desenvolvimento do projeto é realizado de maneira inclusiva, ou seja, nas atividades participam pessoas de várias raças, gêneros, identidades e classes sociais. Etapas do projeto:

- divulgar o edital do Prêmio Escola de Atitude;
- realizar inscrições das escolas no prêmio;
- realizar oficina de formação dos professores na metodologia de auditoria cívica;
- realizar apresentação da peça *O auto da barca da cidadania*;
- aplicar a metodologia da auditoria cívica;
- produzir relatórios, gerar e enviar os resultados para os gestores escolares e para a secretaria de educação;
- realizar o levantamento de causas dos problemas identificados, utilizando o diagrama de Ishikawa;
- apoiar e monitorar os gestores escolares na resolução dos apontamentos da auditoria cívica que podem ser resolvidos pela escola;
- apoiar e monitorar a secretaria de educação na resolução dos apontamentos da auditoria cívica que não podem ser resolvidos pela escola;

- aferir os resultados dos apontamentos;
- realizar o subprojeto **desafio** em que as escolas deverão realizar um projeto junto à comunidade escolar (pais, alunos, funcionários, professores e comunidade) para resolver de maneira criativa o problema mais crítico identificado nos apontamentos, como baixa sensação de segurança;
- avaliar os desafios realizados pelas unidades escolares;
- realizar as **tarefas especiais**, ações pontuais para aprofundar o envolvimento da escola com a metodologia de auditoria cívica e participação social;
- realizar a premiação das escolas que obtiverem mais pontos nas etapas de auditoria cívica, resolução dos apontamentos, desafio e tarefas especiais;
- realizar a premiação aos professores líderes do projeto nas escolas vencedoras;
- realizar o plano de continuidade da aplicação da metodologia nas escolas vencedoras;

Figura 4 – Os três eixos de trabalho da dinâmica do projeto



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 5 – Fluxograma das atividades do projeto e cartaz de divulgação



Fonte: Imagem produzida pelo autor

A situação hoje

Em 2017 houve 104 unidades escolares participantes. Cada uma envolveu ao menos uma turma de trinta alunos, porém há casos de escolas que envolveram todas as turmas de 8º e 9º anos do ensino fundamental, o que culminou em aproximadamente quatro mil pessoas impactadas diretamente pelo projeto. Duzentos e oitenta professores participaram das atividades e foram formados na atividade de controle social. Foram preenchidos pelos auditores cívicos (estudantes) 7.500 questionários de avaliação, 3.400 alunos foram entrevistados, 891 professores foram entrevistados e mais de 15 mil problemas foram identificados por intermédio da auditoria cívica. A partir desses problemas foram realizados mais de cem levantamentos de causas que foram apresentadas para cem comunidades do entorno do Distrito Federal e culminaram em mais de oitenta miniprojetos realizados para neutralizar tais causas. Além disso foram realizados mais de cem vídeos (pelas escolas) sobre a lei de acesso à informação, duas peças de teatro que atenderam as 4 mil pessoas envolvidas no projeto. Foram resolvidos 1.350 problemas identificados, este número aumentará após a avaliação formal. Também foram realizadas apresentações de teatro nas unidades socioeducativas prisionais do Distrito Federal.

Figura 6 – Números do projeto em 2017



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 7 – Time de escola participante posa para foto logo após realizar auditoria cívica



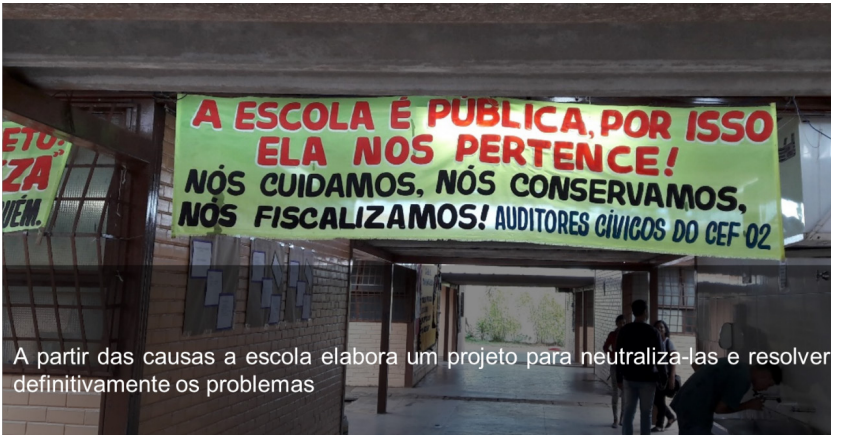
Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 8 – Faixa confeccionada pelos próprios estudantes durante as atividades do projeto sobre engajamento e civismo



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 9 – Faixa confeccionada por estudantes acerca da mudança de percepção da responsabilidade frente ao equipamento público



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 10 – Mini desafio oriundo da análise de problemas e suas causas



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 11 – Participantes do Prêmio Escola de Atitude exibem mural realizado na escola após as atividades do projeto

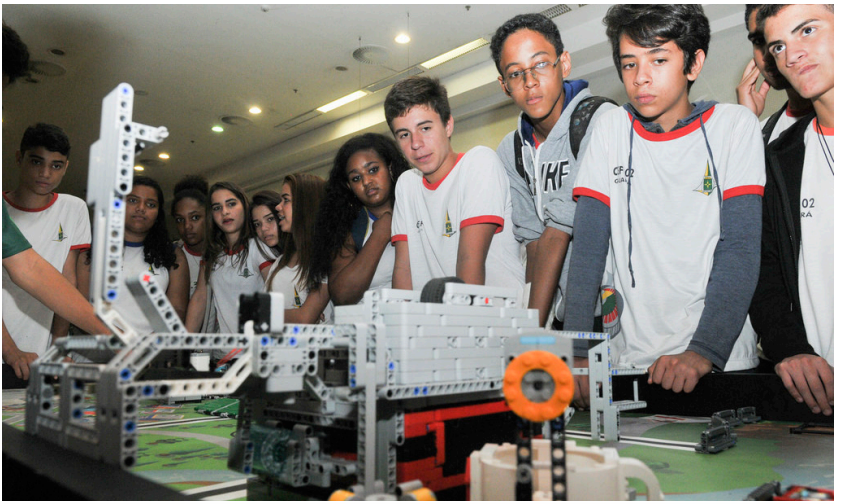


Fonte: Imagem produzida pelo autor

Por que a iniciativa é inovadora?

Foi o primeiro projeto a utilizar uma tecnologia acessível (aparelhos celulares) para realização de uma atividade cidadã. O aplicativo funciona *off-line,* o que aumenta o acesso e permite que a auditoria seja realizada em qualquer escola do Distrito Federal. As auditorias feitas antes do projeto eram realizadas em pranchetas e eram pouco amigáveis. A interação com a tecnologia permitiu ao estudante uma outra perspectiva da escola. Ele passa a perceber que o **público** é, na verdade, dele. Que se ele identificou como problema relevante a depredação da escola, ele deve atuar para evitar sua continuidade, e muitas vezes isso implica que ele mesmo cesse a depredação. Nenhum outro projeto, até então, dá tanto protagonismo ao estudante. Por meio dessa mudança de perspectiva, os estudantes se empoderam, entendendo que eles têm importante papel na vida em sociedade, que eles podem ser ouvidos pelo gestor público e que pouco do que realizaram impactam na cidade como um todo. Isso acontece porque ao longo do processo eles passam a utilizar as ferramentas cívicas como a lei de acesso à informação, o sistema de ouvidoria eletrônico, o sistema E-Sic, bem como desenvolvem projetos para apresentação nas administrações regionais. Por fim, o projeto também inova pois une arte e cultura ao conceito de controle social, envolvendo a comunidade e habilidades artísticas individuais dos estudantes que são chamados a manifestar-se acerca da prática do controle por meio da arte.

Figura 12 – Os estudantes, antes da peça de teatro, assistem à demonstração da liga de robótica do Sesi e se informam sobre como participar



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 13 – A peça de teatro *O auto da barca da cidadania*



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 14 – Quatro mil pessoas assistem à peça de teatro no Centro de Convenções Ulysses Guimarães



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 15 – ***Front end*** **do aplicativo desenvolvido em parceria com o Instituto de Tecnologia de Massachussetts (M.I.T.)**



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Três indicadores são utilizados para gerenciar o projeto: número de entregas realizadas/número de entregas planejadas * 100; número de dias de atraso/número total de dias do projeto * 100 com faixas de controle e tolerância de até 10% de atraso; percentual de desvio de execução orçamentária com faixas de controle e tolerância de até 5% de desvio permitido.

Há os indicadores descritivos que impactam diretamente nos indicadores gerenciais – número de escolas capacitadas pelo projeto: 104.

Número de alunos cadastrados como participantes do projeto: 4.000; número de professores cadastrados como participantes do projeto: 280.

Número de problemas resolvidos na unidade escolar/número de problemas identificados na unidade escolar * 100; número de problemas resolvidos em todas as unidades escolares/número de problemas identificados em todas as unidades escolares * 100: 1.350.

Número de problemas passíveis de resolução pela comunidade: aproximadamente 9.000.

Número de problemas passíveis de resolução pela secretaria de educação: aproximadamente 6.000.

Número de pedidos de acesso à informação recebidos no período do projeto: mensuração em andamento.

Número de miniprojetos enviados: 80.

Análise de consistência da ação contida no projeto e sua eficácia na neutralização da causa levantada pela escola: 80.

Número de inscrições escolares realizadas; número de recursos (perguntas) respondidas/número total de perguntas: 50.

Figura 16 – Reforma dos banheiros no CED 310 de santa maria



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 17 – Reforma da entrada da escola CEF 19 de Ceilândia



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 18 – Sistema agroflorestal implementado no CED Taquara



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Houve utilização eficiente dos recursos?

Foram necessários sete servidores públicos com dedicação exclusiva e jornada de quarenta horas semanais para execução das atividades do projeto. Foram necessários três programadores em Java e Python para o desenvolvimento do sistema de inscrição das escolas, do aplicativo de auditoria cívica, do sistema de comunicação com as escolas, do sistema de avaliação das atividades e do sistema de apresentação de recursos por parte das unidades escolares. Foram necessárias parcerias formalizadas por decreto com a secretaria de educação (para apoio ao projeto e pagamento do prêmio), com a Eape (para realização de capacitação de professores), com o centro de convenções do Distrito Federal (para apresentação da peça de teatro sobre controle social e participação). Para montagem da peça foram necessários R$ 200.000,00 que foram gastos na estrutura de luz, som e, principalmente, na

contratação de logística para deslocamento de mais de cem escolas para o local. Foram necessários dois mil cartazes de divulgação e espaços em rádio e televisão. Foram necessários recursos para concessão de bolsas de mestrado para os professores participantes. Por fim, foram necessários R$ 140.000,00 para pagamento do prêmio em dinheiro às dez escolas mais pontuadas. O projeto apresenta uma excelente relação custo benefício considerando o número de pessoas impactadas diretamente, o número de escolas visitadas, monitoradas e acompanhadas e, principalmente, a qualidade das atividades desenvolvidas por uma equipe tão pequena.

Parcerias

O Poder Executivo na figura da Secretaria de Educação, Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, da Escola de Governo, da Secretaria de Comunicação e da Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação apoiaram a execução das atividades de pré-planejamento como obtenção dos recursos financeiros, formas de pagamento, divulgação, fornecimento das bolsas de mestrado, entre outros. Os professores e diretores escolares atuaram como agentes coordenadores do projeto dando orientações para cada estudante na execução das etapas. O Ministério público do Distrito Federal também participou do projeto auxiliando na divulgação em seus eventos principais. Além disso, contou-se com o apoio de entidades do terceiro setor como a ONG Visão Mundial, a associação dos estudantes secundaristas do Distrito Federal e a ONG Instituto de Fiscalização e Controle. Essas contribuições se deram no sentido de criar interações com os estudantes e reforçar os valores de participação e controle social. Por fim, há a presença do setor privado que na figura de grandes veículos de comunicação como a rede Globo de Comunicação, produtoras de teatro como a Mapati produções culturais e universidades como o Instituto de Educação Superior de Brasília ajudaram na

divulgação e formatação das atividades, como a peça teatral. Cabe ressaltar a figura do governador do Distrito Federal que definiu o projeto como prioritário no acordo de resultados do governo.

Participação dos beneficiários

Os beneficiários também compreendem o público-alvo direto do projeto. Ao longo de todas as atividades o foco da equipe foi no intuito de tornar o projeto uma prática autônoma e sustentável. Isso só foi possível pelo envolvimento direto dos estudantes na execução de todas as atividades. É possível notá-los atuando como gerentes do projeto, coordenadores de equipes, planejadores, avaliadores e, principalmente, auditores. Em diversas ocasiões foram realizados eventos para arrecadação de fundos destinados aos projetos, eventos que se sustentaram graças ao envolvimento direto da comunidade do entorno da escola. Pais, mães, mas também moradores e cidadãos fora da comunidade escolar frequentaram os eventos, além de comparecerem na etapa de apresentação do relatório gerencial à própria comunidade e no levantamento das causas dos problemas. Há o relato de uma mãe que abriu um pedido de acesso à informação para descobrir o motivo de seu filho, portador de deficiência física, não estar sendo atendido nos módulos especiais destinados a esse ensino, pouco depois o estudante foi atendido. Há também o caso da construção de calçada na comunidade após mobilização dos estudantes que visitaram o administrador regional e cobraram a realização da obra.

Figura 19 – Membro da comunidade na plantação criada em uma escola rural, a plantação gera empregos para os próprios pais que são estudantes do EJA na mesma escola



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 20 – Estudantes com o administrador regional e a calçada sendo construída, ao fundo



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Mecanismos de transparência e controle social

O projeto é direcionado principalmente ao controle social. Portanto, reforçou-se durante sua execução a necessidade de ser completamente transparente quanto à utilização de recursos, sua origem, seu montante e sua destinação. Isso aparece pela primeira vez no regulamento do prêmio, antes mesmo de iniciar-se as inscrições. Há também a existência de um *hotsite* <www.controladorianaescola.df.gov.br> que foi responsável por todas as atualizações em relação às atividades desenvolvidas. Criou-se uma linha direta dos professores responsáveis pelo projeto na escola e a equipe da controladoria para todos e quaisquer esclarecimentos necessários. Foi realizada a atividade **tarefa especial** que solicitava aos participantes a gravação de um vídeo de até três minutos sobre a lei de acesso à informação. Foram recebidos mais de cem vídeos e todos se valeram de manifestações artísticas como música, dança e dramatizações (pelos próprios alunos) como forma de expressão. No dia da peça teatral os participantes, 4 mil, passaram por uma série de *stands* de expositores convidados, sendo que um deles, a ouvidoria do Distrito Federal, explicou suas atividades e a forma de se valer do sistema eletrônico aos estudantes, e outro, o setor responsável pelo portal de transparência do Distrito Federal, que também distribuiu materiais e trabalhou os mecanismos de avaliação. Por fim, há a atividade de auditoria cívica, que por si só é o mecanismo de controle da política pública de educação.

Figura 21 – Estudantes auditam a merenda escolar



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Grau de replicabilidade

Um estado da federação do Brasil já replicou a metodologia, o estado de Minas Gerais. Um segundo estado, o Espírito Santo, já confirmou que implementará o projeto em 2018 com o apoio do Ministério Público do estado e de uma empresa patrocinadora. Os estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo estão realizando análises e estudos de *benchmark* para ter a viabilidade da replicação, até o presente momento todos os estudos foram favoráveis a replicações nesses estados. Por fim, o M.I.T. levou as práticas realizadas para os Estados Unidos por meio de várias apresentações dos resultados do projeto. Como o projeto apresenta um custo benefício excelente e alto impacto social, além de fornecer abertamente todas as informações e ferramentas, a possibilidade de replicabilidade da metodologia é alta. Para

o ano de 2018 serão duzentas escolas contempladas e almeja-se a difusão da política pública para, pelo menos, mais cinco estados.

Grau de sustentabilidade

A iniciativa é sustentável porque atua diretamente na melhoria das escolas públicas do Distrito Federal, ou seja, a comunidade escolar é a grande beneficiada. Isso faz com que não haja desafios à sustentabilidade social, quase sempre haverá uma comunidade escolar, quase sempre haverá o interesse de melhorar a escola e de agir coletivamente para isso. Quanto à sustentabilidade econômica, o projeto tem dois grandes gastos, a saber: a peça teatral sobre controle e participação e o dinheiro para premiação. Em caso de não obtenção de recursos financeiros para execução dessas etapas as peças teatrais poderão ser realizadas nas próprias escolas, pois o roteiro e os documentos são compartilhados com essas. Já o prêmio, as escolas que participaram do projeto alegaram ter aderido, inicialmente, em função da premiação em dinheiro, mas após a realização das atividades elas disseram que o prêmio não é nem deve ser o principal incentivo. Em um *survey* realizado para determinar quantas escolas participariam do projeto em 2018, 100% das escolas afirmaram que participarão independentemente da existência da premiação em pecúnia. Por fim, não há impacto ambiental oriundo do projeto, pelo contrário, várias ações da comunidade escolar ajudam a melhorar o meio ambiente nas dependências da escola, como destinação correta de entulhos, compostagem, horta, sistemas agroflorestais, cultivo de mudas de árvores nativas, entre outros.

Figura 22 – Horta criada pelos estudantes do CEF 404 de Samambaia



Fonte: Imagem produzida pelo autor

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

É preciso considerar, no planejamento e na execução do projeto, todos os riscos relativos ao direito administrativo brasileiro, que regula a atividade da administração pública no Brasil. Impedimentos burocráticos visando uma administração ideal nos moldes weberianos acontecem todos os meses, ocasionando dificuldades em realizar as atividades mais simples, como imprimir os cartazes de divulgação. Em nome do controle legal o Brasil perde muita capacidade executiva, e com isso os prazos planejados dificilmente são respeitados. Tais atrasos oriundos das regras e processos formais implicaram diretamente no atraso da abertura das inscrições e no início do projeto. As escolas inicialmente teriam um intervalo de oito meses para executar, mas por conta do atraso tiveram de ser executadas em quatro meses. Especificamente,

atrasos burocráticos se materializaram da seguinte maneira: houve necessidade de parcerias com a Secretaria de Educação, que necessitou de articulações políticas. Houve dificuldades no pagamento aos fornecedores na peça teatral. Houve necessidade de descentralização orçamentária, que por pouco não foi aprovada. Houve necessidade de estar presencialmente em mais de 150 escolas na etapa de inscrições, mesmo não havendo locomoção oficial e equipe para tanto. Houve dificuldades na utilização do sistema pelas escolas em função da ausência de internet no local, bem como a greve de professores.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Todas as barreiras foram vencidas, o projeto superou todas as metas finalísticas e intermediárias. Isso aconteceu devido a quatro fatores principais: o primeiro, a liderança (manifesta por intermédio da figura do patrocinador do projeto), que é o secretário de estado e controlador geral do Distrito Federal. Apesar de sua agenda cheia e atividades de controle interno ele atuou de forma a derrubar todas as barreiras que fugiram da autonomia dos gerentes, bem como trouxe parceiros importantíssimos para as atividades, ressaltando a importância da liderança do subcontrolador de transparência e controle social, que atuou todos os dias junto à equipe do projeto. O segundo fator foi o conhecimento técnico da equipe que trabalhou noite e dia para que todas as entregas apresentassem qualidade acima do esperado. O terceiro fator foi a utilização das boas práticas de gerenciamento de projetos constantes no PMBOK, administrando atrasos, realocando recursos e planejando atividades, todos sabiam o que deveriam fazer, onde, até quando e como. Por fim, o quarto e mais importante fator: a participação do público-alvo. Isso deu força política para o projeto possibilitando destaque frente às demais iniciativas de controle social da mesma controladoria. O envolvimento e a entrega dos estudantes, professores, diretores e comunidade escolar, sem dúvida, surpreendeu a todos.

Isso demonstrou que é possível construir coletivamente ações que beneficiam toda a sociedade, e que isso não acontece com mais frequência apenas por escassez de iniciativas.

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

Quanto à tecnologia, a abertura do M.I.T. em trabalhar junto ao projeto, inclusive reprogramando diversas funcionalidades, como a capacidade de o aplicativo funcionar *off-line* e o fato de que a maioria dos estudantes têm acesso ao *smartphone* contribuiu para o sucesso da inovação. Outro fator é o fato de que houve resultados de fato, 1.350 problemas resolvidos em um projeto de quatro meses fizeram com que a inovação denominada **controle social** fosse aceita por muitas pessoas do próprio público-alvo. A parceria com a Secretaria de Educação foi imprescindível, pois por intermédio do decreto-lei que regulamenta o programa de descentralização administrativa financeira (PDAF) foi possível executar o orçamento e premiar as escolas. Além disso, membros da educação foram os atores voluntários da peça, trabalharam na divulgação e nas inscrições. Outros servidores de fora da subcontroladoria, que possui a gerência do projeto, também estiveram presencialmente nas escolas e realizaram a avaliação necessária para determinação das escolas vencedoras. Houve, é claro, o fator prêmio que funcionou como incentivo inicial para a adesão voluntária das escolas, mas que ao final do projeto declararam que não se importavam em ser premiadas ou não, uma vez que muitas externalidades já haviam se manifestado durante as atividades do projeto. Por fim, a performance gerencial e executiva da equipe, que saltou de oito escolas no modelo-piloto realizado em 2016 para 104 no projeto executado em 2017.

Links

Links de vídeo/áudio da iniciativa:

<https://www.youtube.com/watch?v=_TClogcXZr0&feature=youtu.be>.

Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário:

<https://www.youtube.com/watch?v=L95b7E01ABo&t=4s>.

Responsável institucional

Henrique Moares Ziller

Controlador-geral

Endereço

Zona cívico-administrativa – Palácio do Buriti (governo do Distrito Federal)

Praça do Buriti, Sala 1.300

Brasília-DF – 70.075-900.

Data do início da implementação da iniciativa

10/01/2017

Inventário APP: Modernização da gestão patrimonial mobiliária.

Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

Governo do Estado de Minas Gerais

O inventário anual de materiais e bens patrimoniais é obrigatório a todos os órgãos e entidades do estado de Minas Gerais. Em 2012, a Secretaria de Estado e Planejamento/MG implantou o projeto de automação do processo de inventário de bens permanentes com uso do aparelho **coletor de dados** que lê os códigos de barras de plaquetas de identificação.

Apesar disso, persistiram lacunas de eficiência no processo, uma vez que a dependência do coletor gera aumento de custos vinculados à aquisição e distribuição, morosidade no processo, além de limitações tecnológicas do próprio aparelho.

Assim, percebeu-se a necessidade de aperfeiçoar o processo de inventário patrimonial de bens móveis agregando maior agilidade, segurança, economicidade e eficiência, sendo este o objetivo geral.

Para isso, foi desenvolvido o aplicativo móvel: Inventário APP. O aparelho substituiu os aparelhos coletores de dados, aperfeiçoando o processo de inventário patrimonial de bens móveis da Secretaria de Estado da Fazendo de Minas Gerais. Em 2017 o aplicativo foi disponibilizado para todos os órgãos e entidades do setor público estadual de Minas Gerais a fim de expandir os benefícios alcançados.

A sua implementação trouxe celeridade e mobilidade ao processo e economia aos cofres públicos.

Caracterização da situação problema

Inventário anual de bens permanentes móveis na SEF/MG

Em 2016 foram inventariados aproximadamente 51.170 bens, incluindo bens próprios, próprios cedidos a terceiros e em processo de doação a terceiros, distribuídos em 267 unidades da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG), sendo 266 unidades administrativas e uma unidade contábil (1.190.121 para os bens cedidos a terceiros). Foram constituídas por meio de resolução onze comissões para a realização dos inventários de bens móveis, imóveis e material de consumo da SEF/MG, com um total de 113 servidores, utilizando 65 aparelhos coletores de dados, sendo cinquenta de propriedade da SEF/MG e quinze emprestados por outros órgãos.

Problemas enfrentados

O inventário anual de bens permanentes móveis deve ser realizado no menor espaço de tempo, prezando pela agilidade e eficiência, a fim de garantir a integridade das informações geradas. Entretanto, as especificidades supracitadas da SEF/MG, somadas à indisponibilidade de quantidade suficiente de coletores de dados para atender todas as unidades, geravam dificuldades e obstáculos no cumprimento de tais requisitos nos últimos exercícios.

Ressalta-se que, além da grande quantidade de bens sob posse da SEF/MG, estes encontravam-se dispersos nas 267 unidades administrativas que estão distribuídas nos estados de Minas Gerais (264), Rio de Janeiro (1), São Paulo (1) e Distrito Federal (1). Ademais, a secretaria possui cinquenta aparelhos coletores de dados, mas nem sempre todos estão em condição de uso, sendo que a demanda é de aproximadamente oitenta aparelhos, de acordo com levantamentos realizados pelas últimas comissões de inventário.

Diante do contexto descrito, foram diagnosticados alguns problemas,

conforme listado a seguir:

- Para manter uma quantidade satisfatória de coletores de dados em condições de uso e reservas seria necessário adquirir aproximadamente 35 aparelhos, a um custo de aproximadamente R$ 226.711,25, considerando o valor unitário cotado/pesquisado de R$ 6.191,75, constante no último registro de preços cadastrado e cancelado no portal de compras em 2015, cujo objetivo era a compra de 206 coletores de dados para vários órgãos estaduais.
- São gastos anualmente aproximadamente R$ 10.000,00 com deslocamentos de coletores de dados e servidores entre as unidades, devido ao déficit de aparelhos.
- O empréstimo de aparelhos coletores de dados de outros órgãos acarreta responsabilidade sobre os aparelhos emprestados. Nos últimos exercícios o número de aparelhos disponíveis para empréstimo diminuiu, uma vez que mais órgãos passaram a utilizar o coletor no inventário anual que acontece no mesmo período para todos.
- Apesar do custo alto, o aparelho coletor de dados é utilizado exclusivamente no inventário anual, permanecendo ocioso a maior parte do exercício.
- O aparelho coletor de dados tem limitações tecnológicas, como a ausência de informações de bens não coletados, sendo necessário baixar e tratar as informações coletadas, o que leva aos usuários imprimir a lista de bens e acompanhar manualmente também, além de permitir a entrada manual de informação de coleta sem a identificação obrigatória da situação, o que pode comprometer a segurança das informações.

Após o diagnóstico das dificuldades enfrentadas nos últimos anos para realização do inventário da SEF/MG e do alto custo de aquisição de novos aparelhos para amenizar a situação, iniciou-se a busca por soluções com um

custo benefício mais atrativo, resultando no projeto de desenvolvimento do aplicativo Inventário APP para instalação em aparelhos *mobile* a fim de substituir o uso do coletor e agregar maior agilidade, segurança, economicidade e eficiência ao processo. Seu desenvolvimento será descrito a seguir.

Objetivos da iniciativa

O objetivo da iniciativa é: aperfeiçoar o processo de inventário patrimonial de bens móveis do estado de Minas Gerais agregando maior agilidade, segurança, economicidade e eficiência a este.

A fim de alcançar esse objetivo definiram-se quatro objetivos específicos, quais sejam:

1. Desenvolver aplicativo móvel **Inventário APP** que possibilite a coleta, consolidação e conferência dos bens públicos patrimoniados em substituição às antigas tecnologias e metodologias (utilização de coletores ou coleta manual).
2. Reduzir os gastos com a logística do processo de realização do inventário, evitando despesas com deslocamentos dos servidores responsáveis e/ou despesas com correios (envio de coletores às unidades prediais da administração pública).
3. Evitar aquisição de novos aparelhos coletores pelo estado de Minas Gerais, sendo que no último registro de preço para esta compra o preço unitário do coletor era de R$ 6.191,75.
4. Implementar a tecnologia na SEF/MG no exercício de 2016 e expandir seu uso para os demais órgãos e entidades da administração pública mineira no exercício de 2017.

Público-alvo da iniciativa

Como determinado quando da idealização desta iniciativa, a implementação-piloto do aplicativo Inventário APP foi realizada na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG) no exercício de 2016. Logo, os servidores e colaboradores envolvidos no processo de realização do inventário patrimonial de bens móveis deste órgão constituem o principal público-alvo do projeto.

Descrição das etapas da prática inovadora

Em outubro de 2015 ocorreu o V Congresso Internacional de Custos realizado na Escola Superior de Administração Fazendária (Esaf) em Brasília. Na ocasião, um servidor da SEF/MG foi enviado a fim de intercambiar experiências e boas práticas no que se refere à inovação e qualidade de gasto.

Um dos painéis que integrou o congresso era de responsabilidade da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), que apresentou um trabalho sobre o uso de um *webservice* do sistema de controle de patrimônio federal, via aplicativo de *smartphone*, no qual os servidores podiam monitorar a guarda dos bens permanentes dos órgãos e entidades do poder público federal.

Surgiu, assim, a ideia de implementar essa tecnologia no estado de Minas Gerais a fim de aperfeiçoar o processo de realização do inventário anual de bens móveis e gerar economia nos gastos relacionados à aquisição de coletores de dados, e relacionados à logística envolvida (englobando diárias e passagens para servidores responsáveis pela operacionalização do inventário e envio de coletores via correios).

O primeiro passo dado foi a tentativa de utilizar o próprio aplicativo já implementado no âmbito federal. Após contato com os servidores da Secretaria do Tesouro Nacional, verificou-se, contudo, a impossibilidade de utilizar o sistema no Estado de Minas, tendo em vista a incompatibilidade dos sistemas corporativos envolvidos e das especificidades de cada ente.

Ato contínuo, foi agendada reunião com a coordenação do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais (Siad)/ Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag) – responsável por controlar e criar diretrizes a respeito do inventário anual de bens permanentes do estado de Minas Gerais – a fim de avaliar a possibilidade de, nos moldes do aplicativo da Secretaria do Tesouro Nacional, disponibilizar um *webservice* do Siad para utilizar aplicativo em *smartphones*.

Entretanto, a Prodemge (responsável pela manutenção corretiva e evolutiva do Siad) estava atuando em outros projetos prioritários do governo.

Assim, foi proposto à Seplag que a SEF/MG desenvolvesse um projeto-piloto visando atender demandas internas e, em caso de sucesso, a nova ferramenta poderia ser disponibilizada aos demais órgãos e entidades da Administração Pública estadual.

A partir dessa decisão, portanto, foi criado um projeto que teve início em fevereiro de 2016 o qual objetivava idealizar, desenvolver e implementar um aplicativo móvel para *smartphones* que traria benefícios ao processo de inventário anual de bens móveis permanentes.

Resumindo, a ideia era criar um aplicativo que teria a capacidade de realizar a leitura dos códigos de barras constantes nas plaquetas de identificação dos bens permanentes móveis da SEF/MG e consolidá-los, reduzindo a interferência manual no processo de coleta dos dados o que, consequentemente, traria maior celeridade e segurança ao processo. Ademais, vale ressaltar que esse aplicativo deveria ser desenvolvido internamente, não necessitando de novas contratações a fim de adequar-se à realidade orçamentária vivenciada pelo estado.

De tal modo, o projeto foi iniciado a partir da realização de reuniões entre a equipe responsável pelo projeto e a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da SEF/MG com o objetivo de definir o escopo, o tempo, os

recursos humanos empregados e os riscos envolvidos. Cabe salientar que a SEF/MG dispõe de contrato próprio para o desenvolvimento de sistemas e soluções tecnológicas, em razão das peculiaridades dos sistemas fazendários.

O escopo do projeto abrangia basicamente o desenvolvimento de um aplicativo com as seguintes funções:

1. *Upload* da base de dados patrimoniais do Siad, segmentados por unidade administrativa, diretamente para o *smartphone* do responsável pela operacionalização do inventário anual.
2. Captura, por meio da câmera fotográfica traseira do *smartphone*, dos dados oriundos do código de barras das plaquetas patrimoniais.
3. Verificação automática dos bens já coletados e dos bens pendentes (a serem coletados).
4. *Download* do arquivo alimentado via coleta de dados para um *desktop* para que seja carregado no Siad.

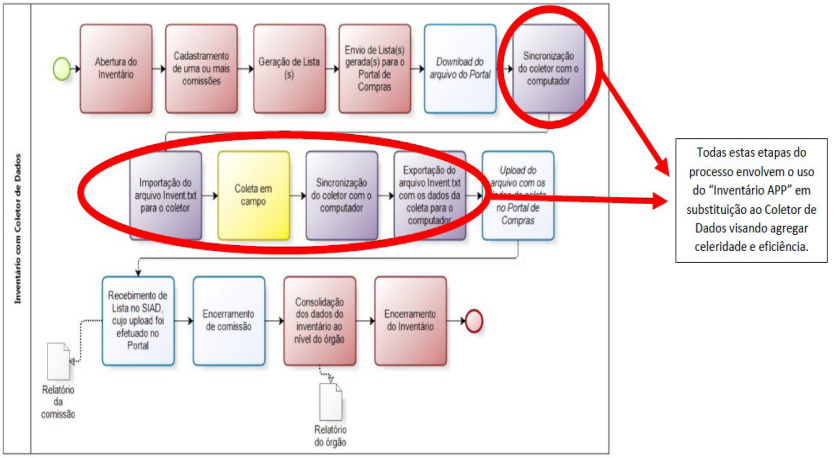
Percebe-se que o foco do APP é a substituição do aparelho coletor de dados, abrangendo não somente as funções deste, mas também complementando-o, visando a melhoria do processo.

Ressalta-se que o processo de *upload* dos dados no *smartphone* e o posterior *download* dos dados coletados no *desktop* ainda seriam etapas necessárias, uma vez que desde o início identificou-se que não seria possível desenvolver uma funcionalidade de conferência de dados *on-line*, tendo em vista a inexistência de *webservice* do Siad para dispositivos móveis.

Nesse sentido, a equipe da STI alocada para atender este projeto estudou o funcionamento do coletor de dados e desenvolveu um aplicativo com as mesmas funcionalidades, evitando, assim, a dependência de *hardware* específico. O aplicativo foi desenvolvido em *android* utilizando *softwares* e plataformas a serem evidenciados na seção: *Recursos tecnológicos*.

No decorrer da execução do projeto foi necessário o auxílio da coordenação do Siad/Seplag no repasse de informações relativas ao mapeamento dos arquivos txt. utilizados no aparelho coletor de dados. Além disso, os resultados finais foram apresentados a fim de legitimar sua utilidade e, possivelmente, expandir seu uso aos demais órgãos e entidades do poder público estadual mineiro.

Após o desenvolvimento do aplicativo, que foi nomeado de **Inventário APP** foi realizado um pré-inventário a fim de testá-lo junto à comissão responsável pelo inventário anual. Essa oportunidade permitiu a identificação de necessidades de ajuste que culminaram no aprimoramento da confiabilidade dos arquivos e a usabilidade do aplicativo.



Fonte: Imagem produzida pelo autor

A situação hoje

O projeto alcançou seu objetivo de desenvolver um aplicativo que, instalado em aparelhos móveis (celulares e tabletes), substituiu os aparelhos coletores de dados, aperfeiçoando o processo de inventário patrimonial de bens móveis

da SEF/MG agregando maior agilidade, segurança, economicidade e eficiência. No exercício de 2017 esse aplicativo foi disponibilizado para todos os órgãos e entidades do setor público estadual de Minas Gerais a fim de expandir os benefícios alcançados.

Outrossim, o aplicativo foi desenvolvido sem custos adicionais para SEF/MG e vem para suprir a necessidade imediata de aquisição de novos aparelhos coletores de dados que têm custo elevado, além de resolver os problemas de logística com a distribuição dos aparelhos existentes pelas unidades da SEF que possuem bens patrimoniais localizados nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal.

Por que a iniciativa é inovadora?

O inventário de bens móveis permanentes da Administração Pública de Minas Gerais se mostrava ineficiente devido, principalmente, à saturação das tecnologias e processos adotados. Diante dessa realidade, buscou-se alternativas de baixo ou sem custos adicionais que permitissem a otimização desse processo, tendo em vista sua grande importância.

Criou-se, portanto, um novo método de coleta de bens móveis que não existia no setor público mineiro e que, apesar de se assemelhar ao método adotado no âmbito do governo federal, trouxe maior simplificação ao processo trazendo um aplicativo que funciona *off-line*.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Em setembro de 2016 foi finalizada a fase de desenvolvimento da ferramenta, passando por testes durante o mês de outubro de 2016, sendo implementada em novembro e utilizado no período de 1º a 10 de dezembro de 2016 nos trabalhos de coleta de dados de bens patrimoniais para o inventário anual de 2016.

O aplicativo além de ter as mesmas funções do coletor, com uma interface mais limpa e usual, apresenta novas funcionalidades, como permitir ao usuário identificar os bens lidos/não lidos na tela do aparelho e os bens que foram informados manualmente, o que contribui para a confiabilidade das coletas permitindo realização de auditoria quanto ao trabalho realizado.

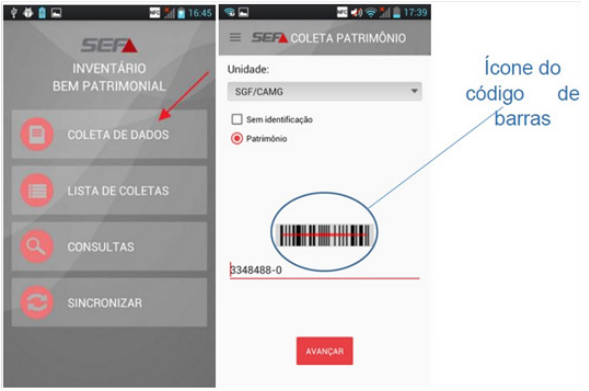
As figuras a seguir ilustram as telas do aplicativo.

Figura 24 - Telas do aplicativo



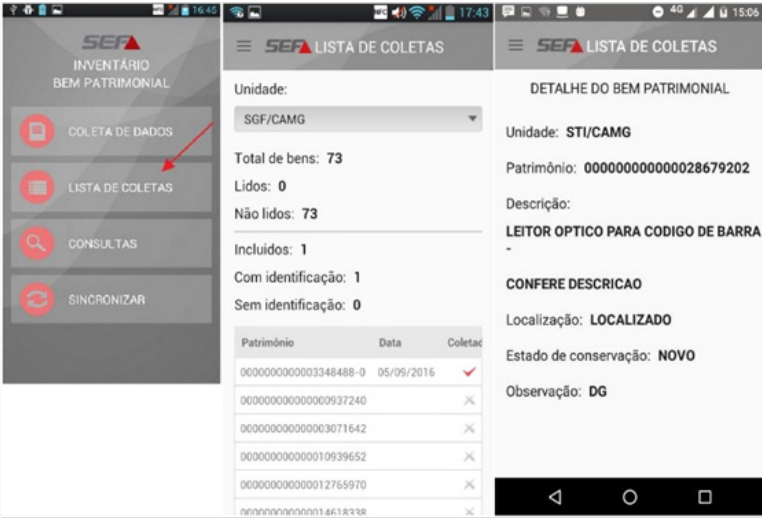
Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 25 – Telas do aplicativo



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 26 – Telas do aplicativo



Fonte: Imagem produzida pelo autor

A implementação da iniciativa também gerou outros impactos, quais sejam:

- Estimativa de economia de aproximadamente R$ 226.711,25 com o cancelamento da aquisição de 35 coletores. Os valores foram calculados tomando como base informações contidas no último registro de preços cadastrado e cancelado no portal de compras em 2015, com o objetivo de compra de 206 coletores de dados para vários órgãos estaduais, com valor cotado/pesquisado de R$ 6.191.75.
- Estimativa de economia de aproximadamente R$ 10.000,00 gastos anualmente com deslocamentos de servidores e aparelhos coletores de dados devido ao déficit de aparelhos.
- Eliminação da necessidade de empréstimo de aparelhos coletores de dados de outros órgãos, o que acarreta responsabilidade sobre os aparelhos emprestados. Nos últimos exercícios o número de aparelhos disponíveis para empréstimo diminuiu porque mais órgãos passaram a utilizar o coletor no inventário anual que acontece no mesmo período para todos.

Considerando que a tecnologia do aplicativo tem potencial para ser instalada em todos os órgãos do governo estadual e suprir a necessidade de aquisição de aparelhos coletores de dados, identificada na SEF/MG e no portal de compras em 2015, e o valor cotado à época, estimamos uma economia para os cofres públicos estaduais de aproximadamente R$ 1.500.000,00.

Mesmo que haja a necessidade de adquirir aparelhos *mobile* para instalação do aplicativo, o custo seria infinitamente menor que o de aparelhos coletores de dados, sem contar que podem ser aproveitados aparelhos existentes nos órgãos e contar com servidores voluntários que utilizem aparelhos particulares nos trabalhos de inventário.

Vale destacar que além da economia citada anteriormente, o aplicativo pode trazer outras vantagens para todo o estado de Minas Gerais como:

- Maior segurança das informações de coleta, uma vez que o aplicativo controla informações de patrimônio inseridas manualmente.
- Facilidade de utilizar a ferramenta não só no inventário anual, mas também no acompanhamento do patrimônio durante o exercício, uma vez que pode ser instalado em aparelhos que são utilizados em outras atividades do órgão.
- O aplicativo permite realizar atualizações e melhorias que podem alimentar a qualidade e a segurança das informações, além de servir de base para uma futura integração com o banco de dados de patrimônio na realização de inventário *on-line*.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Os recursos utilizados foram:

- **RECURSOS HUMANOS**

O processo de idealização, planejamento, desenvolvimento e testes do aplicativo envolveu dez colaboradores da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, sendo cinco servidores efetivos e cinco terceirizados, conforme detalhamento a seguir:

- **RECURSOS FINANCEIROS (VALOR E ORIGEM)**

Não foram necessários recursos financeiros específicos para o projeto, pois todas as etapas foram executadas por colaboradores da SEF/MG (efetivos e terceirizados), utilizando equipamentos de informática e *software* já disponíveis, sem a necessidade de novas contratações. Os colaboradores não ficaram exclusivamente por conta do projeto, trabalhando em outras atividades cotidianas da SEF.

- **RECURSOS MATERIAIS**

Foram utilizados recursos materiais já existentes na SEF/MG (computadores,

telefones etc.) e que estão disponíveis para uso nas tarefas diárias de outros projetos e processos. Os aparelhos celulares utilizados nos testes foram cedidos pelos servidores envolvidos no projeto e por outros servidores de forma voluntária.

- **RECURSOS TECNOLÓGICOS**

Foram utilizados recursos tecnológicos apropriados e necessários para o desenvolvimento do aplicativo, sendo que a SEF/MG já possuía as licenças das ferramentas ou o seu uso é livre. Além de ferramenta para programação e desenvolvimento de *software*, outras deram suporte ao projeto, conforme descrito a seguir:

– Android Studio: plataforma gratuita utilizada no desenvolvimento do Inventário APP;

– Genymotion: emulador gratuito do sistema operacional android utilizado no processo de desenvolvimento;

– Anxure: ferramenta de *design* e documentação utilizada no desenvolvimento do aplicativo;

– Siad: armazém governamental utilizado para consultar e alimentar o aplicativo quanto aos bens do inventário a serem coletados;

– Pacote Office (Microsoft Excel, Word, Outlook): utilizados em atividades diversas tais como: consolidação de dados, elaboração e encaminhamento de memorandos etc.

– Projetar: sistema interno da SEF/MG utilizado para monitorar o cronograma de execução da iniciativa assim como as entregas.

- **CUSTO DE IMPLEMENTAÇÃO/MANUTENÇÃO DA INICIATIVA**

O desenvolvimento do aplicativo foi realizado, em sua totalidade, utilizando recursos já disponíveis na SEF/MG. Nada foi adquirido ou contratado para realização específica do projeto. Os gastos com recursos humanos, recursos

materiais e recursos tecnológicos existiriam mesmo se o projeto não fosse executado.

O aplicativo foi utilizado com êxito em algumas unidades da SEF/MG durante o inventário de bens móveis de 2016, sendo que os servidores dessas unidades, membros da comissão inventariante, utilizaram voluntariamente seus aparelhos celulares particulares para instalação e coleta de dados em campo.

Após o resultado da utilização do aplicativo em campo, foram realizadas melhorias na ferramenta no decorrer de 2017. Essas melhorias foram realizadas pela mesma equipe que as desenvolveu, sem custos adicionais para a SEF/MG.

Para o inventário de 2017 estuda-se a possibilidade de adquirir alguns aparelhos celulares ou tabletes para instalação do aplicativo e utilização nos trabalhos de coleta de dados dos bens patrimoniais, além de ampliar o número de servidores que utilizam seus aparelhos de forma voluntária.

Mesmo que se adquira aparelhos celulares ou tabletes para utilização no inventário, o custo é muito abaixo do valor estimado para aquisição de aparelhos coletores de dados, que têm preço elevado e só podem ser utilizados para leitura de códigos de barras, ao contrário dos primeiros que podem ser utilizados em várias outras atividades. Caso essa decisão se concretize, esses custos deverão ser estimados posteriormente.

Parcerias

Governo federal: estudo de caso da ferramenta desenvolvida pela Secretaria do Tesouro Nacional, que forneceu informações sobre o aplicativo e seu uso em campo;

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag): apoio da coordenação Siad/Seplag com o fornecimento de arquivos e manuais atuais do coletor de dados utilizado para realização do inventário de bens móveis do estado de Minas Gerais.

Foi realizada reunião com a equipe da STI, responsável pelo desenvolvimento da ferramenta, em que foi acordado a execução de melhorias no aplicativo de modo a corrigir as dificuldades encontradas e avaliar a possibilidade de agregar novas funcionalidades.

Participação dos beneficiários

Os beneficiários participaram de todo o processo de definição de escopo, execução e implementação do projeto. A seguir detalhes de como cada área beneficiária participou do projeto.

- **Superintendência de Gestão e Finanças (SGF)**: participação de servidores da SGF nas fases de definição de escopo, detalhamento de requisitos e realização de testes de campo do aplicativo.
- **Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)**: programação e desenvolvimento do *software*.
- **Superintendência Regional de Uberaba**: utilização do aplicativo em substituição ao aparelho coletor de dados no inventário de bens móveis de 2016.

Grau de replicabilidade

Como a gestão patrimonial é atividade inerente a qualquer órgão ou entidade do setor público, incluindo esfera municipal, estadual e federal, pode-se afirmar que a iniciativa aqui presente tem um forte grau de replicabilidade.

Além disso, também pode-se afirmar que sua replicação é tarefa fácil, tendo em vista que o aplicativo está disponível na *PlaysStore* e apenas demandaria adaptações pontuais a fim de atender as necessidades específicas de cada instituição.

Grau de sustentabilidade

O Inventário APP está disponível na *PlayStore* para todos os aparelhos com sistema operacional android. Além disso, sua utilização trouxe celeridade ao processo e economia aos cofres públicos. Acredita-se, portanto, que o projeto apresenta um forte grau de sustentabilidade, tendo em vista não somente os benefícios que trouxe, mas também por ser condizente com as novas tendências tecnológicas vigentes no cenário atual.

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

1. Tempo insuficiente para divulgação do aplicativo e treinamento dos servidores membros das comissões inventariantes (foi apenas disponibilizado manual de utilização do aplicativo).
2. Não foram fornecidos aparelhos (celulares e *tablets*) para instalação do aplicativo, contando com a colaboração dos servidores membros das comissões inventariantes que voluntariamente usaram seus aparelhos particulares. Muitos não dispuseram a usar seu aparelho particular por diversos motivos, entre eles o desconhecimento do aplicativo e a incompatibilidade de seus aparelhos com o aplicativo.
3. O aplicativo foi desenvolvido para o sistema operacional android, não sendo disponibilizado para IOS e Windows Phone, o que limitou a quantidade de aparelhos disponíveis.
4. O aplicativo de inventário, assim como o coletor de dados, não tem comunicação *on-line* com o banco de dados de bens patrimoniais (Siad), funcionando apenas como coletor de dados, sendo necessário o *download*/*upload* com um computador que terá acesso ao sistema e fará as validações necessárias.

5. Dificuldade na leitura de plaquetas: dependendo da posição e do estado de conservação das plaquetas, não é possível ler o código de barras, necessitando digitar o número do bem no aplicativo (a situação acontece com o coletor de dados também), mas foi relatado que o coletor de dados tem mais facilidade de capturar as informações das plaquetas.
6. Falta de identificação numérica da unidade inventariada: na tela de identificação da unidade a ser inventariada aparece somente o nome da unidade, dificultando sua identificação, uma vez que muitas são conhecidas pelos servidores pela identificação numérica.
7. Retorno à tela inicial após a leitura de um bem: após a leitura de um bem, o aplicativo volta à tela anterior para escolha da unidade inventariada novamente. Tal situação pode aumentar a possibilidade de erros, além de aumentar o tempo e o trabalho para coleta de dados.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Após o diagnóstico sobre o uso do aplicativo, duas ações, conforme listadas a seguir, foram tomadas com o intuito de aprimorar a ferramenta e ampliar seu uso nos próximos inventários, suprindo a necessidade de aquisição de novos aparelhos coletores de dados e até mesmo substituindo os existentes:

- Foi realizada reunião com a equipe da STI, responsável pelo desenvolvimento da ferramenta, em que foi acordado a execução de melhorias no aplicativo de modo a corrigir as dificuldades encontradas e avaliar a possibilidade de agregar novas funcionalidades.
- Realização de pesquisa junto aos servidores componentes das comissões inventariantes de 2016, em que foi possível identificar informações importantes para o planejamento de novas ações para consolidação do uso do aplicativo não só no inventário anual, mas em

toda movimentação de bens patrimoniais durante o exercício.

A seguir listamos as soluções encontradas:

1. Planejamento para o segundo semestre de 2017 da divulgação do aplicativo para todos os servidores da SEF, enfatizando principalmente a facilidade de instalação e uso, a segurança para o aparelho *mobile*, a disponibilidade de mais informações que no aparelho coletor de dados e o custo benefício para o estado. Está previsto também a orientação dos servidores que farão parte das comissões de inventário por meio de manuais e vídeos tutoriais (elaborados pela equipe do projeto e sem custo adicional).
2. A SGF está analisando a possibilidade de aquisição de alguns aparelhos celulares ou tabletes para utilização das unidades no inventário anual e outras atividades durante o exercício, uma vez que seu custo é muito inferior ao do coletor de dados, que só pode ser usado para leitura de código de barras. Mesmo que não sejam fornecidos aparelhos *mobile* para as unidades, a possibilidade de ampliação do uso do aplicativo por servidores voluntários é grande, pois segundo dados da pesquisa realizada entre os servidores que participaram do inventário de 2016, 42,59 % declararam que com o devido treinamento podem utilizar seus aparelhos particulares no inventário da SEF e 27,77 % podem avaliar a possibilidade de usar seus aparelhos.
3. Segundo a equipe da STI, responsável pelo desenvolvimento do aplicativo, a SEF/MG ainda não possui licença de ferramentas para construção do aplicativo para as plataformas IOS e Windows Phone, mas caso essas ferramentas sejam adquiridas não há dificuldades para seu desenvolvimento. Vinte e sete e meio por cento dos servidores pesquisados responderam que não usaram o aplicativo por ser incompatível com seu aparelho celular.

4. O uso do aplicativo como ferramenta de conferência e atualização *on-line* dos bens na base de dados patrimoniais do Siad ainda não é possível devido a inexistência de *webservice* do Siad para dispositivos móveis. Sendo assim o aplicativo foi desenvolvido com as mesmas funcionalidades do aparelho coletor de dados que depende do *download* dos dados do Siad, captura os dados do código de barras das plaquetas patrimoniais por meio da câmera do dispositivo móvel ou é digitado nesse e ao final é feito o *upload* dos dados coletados no *desktop* para carregamento no Siad.
5. Alteração na programação do aplicativo para otimizar a utilização da câmera do dispositivo móvel de modo a melhorar a captura do código de barras das plaquetas patrimoniais. A SGF está realizando um trabalho de conscientização da importância da localização das plaquetas de identificação nos bens de modo a facilitar sua leitura e a necessidade de substituição de plaquetas danificadas que dificultem a identificação, sendo que tais ações não só facilitam a leitura com o uso do aplicativo, mas também com o coletor de dados.
6. Foi incluída a informação da identificação numérica das unidades, o que facilita a identificação dessas a serem inventariadas na tela própria do aplicativo.
7. Foi alterado o fluxo de funcionamento das rotinas de leitura dos códigos dos bens, eliminando o retorno automático à tela de identificação da unidade após a leitura de um código, dando a opção ao usuário de avançar para próxima leitura.

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

Considera-se que os fatores mais relevantes para o sucesso desta iniciativa

foram:

- Necessidade eminente de economia aos cofres públicos, trazendo à tona a necessidade de iniciativas que gerem economia auxiliando o estado de Minas Gerais na superação da crise financeira vivenciada.
- Participação ativa dos *stakeholders*, facilitando os processos de mapeamento de informações tácitas, transformando-as em informações explícitas que foram, posteriormente, insumo para o desenvolvimento do aplicativo aqui apresentado.
- Estrutura de tecnologia da informação própria da SEF/MG permitindo a desburocratização do processo de desenvolvimento de sistemas institucionais atribuindo agilidade e assertividade ao projeto.
- Integração institucional entre SEF/MG e Seplag/MG permitindo a expansão do uso do aplicativo por todo o estado de Minas Gerais em 2017.
- Não envolvimento de custos no projeto, tornando-o mais atrativo e facilitando o patrocínio na alta gerência para com sua implementação.

Responsável institucional:

Pedro Vinícius Campos

Coordenador de Divisão Administrativa da SPGF.

Endereço:

Rua Professor Tito Novais, Bairro Minas Brasil

Belo Horizonte/MG – CEP: 30730410

Data do início da implementação da iniciativa:

30/11/2016

PITCH GOV.SP

Secretaria de Governo de São Paulo

Governo do estado de São Paulo

O diagnóstico que motivou o programa Pitch.Gov.SP deriva de duas situações problema: a dificuldade de inovação dentro do setor público e o desejo das *startups* e empresas de tecnologias de oferecerem seus serviços ao governo.

O Pitch.Gov.SP é uma ação que busca encontrar soluções inovadoras para desafios de relevância pública em diferentes áreas. O programa aproxima os gestores públicos de soluções desenvolvidas por *startups* e permite que empreendedores testes seus produtos no ambiente público.

O programa busca, a partir de desafios elencados por órgãos públicos, selecionar empresas nascentes que apresentem ferramentas capazes de melhorar a prestação de serviços.

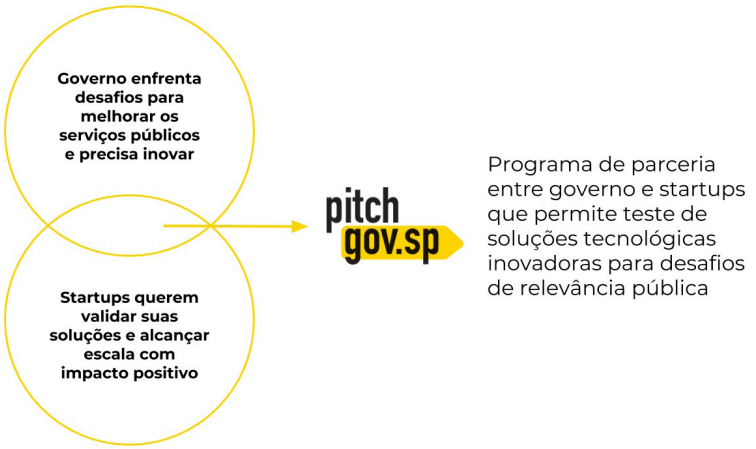
Para o gestor, há o contato com empresas e soluções antes desconhecidas e a capacitação em práticas de trabalho inovadoras. Para as empresas nascentes, há a possibilidade de aprimorar os seus produtos, ganhando escala suficiente para oferecer produtos robustos e bem-sucedidos.

O programa teve a sua segunda edição lançada em setembro de 2017 e teve como resultado doze soluções sendo recomendadas para testes. Como exemplo, é possível citar a Aquarela, que criou um *ranking* de preenchimento das bases de nascimentos e óbitos para municípios e entregou produtos finalizados que auxiliaram no desenvolvimento de políticas.

Caracterização da situação problema

O diagnóstico que motivou o programa Pitch Gov.SP deriva de duas situações problema: a dificuldade de inovação dentro do setor público e a vontade das *startups* e empresas de tecnologia de oferecerem seus serviços ao governo.

Figura 27 – Diagnóstico



Fonte: Imagem produzida pelo autor

A inovação é um processo arriscado, já que os benefícios de uma mudança nunca são claros. No governo os incentivos para se tomar risco são baixos, há um custo político envolvido caso a implementação não dê certo e, além disso, a utilização de recursos públicos pode ser questionada por órgãos de controle. Para um gestor que sabe o alto custo de ser responsabilizado pelos seus atos, pode ser preferível evitar ou adiar decisões arriscadas. A inércia nas decisões políticas para diminuir riscos soma-se à inércia burocrática da estrutura pública. Assim, a maioria das soluções criadas pelo governo é interna, não seguindo as tendências globais de inovação aberta. Muitas vezes,

tais soluções não atingem a qualidade esperada pelo cidadão.

Soma-se a isso a dificuldade dos processos de contratação e conveniamento do governo, com processos longos, e quando mal planejados podem levar tanto tempo que a solução buscada já se tornou obsoleta.

Por outro lado, percebeu-se um desejo latente por parte das empresas nascentes de tecnologia de fornecerem seus produtos e serviços ao governo. A Associação Brasileira de Startups (ABStartups) revelou que 94% das *startups* associadas apresentam dificuldade de realizar projetos com o setor público, mesmo em modelos gratuitos. A grande maioria das empresas não identifica o governo como um agente do ecossistema de inovação – pelo contrário, muitas vezes o associam a ineficiências e aos entraves ao desenvolvimento dos seus negócios. O interesse é tanto que, diversas vezes, órgãos encontram-se recebendo propostas que os interessa, mas sem tempo ou às vezes capacidade técnica para avaliar e julgar a todas.

Por fim, é importante citar o perfil transversal da Secretaria de Governo do Estado de São Paulo, e em especial da Subsecretaria de Parcerias e Inovação, cuja criação em 2015 se deu para instituir um órgão de articulação intersecretarial, condição *sine qua non* para a criação de um programa multissetorial. Tal característica garantiu controle e continuidade aos gestores do programa, mesmo com a participação de atores tão diversos.

Objetivos da iniciativa

O Pitch Gov.SP é um programa que busca, a partir de desafios elencados por órgãos públicos, selecionar empresas nascentes que apresentem ferramentas capazes de melhorar a prestação de serviços.

Figura 28 – Resultados esperados



Fonte: Imagem produzida pelo autor

A busca pelas soluções baseia-se na crença de que a vivência entre gestores e *startups* é frutífera para ambos. Para o gestor, há o contato com empresas e soluções antes desconhecidas e a capacitação em práticas de trabalho inovadoras, o que pode desde ajudar na elaboração de termos de referência para serviços de inovação até apresentar um pouco da cultura empreendedora aumentando sua visão de mundo. Se os resultados forem positivos é possível viabilizar a solução no futuro com mais conhecimento de causa, entendendo o que funciona ou não.

Já para as empresas nascentes, por um lado há a possibilidade de aprimorar seus produtos, ganhando escala suficiente para oferecer produtos robustos e bem-sucedidos. Por outro, *startups* ao participarem no Pitch Gov.SP adquirem um **selo** de impacto social que pode ser utilizado como estratégia de *marketing*, tornando-as, novamente, mais robustas para o mercado.

Público-alvo da iniciativa

Do lado do governo, o público-alvo são gestores das secretarias e órgãos das áreas indicadas e, em especial, os departamentos de inovação e tecnologia. Não há uma restrição específica quanto à temática, pois entende-se que os desafios e soluções podem surgir de diversas frentes. Os órgãos que participaram das duas edições estão aqui citados:

Figura 29 – Funcionamento do programa

Área	Órgãos	Descrição	Edição
Educação	Secretaria Estadual de Educação		Ambas
	Centro Paula Souza	Ligada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Tecnologia, Ciência e Inovação, administradora de mais de 200 escolas e faculdades técnicas em todo o Estado	Ambas
Estatística e Análise de Dados	Fundação SEADE	Ligada à Secretaria de Planejamento e Gestão, a fundação lida com produção e dissmeinação de análises e estatísticas socioeconômicas e demográficas.	2ª
Facilidades ao Cidadão	Secretaria de Governo	Participou com os programa AcessaSP, de inclusão digital, e Poupatempo, espaço e plataforma que centraliza o oferecimento de múltiplos serviços À população.	1ª
	Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo	Ligado à Secretaria de Governo, tem como objetivo desenvolver projetos sociais apra melhorar a qualiadde de vida dos segmentos mais carentes da população.	1ª
	Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência		
Finanças Públicas	Secretaria de Fazenda		2ª
Habitação	Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano	Ligada à Secretaria de Habitação, empresa pública que administra conjuntos habitacionais	2ª
Saúde	Secretaria de Sáude		Ambas
	Iamspe	Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual oferece atendimento em rede própria e credenciada.	1ª
Saneamento e Energia	Arsesp	Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo, ligada à Secretaria de governo	2ª
Transparência e Controle Interno	Corregedoria Geral do Estado		2ª
	Procuradoria Geral da Administração		2ª
Transportes	MPST	Movimento Paulista de Segurança no Trânsito é uma ação do Governo do Estado para reduzir o número de vítimas fatais no trânsito através de melhor segurança viária, vias e veículos mais seguroes e usuários conscientes.	2ª
	Artesp	Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo, ligada à Secretaria de governo	2ª

Fonte: Imagem produzida pelo autor

O programa busca atrair *startups* para as parcerias, ou seja, empresas nascentes com modelos de negócio inovadores e alto potencial de crescimento. Para garantir esse foco e evitar a entrada de grandes empresas com soluções prontas, foi criado um critério de tempo limite de existência da empresa (CNPJ

registrado há até cinco anos na primeira edição e sete, na segunda). Outro ponto que foi reforçado nas peças de comunicação foi o interesse em gerar impacto e ganhar escala. Importante destacar que não havia exigência de as empresas estarem sediadas no estado de São Paulo.

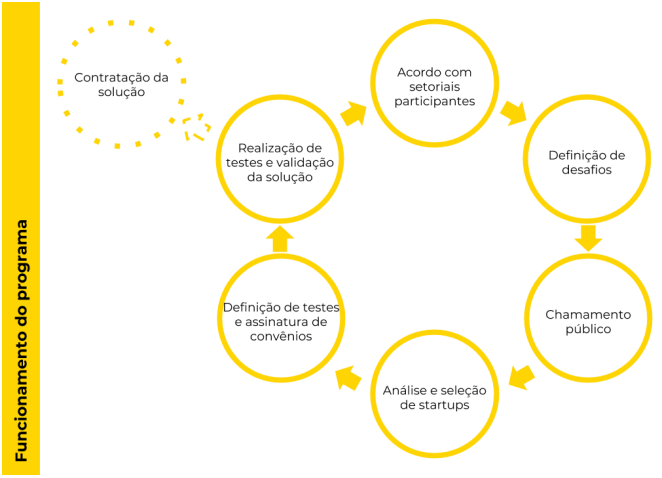
Uma vez que o objetivo definido era a busca de soluções, entendeu-se que a limitação geográfica poderia prejudicar os resultados finais.

Por último, como uma iniciativa de governo, o objetivo máximo do programa consiste na melhoria da prestação do serviço e na garantia do uso eficiente dos recursos públicos. Assim, considera-se também como público-alvo os cidadãos que utilizam os serviços públicos nas áreas citadas antes.

Descrição das etapas da prática inovadora

O processo pode ser resumido no seguinte diagrama:

Figura 30 – Funcionamento do programa



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Primeiramente, é importante definir os órgãos que participaram de uma determinada edição, ou seja, as equipes que têm interesse em testar soluções tecnológicas inovadoras para os seus serviços. É importante que seja um processo aberto e voluntário para que haja engajamento e interesse, fatores fundamentais para o desenvolvimento dos testes.

O passo seguinte é a listagem e definição dos desafios. Na segunda edição do programa, o Sebrae-SP realizou um *workshop*, trazendo ferramentas de *design thinking* para auxiliar os gestores públicos a encontrar desafios realmente relevantes e que teriam grande impacto, caso resolvido. Quão mais importante forem os desafios, maior é o esforço que o gestar está disposto a fazer para solucioná-lo e permitir a tomada de riscos necessária para um processo de inovação. Além, muitas vezes equipes têm muitos projetos e aqueles de menor impacto perdem prioridade.

Com os desafios descritos, é aberto um edital de chamamento público que define as regras e o processo de seleção para as *startups*. Lançados em setembro de 2015 e 2017, os dois editais tiveram um período de inscrição de cerca de um mês, período em que foi realizada uma extensa campanha de divulgação junto aos parceiros, especialmente à ABStartups. Graças a esse esforço conjunto, foi possível alcançar um grande número de *startups* e também atores de fomento ao empreendedorismo, como *coworkings*, aceleradoras e fundos de investimentos, dando mais força ao programa e um melhor entendimento do ambiente empreendedor para o programa.

O resultado desse esforço foi mais de 550 inscrições somando as duas edições do programa. As *startups* foram, então, analisadas e receberam notas de acordo com as regras do edital. O processo foi realizado por um comitê de análise composto por membros da Unidade de Inovação da Secretaria de Governo, das secretarias e órgãos que listaram os desafios, da ABStartups e da Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (Prodesp), a empresa de tecnologia do governo do estado. A seleção foi baseada em quatro

grandes critérios: *i*) maturidade da empresa; *ii*) modelo de negócio da solução; *iii*) equipe; e *iv*) aderência ao desafio proposto, inovação e benefícios.

As empresas melhor pontuadas (quinze na priemira edição e dezesseis na segunda) foram convidadas a se apresentar no Palácio dos Bandeirantes, em eventos que ocorreram em novembro de 2015 e 2017, ambos com mais de quatrocentas pessoas, entre as quais gestores públicos, investidores e demais participantes do ecossistema de inovação. No evento, os empreendedores fizeram um *pitch*, ou seja, uma apresentação rápida descrevendo os benefícios e vantagens dos seus produtos e principalmente a aderência da solução ao setor público. Houve também bancas de especialistas (pessoas do ecossistema de inovação e gestores públicos) cuja função era questionar e avaliar, apenas para fins de consulta futura, cada uma das apresentações. Após o evento, diversas reuniões foram realizadas entre os empreendedores e os gestores públicos a fim de se entender com mais profundidade como os testes seriam operacionalizados. Em cada edição foram recomendadas para teste doze empresas. Os testes foram formalizados por meio de convênios sem repasse de recursos.

Um exemplo que ilustra os testes é a Nama que, junto ao Poupatempo, criou o Poupinha, robô de atendimento virtual que realiza agendamentos e tira dúvidas da população. O serviço teve um altíssimo impacto para a população e para os sistemas internos do Poupatempo (alguns atendentes passaram a fazer marcações por meio do Poupinha em vez do sistema tradicional, por sua linguagem mais natural e simples), o que motivou a abertura do processo licitatório para a sua contratação.

A situação hoje

O programa teve a sua segunda edição lançada em setembro de 2017 e resultado do chamamento público em janeiro, com doze soluções sendo

recomendadas para testes. Na primeira edição, nove testaram as suas soluções e uma ainda continua a realziar testes e aprimorar resultados.

Foram recomendadas para convocação as seguintes *startups* na segunda edição:

Figura 31 – *Startups* recomendadas



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Entre as nove *startups* que realizaram testes na segunda edição, para uma foi aberta processo licitatório e outras duas terminaram os testes em dezembro e estão em fase de estudos do processo. Outras, como a Aquarela, que criou um *ranking* de preenchimento das bases de nascimentos e óbitos para municípios, entregaram produtos finalizados que auxiliaram no desenvolvimento de novas políticas.

Por que a iniciativa é inovadora?

Muito mais do que uma postura humilde, ao expor seus problemas, os

governos reconhecem a dificuldade que enfrenta ao buscar solucioná-los de maneira isolada. Ainda que existam dúvidas sobre a forma como a sociedade deve participar, faz todo sentido que as esferas pública e privada compartilhem suas ideias em relação às políticas governamentais.

Cooperação e criatividade são palavras-chave para que o estado funcione de maneira efetiva. Ao pensar em formas de testar e implementar soluções tecnológicas desenvolvidas em parcerias com *startups*, o Pitch Gov.SP oferece uma ferramenta até então inédita de relação entre governo e sociedade. A principal inovação do Pitch Gov.SP é usar as ferramentas legais já existentes, chamamento público e convênio, para permitir a diferentes órgãos **expor suas necessidades** para quais ainda não possuem soluções concretas, **atrair entes que trabalham com tecnologia e desenvolvimento** de novos produtos e têm interesse em governo e em impacto social, e, por fim, **realizar testes conjuntos de maneira transparente**, diminuindo os riscos para todas as partes envolvidas.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Primeiramente, a continuidade do programa mostra uma mudança na cultura e uma maior busca por programas de inovação e tecnologia em São Paulo. Enquanto na primeira edição havia seis órgãos participantes, foram onze na segunda, espalhados em oito áreas temáticas. A procura também veio de fora do estado, com diversos estados e municípios em busca de apoio para criar um programa próprio de inovação por meio de parceria com *startups*.

É importante notar, também, o impacto direto e quantitativo que a implementação do programa trouxe por meio da parceria entre governo e *startups*.

1. Nama e Poupatempo: desenvolvimento de *chatbot* de atendimento ao usuário para agendamento e informações de dúvidas pelo *site* e pelo Facebook. Trocou **mais de 71,3 milhões de mensagens** e realizou

cerca de **2,5 milhões de agendamentos** em um ano. Hoje, atende cerca de dez mil pessoas por dia.

2. ClassApp e Centro Paula Souza: aplicativo de comunicação entre pais, responsáveis e equipe escolar, foi testado em nove escolas técnicas do estado e teve altas taxas de uso e satisfação. Os testes terminaram em dezembro de 2017 e há interesse em contratar a solução.

Figura 32 – Resultados

Benefícios Esperados	Indicador de Resultados	Meta	Resultados Obtidos
Melhoria da comunicação entre pais e professores/diretores	Avaliação qualitativa com os pais	**50% de respostas positivas** entre os que usaram	**99% responderam positivamente**
Melhoria da comunicação entre professores e alunos	Avaliação qualitativa com alunos	**50% de respostas positivas** entre os que usaram	Embora o Centro Paula Souza tenha optado por não liberar a comunicação entre professores e alunos neste projeto piloto, **96% dos alunos concordaram que houve melhoria na comunicação**
Diminuição de custos operacionais com comunicação	Economia de mão de obra comparado a entrega de bilhete de papel	**50% de economia** de tempo	**99,36% de economia de tempo** mais de 5,9 mil horas economizadas
Engajamento dos alunos	% de alunos que utilizaram a ferramenta	**50% de adesão**	**97% de adesão** de alunos
Engajamento dos pais (% de pais que utilizaram a ferramenta)	% de pais que utilizaram a ferramenta	**50% de adesão**	**59% de adesão** de pais e responsáveis

Fonte: Imagem produzida pelo autor

3. Aquarela e Secretaria de Saúde: solução que utiliza inteligência artificial e ferramentas de Big Data para integrar e analisar as bases de dados.

Realizou a tabulação de indicadores que mensuram a qualidade do preenchimento dos municípios do estado de São Paulo dos sistemas de informações em saúde. Foram analisados cerca de 917 mil registros, entre óbitos e nascimentos, tendo sido elaborado *ranking* com os 645 municípios que melhor preencher os sistemas de dados da Secretaria de Saúde. Para incentivar as boas práticas, foi criada premiação estadual tendo como base o *ranking* criado na parceria. Seu objetivo é de fomentar boas práticas na coleta e preenchimento de óbitos.

4. Árvore de Livro e Secretaria da Educação: a *startup* fornece plataforma *on-line*, gratuita, com acesso a livros paradidáticos para alunos do ensino médio, pais, professores e gestores, permitindo o acesso à leitura de mais de dez mil títulos por meios digitais. Testes foram realizados em quarenta escolas da Diretoria de Ensino Sul 2, de São Paulo entre março de 2017 e dezembro de 2017. Verificou-se a mudança de percepção por parte das escolas no que diz respeito ao uso de livros digitais. Após a fase de testes, ao responder sobre o tema, nenhuma das escolas afirmou ser contrária ao uso de livros digitais (27% ofereceriam apenas livros digitais, se possível, enquanto 73% ofereceriam livros digitais e físicos, se possível). Importante ressaltar que o maior entrave ao uso da plataforma, segundo as próprias escolas, foi a infraestrutura, tendo havido relatos desde roubos de computadores de uso dos alunos até de professores que utilizaram computadores pessoais para viabilizar o acesso de alunos à plataforma.
5. Handtalk e Poupatempo: tradução digital e automática para Língua de Sinais, por meio de intérprete virtual que facilita a comunicação para a comunidade surda. No caso do programa Poupatempo, os usuários poderiam utilizar o aplicativo para a leitura de códigos de resposta rápida (QR Code), que traduziriam seu conteúdo para a linguagem de Libras. A ferramenta foi utilizada por 179 usuários do Poupatempo,

e 70% desses usuários recomendaram seu uso. Parte dos usuários manifestou dificuldade, em função da diversidade de dialetos existentes em Libras.

6. Getninjas e Poupatempo: entre julho de 2016 e agosto de 2016, um *hotsite* da GetNinjas foi a *home* dos *browsers* dos computadores de dez postos do programa AcessaSP, convidando interessados para a plataforma que aproxima prestadores de serviço e clientes. Usuários cadastrados no período tiveram acesso gratuito por seis meses. Foram envolvidos trezentos profissionais nos testes e geradas 31 mil oportunidades de prestação de serviços. Dos usuários cadastrados, 30% conseguiram fechar pedidos durante o período de teste e 80% se disseram satisfeitos com a plataforma.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Os convênios, e, portanto, os testes, não preveem repasse de recursos financeiros e materiais entre governo e *startups*. Assim, os principais recursos públicos utilizados foram os recursos humanos das secretarias e órgãos participantes, além da contratação da ABStartups pela Prodesp no valor de R$ 108.000,00 na primeira edição e R$ 60.000,00 na segunda edição. A parceria com a ABStartups foi essencial para a comunicação com as *startups* e entidades de apoio e fomento ao empreendedorismo que auxiliam no desenvolvimento do programa. Além, auxiliaram na seleção das *startups* e realização do evento de apresentação Pitch Gov.SP. Quando se entende os resultados dos programas e os benefícios trazidos pelos testes, parece bastante claro que existe um pequeno investimento de recursos para os resultados.

Parcerias

Primeiramente, a Secretaria de Governo contou com a parceria dos diversos órgãos e secretarias que pensaram desafios e testaram solução tecnológicas inovadoras por meio do programa, sendo elas:

- Secretaria Estadual de Educação, Centro Paula Souza, Fundação Seade, Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo, Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência, Secretaria de Fazenda, Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano, Secretaria de Sáude, Iamspe, Arsesp, Corregedoria Geral do Estado, Procuradoria-Geral da Administração, Movimento Paulista de Segurança no Trânsito e Artesp.

Ainda no âmbito da administração pública, o Pitch Gov.SP contou com a parceria da Prodesp que, além do investimento na contratação da ABStartups, auxiliou na elaboração do programa, seleção de *startups* e acompanhamento dos testes. A ABStartups auxiliou na elaboração do programa com seu conhecimento de outras iniciativas de busca de soluções inovadoras com *startups*, assim como teve um papel importante na divulgação da iniciativa e foi responsável por organizar o evento de apresentação do Pitch Gov.SP no Palácio dos Bandeirantes.

Também foram parceiros importantes do programa o Sebrae-SP, que ofereceu apoio para as equipes do governo para definir os desafios e acompanhar os testes, além de participar da banca nas duas edições e convidar as três *startups* melhor pontuadas das bancas da segunda edição para uma conferência internacional de tecnologia e inovação, e o Banco Interamericano de Desenvolvimento, que em ambas as edições participou da banca e ofereceu recursos para organização do evento.

Além dos parceiros anteriormente citados no evento de apresentação das *startups* participaram voluntariamente na banca de especialistas, diversas organizações do ecossistema de inovação, como a Artemisia, a Vox Capital,

RedPoint eVentures, Ebricks, Fundação Lemann, Kaszek Ventures, Wenovate e Dínamo.

O Pitch Gov.SP permitiu, graças a todos esses parceiros, que as seguintes *startups* pensassem e desenvolvessem testes conjuntos com o governo do estado:

1a **edição** GetNinjas, Hand Talk, Nama, Memed, Saúde Controle, Aquarela, Classapp, Árvore do Livro e Dev Tecnologia.

2a **Edição** Matific, MGov, Next Code, Dom Rock, Pris, blu365. SmartSindico, Colab, Cloudia, Portal Telemedicina, Saútil e CittaMobi.

Participação dos beneficiários

O programa tem dois grupos de beneficiários: gestores públicos envolvidos e população afetada pelos programas participantes.

Para o primeiro grupo, a participação é essencial, começando na definição dos desafios, passando pela seleção das *startups* e a definição conjunta do escopo de teste e plano de trabalho e terminando na execução e planejamento dos testes. O programa é pensado para a colaboração, criando soluções customizadas às necessidades do gestor público, de acordo com as restrições de possibilidade e recursos das *startups*.

Já para o segundo, o próprio processo de desenvolvimento de soluções das *startups* pede um relacionamento próximo com o usuário final. No teste da GetNinjas com o Fussesp, por exemplo, a empresa conduz uma pesquisa com os alunos para entender a usabilidade da plataforma. Além disso, ocorreram algumas entrevistas presenciais para que os alunos pudessem relatar com mais detalhes as suas impressões. No teste da Hand Talk com o Poupatempo, a solução foi testada por 102 surdos nos primeiros quarenta dias em três postos. A pesquisa com esse universo mostrou que 77,5% usariam novamente e recomendariam a solução.

Mecanismos de transparência e controle social

O programa parte da enumeração de desafios enfrentados pelo governo que, ainda, não tem uma solução clara. É, por si, uma ferramenta de transparência que incentiva a participação de entes privados na resolução de desafios públicos. Para além, uma série de desafios expostos no programa buscam trazer melhor comunicação para a população e controle para os processos. Na segunda edição, uma das áreas temáticas era transparência e controle interno, reforçando esse ponto.

Durante o processo, há regras claras e objetivas de seleção, assim como modelos a serem seguidos para a criação do plano de trabalho e convênio, ambos disponibilizados posteriormente no *site* do programa. Qualquer pessoa pode acessar e entender o uso e o relacionamento entre as partes envolvidas.

Por fim, está em vias de finalização um extenso relatório sobre a primeira edição do programa e um manual para que outros entes públicos possam criar programas similares, partindo dos aprendizados com as duas edições e conhecimento dos parceiros envolvidos.

Grau de replicabilidade

O principal recurso para a implementação do programa é uma equipe dedicada que conheça do ambiente de inovação e consiga fazer uma boa interlocução com parceiros do governo e privados.

Assim, existe uma grande facilidade para se replicar, com vários governos estaduais e prefeituras entrando em contato para lançar iniciativas similares. A prefeitura de Maringá lançou, em 2017, o Maringá Pitch e diversos outros órgãos da administração direta de várias regiões do país já entraram em contato em busca de apoio para a sua implementação. A demanda se tornou tanta que está sendo produzido um guia para montar um programa Pitch Gov com

informações e dicas sobre cada um dos procedimentos para o programa, da sua estruturação até o acompanhamento e assimilação dos testes.

Grau de sustentabilidade

Embora não exija repasse de recursos financeiros para a realização dos testes, o programa precisa continuar se reinventado para atender as necessidades do governo e do ambiente de empreendedorismo. Atualmente, os benefícios oferecidos ao governo para encontrar novas soluções tecnológicas, e para as *startups* de aprendizado, escala e publicidade são suficientes para manter o programa em São Paulo. Próximas edições precisarão considerar possibilidade de apoio financeiro e financiamento para as *startups* participantes, permitindo testes maiores e por mais tempo, assim como desenvolvimentos mais profundos.

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

Barreiras internas

1. **Conseguir apoio e parceiros com interesse em testar práticas inovadoras**: inovação é, por definição, uma ação de risco e, em uma agenda com diversas prioridades, acaba ficando em segundo plano para muitos gestores públicos. Na primeira edição, houve dificuldade em encontrar muitos órgãos e secretarias dispostos a realizar testes.
2. **Relacionamento entre governo e** startups: da linguagem, com siglas ou palavras próprias, até ritmo e cultura de trabalho, existem diversas diferenças entre governo e *startups*. Criar uma ponte para esse diálogo é um grande desafio, desde o início das discussões para definição do escopo dos testes até o acompanhamento desses.

3. **Assimilação das soluções validadas**: uma vez que um teste é bem-sucedido e há interesse em assimilar a solução, é necessário pensar nas possibilidades de contratação. Garantir dotação orçamentaria, definir requisitos técnicos a partir da solução testada que possibilitem um bom processo de contratação e escolher o melhor modelo para contratação são alguns dos principais desafios.

Barreiras externas

1. **Manter interesse por testes não remunerados**: entre a primeira e a segunda edição do programa houve uma pequena queda no número de *startups* inscritas e, em conversas com entes do meio de empreendedorismo e inovação, percebeu-se que há cada vez menos interesse em realizar testes sem remuneração.
2. **Financiamento para continuidade do desenvolvimento dos testes**: os testes, como feitos sem repasse de recursos, acontecem em uma escala bastante reduzida pensando o tamanho do estado de São Paulo e a capacidade de investimento das *startups*. Assim, um maior desenvolvimento dos testes poderia acontecer com apoio e financiamento, garantindo resultados maiores com testes em larga escala, e que facilitassem o processo de decisão de implementação da solução.

Quais barreiras foram vencidas e como?

1. **Interesse do governo em práticas inovadoras**: enquanto na primeira edição do Pitch Gov.SP participaram apenas seis órgãos da administração pública, foram onze os que propuseram desafios na segunda edição, com diversos demonstrando contínuo interesse. Os resultados obtidos na primeira edição demonstraram que é possível o governo relacionar-se com *startups* e encontrar junto a elas soluções

inovadoras para seus desafios diários.

2. **Assimilação de soluções tecnológicas inovadoras**: das nove soluções testadas na primeira edição, foi aberta uma licitação para contratação e outras duas estão em estudo. Embora ainda seja um desafio contratar novas tecnologias de forma rápida, os testes permitem a criação de bons termos de referência para facilitar o processo.

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

As parcerias foram um fator decisório para o sucesso do programa. As parcerias externas trouxeram conhecimento e *expertise* sobre o ambiente empreendedor e de inovação, criando uma ponte forte para o desenvolvimento dos testes. Os órgãos públicos e secretarias trouxeram equipes engajadas que se dedicaram ao desenvolvimento dos testes e ao trabalho conjunto. A reputação gerada pelos resultados da primeira edição também auxilia que a segunda edição tivesse mais apoio e contasse com interesse das *startups* e da mídia. Por fim, uma equipe dedicada ao programa que pode engajar os múltiplos atores envolvidos e com experiência tanto na relação com *startups* quanto com o serviço público.

Links

Links de vídeo/áudio da iniciativa:

<https://www.youtube.com/watch?v=IQJhFmTQsqI>.

Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário:

<https://www.youtube.com/watch?v=3vYdiA5fGvo>.

Responsável institucional

Karla Bertocco Trindade

Subsecretária de Parcerias e Inovação

Endereço

Palácio dos Bandeirantes, 4500

Data do início da implementação da iniciativa

9 de novembro de 2017

Programa de Instrutoria Interna

Secretaria da Administração

Governo do Estado da Bahia

Buscando responder com eficiência a problemas complexos, com recursos cada vez mais escassos, as organizações públicas têm sido instadas em processos de treinamento. No entanto, a oferta de capacitação no serviço público enfrenta uma série de problemas, como fragmentação das ações de educação, morosidade dos processos de contratação, especificidade dos conteúdos requeridos nos processos de formação, muitos dos quais produzidos pelo próprio estado, e o alto custo da consultoria externa.

O Programa de Instrutoria Interna tem como objetivo viabilizar a oferta regular de capacitação por meio do exercício remunerado da instrutória interna como política pública de desenvolvimento de pessoas no serviço público estadual. O programa possibilita a atuação em rede dos instrutores dos diferentes órgãos, e a valorização, retenção e multiplicação do saber produzido pelos servidores públicos em sua prática cotidiana de trabalho, além de assegurar uma maior autonomia das instituições na oferta de capacitação.

Nesse contexto, a instrutória interna se revelou uma prática exitosa, proporcionando economias de até 90% em relação à iniciativa privada, e um aumento significativo na oferta de oportunidade de treinamento. O Programa de Formação de Instrutores Internos projetou a Saeb como referência de processos metodológicos de aprendizagem, produção e gestão do conhecimento dentro

do serviço público, e possibilitou a formação de diversas redes de mediação pedagógica e aprendizagem no estado.

Caracterização da situação problema

Instrutoria interna*,* prática instituída no Executivo estadual baiano em 2007, é definida na legislação estadual como docência eventual desempenhada por servidores públicos em ações de desenvolvimento para o alcance de objetivos, metas e resultados institucionais, sem prejuízo das atividades normais do cargo ou função de que for titular.

Até 2007, a capacitação no serviço público do estado da Bahia era tratada setorialmente, como atribuição de cada órgão, que respondia pelos processos de desenvolvimento de seus servidores. As escolas setoriais, a exemplo do Instituto Anísio Teixeira, das duas Escolas de Saúde, da Academia da Polícia Militar atuavam com a formação de suas carreiras específicas, cada uma a sua maneira, sem qualquer articulação com as demais. A Secretaria de Administração do Estado da Bahia (Saeb), a Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (Seplan) e a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz) dividiam entre si a responsabilidade de disseminar, respectivamente, os conteúdos sistêmicos de gestão pública, orçamento e finanças, cada uma tratando especificamente de seu negócio. Essa fragmentação se reproduzia internamente dentro das secretarias, de modo que cada superintendência organizava treinamentos de forma independente e desarticulada com as demais.

A capacitação era essencialmente realizada com a contratação de consultores externos, por meio de universidades, empresas ou ONG's que, às vezes, subcontratavam os próprios quadros do estado para ministrar os treinamentos, já que os conteúdos em questão, oriundos dos processos de trabalho, eram produzidos na própria instituição pública. Algumas secretarias, frente às dificuldades encontradas nos processos de contrações, utilizavam

servidores de seus próprios quadros para disseminar os conteúdos de suas áreas de negócio, ainda que sem o devido preparo.

Dadas as características elencadas acima, a oferta permanente de programas de capacitação enfrentava uma série de problemas, tais como a morosidade dos processos de contratação, a especificidade dos conteúdos requeridos nos processos de formação, muitos dos quais eram produzidos pelo próprio estado, e o alto custo da consultoria externa mediante a escassez dos recursos.

A iniciativa de formação de instrutores internos se apresentou, nesse contexto, como uma alternativa para viabilizar e fortalecer processos eficazes de capacitação com autonomia em relação aos trâmites burocráticos da contratação, e se revelou uma prática extremamente exitosa, proporcionando economias de até 90% em relação aos valores cobrados pela iniciativa privada, e um aumento de 482% na oferta de oportunidades de treinamento. O Programa de Formação de Instrutores Internos projetou a Saeb como referência de processos metodológicos de aprendizagem, produção e gestão do conhecimento dentro do serviço público, e possibilitou a formação de diversas redes de mediação pedagógica e aprendizagem no estado.

Objetivos da iniciativa

O Programa de Instrutoria Interna, capitaneado pela Coordenação de Educação Corporativa e Aprendizagem Organizacional, tem como objetivo viabilizar a oferta regular de capacitação por meio do exercício remunerado da instrutoria interna como política pública de desenvolvimento de pessoas no serviço público estadual. O Programa de Instrutoria possibilita uma atuação em rede dos instrutores dos diferentes órgãos, e a valorização, retenção e multiplicação do saber produzido pelos servidores públicos em sua prática cotidiana de trabalho, além de assegurar uma maior autonomia das instituições na oferta da capacitação. Além disso, por meio da exigência de formação

pedagógica comum, o programa visa alinhar pedagogicamente os processos de capacitação executados pelas diferentes escolas e unidades de educação corporativa do serviço público. Ao mesmo tempo, enxergando os instrutores internos também como formadores de opinião, a iniciativa pretende igualmente promover uma reflexão sobre o estado como totalidade sistêmica e o papel do instrutor com relação ao processo de mudança no modelo mental das organizações a esse respeito.

Público-alvo da iniciativa

O programa de instrutoria se destina a servidores públicos ativos ocupantes de cargo de provimento efetivo ou em comissão. Todos os servidores públicos estaduais da administração direta e indireta nessa condição são potencialmente público da iniciativa, podendo solicitar inscrição no Curso Básico de Formação de Instrutor Interno, que constitui requisito para atuação remunerada.

Descrição das etapas da prática inovadora

O **primeiro passo** dado na direção do Programa de Instrutoria Interna foi a criação do Grupo de Referência em Aprendizagem Organizacional (Grao) da Saeb em 6 de março de 2007, grupo informal de trabalho formado por representantes de todas as superintendências da secretaria com a finalidade de impulsionar processos de mudança na cultura organizacional da instituição a partir das ações de desenvolvimento de pessoas. A partir de um levantamento de necessidades de treinamento, o Grao buscou identificar necessidades de capacitação que fossem ao mesmo tempo comuns a todas as áreas, alavancadoras de mudanças no modelo mental da Saeb, e que pudessem ser realizadas diretamente pelos servidores que compunham o grupo, sem necessidade de contratação. A formação de instrutores surgiu nesse contexto como principal prioridade,

sendo assumida pela Coordenação de Educação Corporativa e Aprendizagem Organizacional, mais conhecida como AO. A concepção e implementação da primeira turma do curso, ainda restrita à Saeb, em junho de 2007, consistiu no **segundo passo** de estruturação dessa prática. A repercussão das primeiras turmas e a oferta de capacitação possibilitada pelo ânimo dos instrutores egressos dessas foi responsável pelo empenho da Superintendência de Recursos Humanos da Saeb em institucionalizar essa prática.

A aprovação da Lei nº 10.851, de 10 de dezembro de 2007, que reconheceu e instituiu a prática de instrutoria no serviço público, e a publicação do Decreto nº 11.073, de 27 de maio de 2008 que regulamentou a lei e permitiu o exercício remunerado, constituíram o **terceiro passo** decisivo na implementação dessa prática no serviço público, atraindo centenas de servidores, que nela viam uma oportunidade de reconhecimento técnico e financeiro, e criando condições para a oferta regular de capacitação sem as demoras e interrupções características dos processos de contratação.

A crescente demanda de formação de instrutores por parte dos diversos órgãos estaduais e o exercício efetivo da instrutoria interna no Executivo estadual levaram à necessidade de definir uma estrutura de gestão melhor coordenada que desse sustentação à atuação em rede. A criação dessa estrutura de gestão, **quarto passo** da trajetória da instrutoria, por meio da Instrução Normativa nº 15, de 3 de novembro de 2008, estabeleceu a figura obrigatória do gestor de instrutoria, pessoa indicada pelo órgão para organizar a demanda de formação de instrutores do órgão e acompanhar a atuação dos instrutores certificados na instituição, desde a identificação de instrutores adequados aos diferentes cursos até sua remuneração e acompanhamento dos procedimentos legais estabelecidos para atuação. A rede de gestores de instrutoria é coordenada e assessorada pela Saeb por intermédio da Cecao e constitui elemento fundamental para que o instrutor de um órgão possa atuar como instrutor em outro órgão.

Uma vez estabelecidas as bases de atuação do instrutor, o **quinto passo** consistiu na consolidação do programa de formação que teve como marcos iniciais o estabelecimento de realização anual da Semana Pedagógica de Instrutoria, em 27 de maio de 2009, inspirada em evento semelhante realizado pela Enap, e que tinha como finalidade materializar e dar visibilidade à rede de instrutores e a criação do Curso Avançado de Instrutoria e da Comunidade de Prática de instrutores internos, no mesmo ano.

Entre 2010 e 2014, o crescimento e o reconhecimento da instrutoria interna como prática eficaz e de baixo custo para o desenvolvimento de pessoas, foram apresentadas à Cecao demandas de adaptação da formação de instrutores a situações específicas dos órgãos. A customização de processos de formação que possibilitassem simultaneamente a unidade da rede e a especificidade de situações, **sexto passo** na consolidação da prática, aconteceu com a formação de instrutoria para a Rede de Moderadores da Participação Social, para a Rede de Consultores Internos em Tecnologia de Gestão, para multiplicadores do Programa Pacto pela Vida e para o grupo de instrutores do Programa de Equidade de Gênero e Raça no Serviço Público.

Entre 2014 e 2018, sob a égide do decreto de contingenciamento, a instrutoria interna passou a ser a única possibilidade de manter os processos de desenvolvimento de pessoas no estado, e passou a ser incorporada como condição de implementação de programas estratégicos do estado, a exemplo do RH Bahia, programa estratégico de mudança do sistema de gestão de recursos humanos e do novo marco regulatório das organizações da sociedade civil.

A situação hoje

A utilização da instrutoria interna como estratégia de sustentação das ações de capacitação é hoje uma realidade consolidada no Executivo estadual. Atualmente o Programa de Instrutoria Interna conta com um quadro de

2.920 instrutores certificados em 63 órgãos. São oferecidas anualmente doze turmas do Curso Básico de Formação de Instrutores, requisito legal para a certificação, com uma média de certificação anual de 265 novos instrutores por ano no período de dez anos da instrutoria. Desde 2014, com o decreto de contingenciamento que suspendeu as contratações externas, a quase totalidade das ações de capacitação presencial tem sido realizada com instrutores internos.

Para tornar-se instrutor o servidor estadual se candidata ao Curso Básico de Formação de Instrutores por intermédio do gestor de instrutoria do seu órgão, que organiza essa demanda considerando como critérios de prioridade a condição de atuação do servidor: se o servidor já atua de forma não remunerada, se há previsão de atuação dentro do Plano de Capacitação do órgão, se a área de domínio de competência do candidato é de interesse do órgão. Uma vez selecionado, o servidor é encaminhado à Saeb para participar do curso, e atendendo aos requisitos de frequência, obtém um certificado e um cadastro na rede de instrutoria.

Os instrutores da rede podem atuar em qualquer órgão da administração direta ou indireta e são remunerados pelo órgão demandante, responsável pela capacitação. O órgão que necessite de instrutor para uma temática específica lança um processo seletivo na rede e seleciona o instrutor. No caso da Saeb, é realizada uma Oficina de Seleção e Formação, e todos os instrutores participam de uma avaliação de miniaula. Essa prática é recomendada aos órgãos, mas não é obrigatória. Atualmente esse modelo vem sendo adotado pela Uneb, pelas escolas de saúde, e por parte das unidades educacionais da Segurança Pública.

A gestão do programa é realizada por uma rede de 63 gestores de instrutoria coordenados pela Saeb por meio da Cecao. Esses gestores se reúnem anualmente para avaliar a prática em suas instituições, e são assessorados pela Cecao ao longo do ano.

O Programa de Formação foi ampliado e conta atualmente com sete

eventos regulares: Curso Básico de Formação de Instrutores (requisito de certificação), Curso Avançado de Formação de Instrutores; Semana Pedagógica de Instrutoria Interna (requisito de atualização); Avaliação de Miniaula; Instrutoria em Cena (trabalho com filmes); Oficina de Formação de Formadores (customização de processos pedagógicos); Encontros de Comunidade de Prática.

Cerca de um terço dos instrutores certificados (882 instrutores) atua de forma remunerada em trints órgãos que adotam essa prática regularmente. Uma parte dos instrutores certificados ainda atua sem remuneração em função do impedimento legal de exercer a instrutoria remunerada quando a capacitação se destina exclusivamente a servidores de outros poderes e esferas. É o caso de grande parte dos instrutores da Secretaria da Saúde e da Secretaria do Meio Ambiente que atuam frequentemente com os municípios.

Mesmo entre os que não atuam, a participação no curso é considerada positiva. Em processo de avaliação realizado em 2013 com egressos do curso, 98% dos entrevistados responderam que o curso ajudou em sua atuação cotidiana, mesmo em casos em que o instrutor não atuou com docência.

Embora não se possa dizer que a fragmentação dos processos de educação corporativa no Executivo estadual tenha sido definitivamente superada, é possível observar um alinhamento entre as práticas educacionais dos diversos órgãos na adoção da proposta metodológica e nos procedimentos de planejamento e implementação da capacitação. Além disso, mesmo com o contingenciamento de recursos em vigor desde 2014, a área de treinamentos se manteve atuando com oferta significativa de vagas em algumas instituições. Só na Saeb, por exemplo, em 2017, foram oferecidas 6.443 vagas em cursos presenciais realizados no período de janeiro a novembro exclusivamente com instrutoria interna.

Por que a iniciativa é inovadora?

A utilização de servidores para disseminar conteúdo das práticas de trabalho dos órgãos já existia no serviço público antes do Programa de Instrutoria, com graus variados de sistematização. Mas era uma prática setorializada, limitada a cada órgão, na qual cada instrutor atuava à sua maneira, nem sempre de forma adequada pedagogicamente, e com distintos graus de eficácia.

O Programa de Instrutoria é inovador no sentido de pensar à docência eventual exercida pelo servidor público como política de desenvolvimento de pessoas, como ação comum a todo o Executivo estadual, com uma formação comum e com a possibilidade de trânsito de instrutores entre os órgãos.

Essa lógica de institucionalização da prática da instrutoria interna como elemento estruturante da política de desenvolvimento de pessoas, com legislação válida para a administração direta e indireta e requisito de participação num mesmo programa de formação, funcionou como mecanismo de construção de senso de unidade e direção nas ações de desenvolvimento de pessoas, permitindo a constituição de um corpo de instrutores que, apesar de integrar diversas secretarias, atua de forma alinhada em torno de princípios metodológicos e do entendimento estratégico da capacitação, fortalecendo a eficácia dos programas de desenvolvimento exercidos pelo grupo em questão.

O programa inova também como estratégia de reconhecimento e valorização do servidor público, uma vez que possibilita não só remunerar o empenho desse instrutor na disseminação e preservação do conhecimento, mas sobretudo porque reconhece formalmente que esse servidor detém um saber acumulado que foi produzido ao longo de seu exercício profissional cotidiano.

É sobretudo inovador o caráter de rede que orienta essa prática e que constitui condição de sustentação para os processos de aprendizagem necessários à implementação das políticas transversais estratégicas do Executivo estadual e à materialização do estado como totalidade sistêmica.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Valorização do servidor

O primeiro resultado visível da instrutoria interna foi a valorização dos servidores públicos estaduais. O fato de que o estado reconheça que o servidor público possui um conhecimento que pode agregar valor à instituição, e que gratifique financeiramente essa disposição de multiplicar seu saber para outros servidores constitui um fator de satisfação e reconhecimento relatado em inúmeros depoimentos de participantes do curso de formação

Mudanças no modelo mental das instituições públicas

Além de representar o reconhecimento do saber acumulado dos servidores públicos, valorizando financeiramente a disseminação desse conhecimento, a Instrutoria Interna ampliou sobremaneira as possibilidades de irradiação dos processos de aprendizagem organizacional para todo o Executivo estadual e possibilitou, por meio do programa de formação, uma convergência das estratégias e práticas pedagógicas dos diferentes órgãos, abrindo, na cultura pública, um primeiro campo de experimentação de um novo modelo de atuação, sistêmico, interconectado e integrado.

Condições para o desenvolvimento da capacitação

Da perspectiva de estruturação das ações de desenvolvimento de competências no serviço público, a regulamentação, em lei, da Instrutoria Interna propiciou simultaneamente três condições fundamentais para o desenvolvimento das ações de capacitação: *i*) ofereceu a estabilidade necessária

para a padronização dos processos de capacitação, para o desenvolvimento planejado das ações e para o aumento do âmbito de influência do Sistema UCS – Sistema de educação corporativa do serviço público, constituído pelo conjunto de escolas de governo e unidades de educação corporativa das diversas instituições do executivo estadual; *ii*) forneceu a base motivacional exigida para a efetivação de um processo de formação continuada e para o estabelecimento de um estilo pedagógico próprio do serviço público baiano; *iii*) possibilitou a autonomia requerida para o incremento das ações de capacitação, libertando as instituições do jugo limitante dos processos de contratação.

Fortalecimento da área de gestão de pessoas

Uma das consequências dessa nova forma de atuação foi a criação e implementação de um novo Programa de Capacitação voltado para o fortalecimento das unidades de educação corporativa integrantes do CEC, executado por instrutores internos, com a finalidade de alinhar os processos de elaboração dos planos anuais de capacitação e as estratégias de avaliação.

A instrutoria interna possibilitou alavancar áreas que até então nunca tinham recebido qualquer investimento em capacitação. É o caso do Programa de Fortalecimento das Coordenações de RH, que capacitou na sua primeira fase, de caráter estratégico, 156 integrantes das equipes de Coordenação de RH de 79 órgãos e na segunda fase, de caráter operacional, treinou, em oito turmas, cerca de trezentos integrantes de coordenações de RH da capital e do interior. Esse programa, realizado entre 2009 e 2013, foi fundamental para o processo de gestão da mudança do Sistema de RH que está sendo implementado desde 2016, também com apoio da instrutoria.

Ampliação da oferta de oportunidades de desenvolvimento

Comparando-se o período anterior à instrutoria interna com os dois primeiros anos de sua implantação, observa-se o impacto significativo que essa iniciativa causou na oferta de oportunidades de treinamento. Considerando

apenas os dados da UCS-Saeb (Tabela 1), no período de janeiro 2005 a dezembro 2006, foram geradas 2.795 oportunidades de treinamento. Para igual número de meses, no período que vai de julho de 2007, quando se iniciou o programa de formação de instrutores, a dezembro de 2008, esse número subiu para 18.650 oportunidades, representando um incremento da ordem de mais de 500% na oferta de capacitação.

Tabela 1 – Comparativo de capacitação jan./2005 a dez./2008

Tabela 1 - Comparativo de capacitação janeiro/2005 a dez/2008

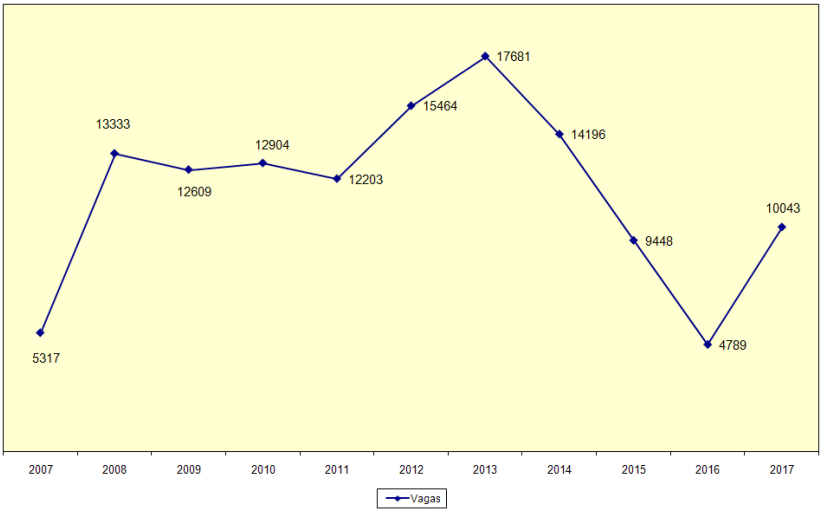
	2005	2006	2007	2008
No. de oportunidades	461	2.334	5.317	13.333
Recursos executados	R$ 208.405,60	R$ 301.311,90	R$ 54.757,00	R$ 57.640,92
Custo per capita	R$ 452,07	R$ 129,09	R$ 10,29	R$ 4,32

Valor médio da hora de um instrutor externo = R$ 150,00

Fonte: Imagem produzida pelo autor

A média anual de vagas oferecidas pela Saeb nos dez anos de implementação prática de instrutoria é de aproximadamente 12 mil. Entre 2009 e 2011 a oferta de capacitação foi quase que exclusivamente nessa modalidade. Entre 2012 e 2014 houve um incremento na oferta pelo estabelecimento de um contrato de gestão com a Fundação Luís Eduardo, que operou também com contratações externas. A partir de 2015 todas as contratações foram suspensas, restando a modalidade de instrutoria interna, cujo crescimento vem sendo retomado.

Gráfico 6 – Média de vagas oferecidas pela Saeb nos dez anos de implementação



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Economicidade

O custo *per capita* da capacitação também foi significativamente impactado pela introdução da instrutoria interna, reduzindo-se de R$ 452,07, em 2005, e R$ 129,09, em 2006, períodos em que essa prática não existia de forma regular para um custo médio de R$ 8,00 nos anos seguintes.

A adoção da instrutoria interna como base das ações de capacitação representa para os cofres públicos uma economia aproximada de 90% do valor cobrado pelo mercado para as mesmas ações. Em cotação realizada junto a empresas, em 2010, para possível contratação de doze turmas de formação de instrutores, o valor médio cobrado foi de R$ 216.488,00, dez vezes maior que o valor da mesma ação com instrutoria interna, conforme pode se ver na Tabela 2.

Figura 33– Relação custo empresa x Saeb no curso de formação de instrutores

Tabela 3 - Relação custo Empresa x Saeb no curso de formação de instrutores

	Nº de Turmas	Recurso utilizado	Valor por turma	Nº de treinandos	Custo per capta
SAEB	12	R$ 21.442,00	R$ 1.786,00	289	R$ 74,19
EMPRESA	12	R$216.488,00	R$18.018,00	300	721,62
ECONOMIA	---	R$195.046,00	R$16.232,00	-----	647,43

Fonte: Imagem produzida pelo autor

Planejamento da capacitação e regularidade da oferta

Além dos ganhos na qualidade do gasto público presentes na adoção da instrutoria interna, outro resultado significativo decorrente da instrutoria interna foi a regularidade da oferta de cursos. Sem depender do risco de indeferimento de contratações nem da morosidade dos processos licitatórios, as unidades de educação corporativas puderam planejar e oferecer regularmente e de forma continuada programas de desenvolvimento aos servidores de suas secretarias.

Criação de novos cursos

O número de cursos e eventos articulados dentro desses programas também aumentou significativamente a partir da contribuição dos instrutores internos. No caso da Saeb, cerca de cinquenta novos cursos foram criados. Por intermédio do depoimento de instrutores de outros órgãos, tem-se conhecimento de que esse processo aconteceu em outras organizações que adotaram essa prática, como é o caso da Academia de Polícia Civil (Acadepol), da Secretaria de Justiça, Cidadania e Direitos Humanos (SJCDH), do Laboratório Central da Bahia (Lacen-Sesab), na Secretaria do Planejamento (Seplan) e na Secretaria de Desenvolvimento Social (Sedes).

Atuação em rede

A instrutoria interna está na base da construção de redes específicas de desenvolvimento como a Rede de Tecnologia de Gestão (Saeb), a Rede de Moderadores da Participação Social (Seplan), a Rede de Combate ao Racismo Institucional (Sepromi), a Rede de Multiplicadores do Pacto pela Vida (SSP), a Rede de Multiplicadores do MROSC (Casa Civil), a Rede de Mediadores em Gestão da Mudança (Saeb). Essas redes operam com instrutores de diversas secretarias, possibilitando o compartilhamento de perspectivas institucionais distintas na atuação de cada rede específica.

Houve utilização eficiente dos recursos?

A economicidade é um dos resultados já mencionados anteriormente, nos quais se evidencia que a instrutoria interna possibilita uma economia de 90% em relação ao custo que seria cobrado por organizações externas contratadas para realizar a mesma ação. Entre 2007 e 2017, a Saeb capacitou 127.987 servidores com um investimento de R$ 955.483,34, o que significa uma média anual de investimento de cerca de R$ 10 mil para uma média de 12 mil vagas. Isso significa um custo *per capita* médio de R$ 7,46, infinitamente superior ao praticado no mercado. No total de montante investido em pagamento de instrutores internos, o Executivo estadual investiu R$ 3.716.872,67 em dez anos, o que significa uma média de R$ 371.687,26 ao ano para todas as secretarias.

Parcerias

A parceria inicial se deu entre a Coordenação de Educação Corporativa e a Diretoria Geral da Saeb, que foi decisiva para a formação do Grao, de onde surgiu a ideia de criação do Curso Básico de Formação de Instrutores. Outro parceiro importante foi o Comitê de Educação Corporativa – espaço compartilhado

de discussão e proposição das unidades de educação corporativa do estado que contribuíram na elaboração da proposta de lei. O Superintendente de Recursos Humanos foi um parceiro importantíssimo para aprovação da proposta com conselho de políticas de recursos humanos e na negociação com a assembleia legislativa para aprovação da minuta. A esses seguiram-se os primeiros instrutores certificados, que abraçaram a proposta com entusiasmo; os gestores de instrutoria, que dão sustentação à prática; as escolas setoriais, que encamparam a proposta.

Atualmente, a instrutoria é uma prática descentralizada e coordenada, como o sistema de educação corporativa da administração pública baiana, e tem como pilares de sustentação a Cecao, o Comitê de Educação Corporativa, as Escolas Setoriais e Unidades de Educação Corporativa, os Gestores de Instrutoria, os Gestores de Redes Específicas de Aprendizagem e os próprios instrutores.

Grau de replicabilidade

Essa prática pode ser replicada em todas as instancias e esferas da administração pública. Atualmente a Cecao foi demandada para auxiliar a montagem do programa de instrutoria do Tribunal de Contas do Estado. Outras escolas da rede de escolas da Enap também buscaram conhecer a iniciativa para replicá-la em seus locais.

Grau de sustentabilidade

Atualmente a instrutoria interna é uma prática consolidada no serviço público baiano. Os pilares de sua sustentabilidade são: a legislação específica, que possibilita tratar essa iniciativa como política de desenvolvimento e dá estabilidade à sua implementação; a formação continuada e centralizada, que possibilita um entendimento compartilhado da prática em todo o Executivo; a

rede de gestão, que viabiliza uma atuação integrada, apesar de descentralizada; a atuação em rede dos instrutores, que materializa a ideia de estado como um corpo e um entendimento sistêmico da coisa pública.

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

A primeira grande lição aprendida é que pequenas iniciativas podem gerar, a médio prazo, grandes mudanças institucionais. Nem sempre essas iniciativas são percebidas e valorizadas pela alta direção em seu momento inicial, mas na medida em que vão ganhando visibilidade em esferas menores acabam por se tornar visíveis também para escalões maiores. O primeiro obstáculo a vencer é o ceticismo dos que estão mais próximos.

O momento inicial de implantação do Programa de Formação de Instrutores, quando ainda não havia lei, e a capacitação era realizada em locais emprestados, com materiais didáticos dos próprios instrutores, provocou muitas críticas sob a alegação de que o exercício da capacitação realizado em tão duras condições acomodava a alta direção e gerava uma expectativa de execução para a qual não se tinha estrutura. Em que pese a veracidade do argumento, foram, em parte, os resultados dessa execução que ajudaram a criar a visibilidade que gerou a melhoria da estrutura obtida posteriormente. O programa também enfrentou alguma resistência das escolas mais estruturadas que associavam a inciativa a uma tentativa de controle da Saeb e viam nela perda da autonomia setorial.

Uma outra lição importante diz respeito à questão da capilaridade e da articulação. Como tudo no estado é grande – o número de pessoas para capacitar, avaliar, alcançar – nenhuma equipe sozinha é capaz de enfrentar o desafio. A proporção do estado só é alcançável mediante a articulação de parceiros e do compartilhamento do propósito. A firmeza de

propósito é essencial para ampliar a ação sem perder a identidade, e o seu compartilhamento permite construir relações claras de ganha-ganha.

Atualmente temos uma barreira que diz respeito à gestão da informação produzida pela instrutoria. Como a gestão é descentralizada, os dados da ação realizada pelos instrutores nem sempre são acessíveis à Saeb, em especial aqueles relativos a ações não remuneradas.

Quais barreiras foram vencidas e como?

No primeiro ano, antes da publicação e regulamentação da lei, as dificuldades de infraestrutura e reconhecimento foram vencidas pela disposição do grupo de instrutores que abraçou a ideia e pelos resultados estatísticos de sua atuação. A resistência inicial foi vencida por meio de capacitação e de reuniões frequentes com as escolas. As escolas que tinham legislação própria não foram obrigadas a aderir à instrutoria, mas acabaram por optar pela lei geral pelas vantagens que viam nela em termos de remuneração. As barreiras foram vencidas com persistência e negociação, sem tentar impor a prática a ninguém.

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

Na iniciativa em questão, podem ser identificados pelo menos quatro fatores críticos de sucesso: *i*) o primeiro deles o brilho no olho, a existência de uma ou mais pessoas com convicção interna e visão estratégica de futuro em torno da iniciativa capaz de impulsionar desejos de mudança e de gerar comprometimento interno dos parceiros com os processos gerados; *ii*) autonomia e liberdade para experimentar algo novo, fator este que a equipe da Saeb, sem dúvida, privilegiada, porque a iniciativa foi sempre muito respeitada e teve seus acertos sempre valorizados pela superintendência; *iii*) articulação,

capacidade de irradiar ganhos e de somar interesses, de modo a construir capilaridade e sustentabilidade ao processo gerado; *iv*) reconhecimento por parte da alta direção, capaz de incluir na agenda de estratégias da organização a iniciativa gerada; e *v*) reconhecimento do servidor como uma política clara que valoriza o seu conhecimento e sua experiência no serviço público, possibilitando, inclusive, o recebimento de gratificação pela atividade eventual da docência.

Responsável

Maria Teresa Ramos da Silva

Coordenadora de Educação Corporativa e Aprendizagem

Endereço

Centro Administrativo da Bahia

2ª Avenida, 2º andar, nº 200

CEP: 417.450-03

Salvador/BA

Data do início da implementação da iniciativa

27 de maio de 2008

Programa Sustentare

Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão

Governo do Estado do Rio Grande do Sul

A Política Nacional de Resíduos Sólidos, nº 12.305 de 2 de agosto de 2010, estabeleceu a necessidade de estruturação e implementação de sistemas de logísticas reversa, mediante o retorno de produtos, que ao final de sua vida útil tornam-se resíduos sólidos, aos processos produtivos, com a incorporação de seus constituintes em novos processos produtivos.

A ação deve ser regrada a partir de acordos setoriais com as entidades envolvidas, sujeitando as pessoas físicas e jurídicas, de domínio público ou privado, que tenham relacionamento direto ou indireto com a geração de resíduos sólidos, instituindo a responsabilidade solidária.

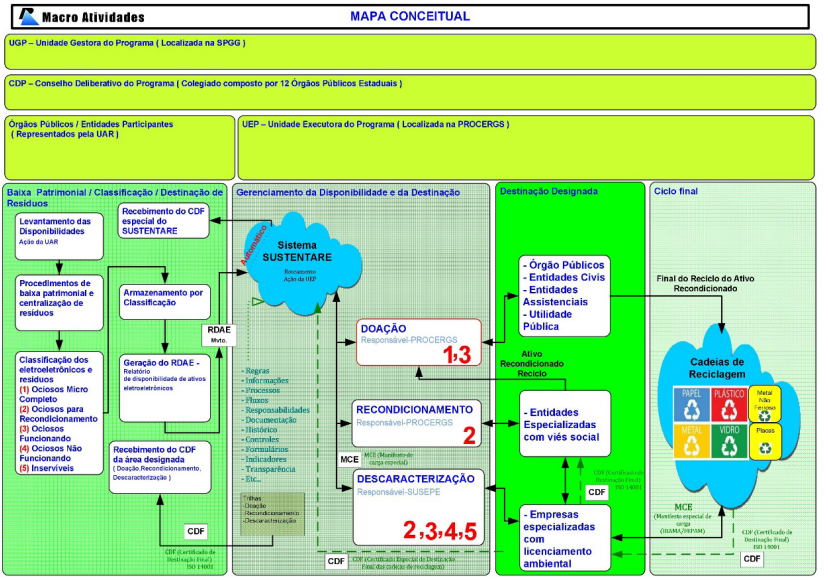
Em dezembro de 2016 foi instituído o Programa Sustentare que trata da destinação e do descarte de ativos eletroeletrônicos de órgãos e de entidades do estado do Rio Grande do Sul.

O Programa Sustentare é uma iniciativa socioambiental que fomenta a prática de procedimentos ambientalmente sustentáveis. Oportuniza a gestão com indicadores qualitativos e quantitativos por meio de três trilhas de destinação dos ativos “fora de uso” do estado: doação, recondicionamento e reciclagem.

É uma iniciativa que objetiva: adequação à legislação ambiental; aumento do ciclo de vida dos equipamentos eletroeletrônicos; inclusão social; e preservação dos nossos ecossistemas e do meio ambiente.

Caracterização da situação problema

Figura 34– Mapa conceitual



Fonte: Imagem produzida pelo autor

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei Federal nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, estabeleceu a necessidade de estruturação e implementação de sistemas de logística reversa, mediante o retorno dos produtos, que ao final de sua vida útil tornam-se resíduos sólidos, aos processos produtivos, com a incorporação de seus constituintes em novos processos produtivos, devendo ser regrado a partir de acordos setoriais com as entidades envolvidas, sujeitando às pessoas físicas e jurídicas, de domínio público ou privado, que tenham relacionamento direto ou indireto com a geração de resíduos sólidos, instituindo a responsabilidade solidária. Sendo assim, os

estados são responsáveis, por intermédio de seus órgãos e de suas entidades públicas, pelo cumprimento dos processos pertinentes ao tema.

A destinação inadequada de resíduos perigosos implica comprometimento do equilíbrio ambiental, com reflexos imediatos na saúde humana, sendo que a "sucata eletroeletrônica", pela diversidade de metais pesados presentes na sua composição, pode ser caracterizada como uma das mais importantes fontes de intoxicação aguda e crônica ao ser humano.

A aplicação do termo **logística reversa** está, dentro desse contexto, mais associada à logística de recolhimento de **resíduos perigosos** resultantes do pós-consumo. O objetivo da sua aplicação está em minimizar o impacto dos resíduos com periculosidade no gerenciamento dos rejeitos municipais, em particular na disposição final em aterros, transformando-se em grandes passivos ambientais que poderão vir a comprometer o meio ambiente e a saúde humana, em função da precariedade com que esses são construídos e operados no Brasil.

Em 25 de novembro foi publicado no DOE nº 224 o Decreto nº 53.307, de 24 de novembro de 2016, instituindo o Programa Sustentare, que trata da destinação e do descarte de ativos eletroeletrônicos de órgãos e de entidades do estado do Rio Grande do Sul.

O Sustentare é uma iniciativa socioambiental que, enquanto não ocorre o acordo setorial referente à logística reversa, fomenta a prática de procedimentos ambientalmente sustentáveis. O estado do Rio Grande do Sul, além de dar um exemplo, cumpre um dos papéis que cabe na sua responsabilidade para com a sociedade, minimizando o impacto ambiental e comprometendo-se com o bem-estar das futuras gerações.

O Programa Sustentare organiza e padroniza os processos relativos à destinação e descarte correto dos eletroeletrônicos dos órgãos públicos do estado do Rio Grande do Sul. Oportuniza a gestão com indicadores qualitativos

e quantitativos por meio de três trilhas de destinação dos ativos "fora de uso" do estado: doação, recondicionamento e reciclagem.

Buscando aderir às melhores práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social, o estado do Rio Grande do Sul toma a dianteira com o Sustentare, enquanto não assinado o acordo setorial para resolver o problema do que fazer com o chamado "lixo eletrônico", cumprindo os processos pertinentes à responsabilidade ambiental e inclusão sócio digital por intermédio de suas entidades públicas, perseguindo a gestão de todos os seus resíduos, inclusive com relação à segregação dos resíduos sólidos com vista ao seu reaproveitamento otimizado e à racionalização dos recursos públicos lógicos e físicos, trazendo, ainda, a geração de trabalho e renda para as apenadas do sistema prisional gaúcho e criando *expertise* passível de replicação.

Objetivos da iniciativa

Objetivo geral

Gestão dos componentes eletroeletrônicos inservíveis, visando o reaproveitamento otimizado, a descaracterização sustentável e a racionalização dos recursos públicos.

Objetivos específicos

Objetivo legal: contemplar ações junto aos órgãos públicos atentando para o cumprimento da legislação em vigor, enquanto o acordo setorial da política de logística reversa, a ser implementada pela cadeia de distribuição de equipamentos de TI não é homologado pelo Ministério do Meio Ambiente.

Objetivo ambiental: minimizar o impacto ambiental e a saúde humana da disposição irregular no meio ambiente de componentes eletroeletrônicos classificados como resíduos perigosos pela norma técnica da ABNT-NBR 10.004, pela presença de metais pesados.

Objetivo social: distribuição fundamentada em critérios técnicos de equipamentos eletroeletrônicos ociosos, entre as estruturas mais necessitadas da gestão pública, bem como de integração social e aprendizagem, mediante a ocupação e desenvolvimento da mão de obra prisional, no desmonte de equipamentos caracterizados como "sucata eletrônica" inservível.

Público-alvo da iniciativa

Público-alvo direto: órgãos públicos do Poder Executivo do estado do Rio Grande do Sul.

Público-alvo indireto: entidades públicas de outras esferas e entidades privadas que aderirem ao programa e sociedade civil organizada.

Descrição das etapas da prática inovadora

Segue estrutura do programa:

I – **Unidade Gestora do Programa (UGP)** representada pelo Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação da Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão (SPGG) do estado do Rio Grande do Sul.

A UGP é constituída de dois representantes da SPGG.

À UGP incumbe:

- Definir as instruções necessárias para implantar o programa;
- Coordenar o programa junto à administração pública estadual e fazer apontamentos aos órgãos que agirem em desacordo com as normas técnicas e com a legislação vigente;
- Elaborar a pauta e emitir a convocação do Comitê Deliberativo do Programa (CDP);
- Coletar as assinaturas e arquivar as atas das reuniões do CDP que serão

mantidas sob a sua guarda;

- Encaminhar cópias e eventuais relatórios aos órgãos e às entidades da administração pública estadual envolvidas nas matérias apreciadas;
- Registrar e encaminhar as deliberações do Comitê Deliberativo do Programa (CDP) à Unidade Executora do Programa (UEP); e
- Cumprir e fazer cumprir as definições do Comitê Deliberativo do Programa (CDP).

II – **Unidade Executora do Programa (UEP)**, representada pela Divisão de Gestão Administrativa (DGA) da Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS).

A UEP funciona na PROCERGS, na DGA/RSA, setor de responsabilidade socioambiental da CIA, constituído de seis pessoas.

À UEP incumbe:

- Desenvolver, disponibilizar e gerenciar a execução e a operação de sistema em plataforma WEB (ainda em construção);
- Fornece aos representantes de cada Unidade Administrativa Responsável (UAR) as orientações pertinentes e os instrumentos necessários para a operacionalização do programa, normatizando os procedimentos operacionais;
- Registrar e executar a destinação dos ativos eletroeletrônicos colocados em disponibilidade no sistema, conforme os encaminhamentos recebidos da Unidade Gestora do Programa (UGP), conforme as deliberações do Comitê Deliberativo do Programa (CDP);
- Monitorar o processo de destinação dos resíduos eletroeletrônicos dos órgãos públicos;
- Repassar à UGP as inconformidades que forem detectadas; e
- Identificar os equipamentos eletroeletrônicos em condições de

descarte ou de destinação na classe correspondente e na categoria indicada no Documento Referência do Programa (DRP).

III – **Comitê Deliberativo do Programa (CDP)**, composto por representantes, titular e suplente, dos seguintes órgãos e entidades:

a) Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão que o preside;

b) Procuradoria-Geral do estado;

c) Gabinete de Políticas Sociais;

d) Secretaria da Educação;

e) Secretaria da Fazenda, representada pela Contadoria e Auditoria Geral do Estado (Cage);

f) Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos (SMARH), por intermédio da Subsecretaria da Administração Central de Licitações;

g) Secretaria do Ambiente e Desenvolvimento Sustentável;

h) Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul);

i) Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE);

j) Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul (PROCERGS);

k) Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luiz Roessler (Fepam); e

l) Superintendência dos Serviços Penitenciários (Susepe).

Ao CDP incumbe:

- Definir as estratégias e as diretrizes do programa;
- Homologar a inscrição dos órgãos e das entidades da administração pública estadual que formalizarem o interesse na recepção dos bens abrangidos pelo programa;
- Avaliar as listas dos bens colocados em disponibilidade;

- Apreciar os pleitos e deliberar sobre a destinação dos ativos colocados em disponibilidade, considerando o interesse socioambiental, o grau de adequação da entidade solicitante, a relevância social, a efetividade e a regionalização das ações, entre outros requisitos que se mostrarem relevantes;
- Avaliar e deliberar quanto à celebração de convênios com os interessados no recondicionamento ou na reciclagem dos bens abrangidos pelo programa; e
- Propor alterações no fluxo operacional do programa, quando entender necessário.

IV – **Unidade Administrativa Responsável (UAR)**, área/setor interno de cada órgão ou entidade responsável pelo processo operacional de descarte e destinação dos ativos eletroeletrônicos.

A UAR é constituída de dois ou mais funcionários de cada órgão público estadual ou entidade que tenha feito adesão ao programa. Normalmente, são pessoas que trabalham nas áreas de patrimônio. Já estão cadastrados em torno de duzentas pessoas.

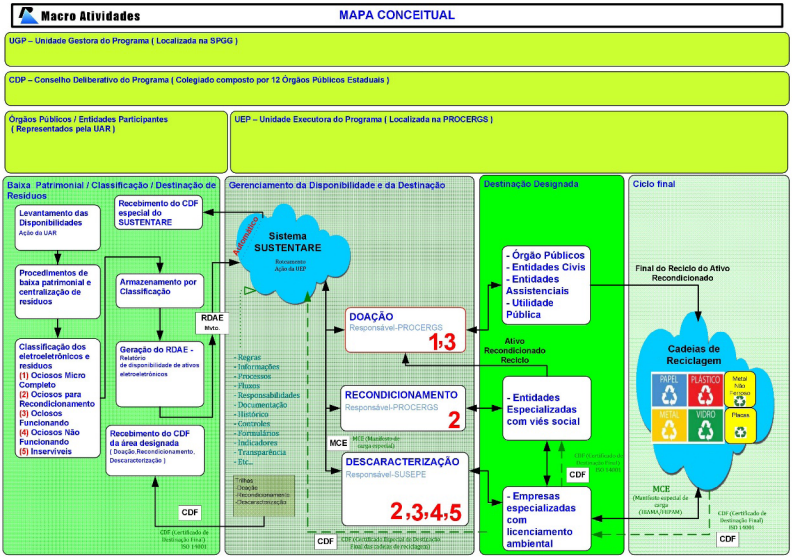
À UAR incumbe:

- Fornece a disponibilidade de ativos eletroeletrônicos à UEP, detalhando o tipo, a quantidade, a localização e os demais dados solicitados sobre o ativo, conforme a classificação de bens (ocioso, recuperável ou inservível);
- Manter em depósito próprio os bens que colocar em disponibilidade até a sua efetiva destinação;
- Disponibilizar os bens, quando da definição do órgão ou da entidade contemplada, pactuando com esta a logística de entrega, nos termos da legislação vigente;

- Orientar os órgãos ou as entidades interessadas em receber os ativos a se cadastrarem via sistema a ser disponibilizado pela UEP;
- Providenciar a adequação de seus processos internos em caso de apontamento por inconformidade;
- Participar das reuniões de trabalho agendadas pela UEP.

A situação hoje

Figura 35 – Mapa conceitual



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Atualmente, o Programa Sustentare possui uma série de atividades integradas com o intuito de estabelecer a gestão da disponibilidade de resíduos eletroeletrônicos, considerando, de acordo com a classificação desses ativos,

três possíveis trilhas de destinação adequada desses.

1. Informação da disponibilidade – A **Unidade Administrativa Responsável (UAR)** de cada órgão ou entidade que aderir ao programa informa a disponibilidade de ativos classificados como Ociosos Micros Completos (OMC), Ociosos Outros (OO), Ociosos Recuperáveis (OR) e Ociosos Inservíveis (OI).
2. Trilha de doação – A **Unidade Executora do Programa (UEP)** prepara mensalmente um relatório contendo os bens disponíveis para doação e o *ranking* das entidades classificadas para recebê-las, a partir de critérios de prioridade homologados. Está em funcionamento.
3. Trilha de recondicionamento – Esta trilha possui uma entidade conveniada com o programa, que é responsável em recondicionar os equipamentos. Essa trilha está entrando em funcionamento.
4. Trilha de descaracterização – Esta trilha possui uma entidade conveniada com o programa, que é responsável pela descaracterização dos resíduos eletroeletrônicos inservíveis. Nessa fase ocorrem a pesagem, separação, segregação e congregação dos bens coletados. Ocorre o agrupamento por elementos (papel, metal, metais não ferrosos, plástico, placas e vidro) antes do envio para as cadeias de reciclagem respectivas. Está em funcionamento.
5. Geração de certificados – É gerado um certificado pelo programa, com base na ISO14001 para os órgãos origem dos bens, conforme a regulamentação do Decreto nº 53.307/2016.
6. Reuniões do comitê deliberativo do programa – Consiste em analisar e homologar os processos reportados pela UEP às ações de contorno a serem implementadas. É deliberado as doações, adesões e aperfeiçoamentos do programa.
7. Processo operacional – a UEP implementa e executa as deliberações do comitê.

Por que a iniciativa é inovadora?

É uma iniciativa pioneira e propositiva, estabelece fundamentos e ações voltadas aos entes públicos estaduais, para viabilizar mudanças comportamentais e processuais, objetivando: adequação à legislação ambiental; aumento do ciclo de vida de equipamentos eletroeletrônicos; inclusão social; e preservação dos nossos ecossistemas e do meio ambiente. Trabalha com parcerias. Possibilitará, ao longo da sua implementação, oportunidade para criação de alternativas inovadoras de trabalho para a comunidade em geral, principalmente nas questões relativas aos processos de reciclagem de equipamentos e aos processos de descaracterização.

O Programa Sustentare, semeando e difundindo a consciência ambiental, marca o compromisso do governo gaúcho, por meio de suas ações, com a sustentabilidade do planeta. Diz o Relatório Anual 2015 ONU: "Um *Estado Sustentável* é aquele que congrega compromissos com a responsabilidade social, com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e com o pleno cumprimento da legislação ambiental".

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Mais de cem toneladas de resíduos eletroeletrônicos, a partir da trilha de descaracterização, foram enviados para plantas de reciclagem ambientalmente licenciadas e legalmente autorizadas para a execução das tarefas correlatas; cem computadores foram destinados para doação, ampliando o ciclo de vida desses ativos; 350 servidores treinados para a execução do processo de descarte e destinação ambientalmente correta. Os resíduos eletroeletrônicos são coletados periodicamente em seus pontos de origem, minimizando o impacto ambiental que o armazenamento prolongado pode causar.

Componente econômico

Houve economia em torno de R$ 300.000,00 em função do reuso de cem computadores. Ocorre remuneração da força de trabalho prisional com recursos da iniciativa privada. Economia na logística e custo de transporte do recolhimento de resíduos eletroeletrônicos, uma vez que é efetuado pela empresa parceira. Há neutralização de futuras multas ambientais a partir da implantação do programa, trazendo redução dos custos de fiscalização ambiental por parte do poder público.

Componente social

Por intermédio do Programa Sustentare foram viabilizadas seis vagas de trabalho para as apenadas do Presídio Feminino Madre Pelletier. A meta é chegar em quarenta. Contempla o Projeto Ecopontos, envolvendo duzentas escolas da rede de ensino estadual e participação da comunidade escolar, familiares e vizinhos. O programa abrange, ainda, mais de duzentos jovens em situação de vulnerabilidade social nos processos de recondicionamento de computadores. O Sustentare já promoveu a inclusão sociodigital para dez entidades assistenciais, não havendo limites para esse tipo de ação.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Já houve o reaproveitamento de cem equipamentos e a descaracterização de mais de cem toneladas de lixo eletrônico, poupando o meio ambiente de contaminação. O viés do Programa Sustentare não é a alocação de novos recursos, mas sim reutilização de recursos **fora de uso** na entidade origem.

Parcerias

Superintendência dos Serviços Penitenciários (Susepe) é a entidade parceira que impulsiona a trilha de descaracterização, localizada na planta instalada no Presídio Feminino Madre Pelletier, fazendo a gestão geral dessa trilha, incluindo seus processos e resultados.

Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS) é a entidade parceira que coordena a trilha de recondicionamento, fazendo a gestão de seus processos e dos resultados apresentados, utilizando o Polo Marista de Formação Tecnológica.

JG recicla é a empresa que possui certificação ambiental, busca e leva os ativos à trilha de descaraterização, remunera as presidiárias e faz o descarte sustentável dos resíduos eletroeletrônicos.

Participação dos beneficiários

Aos poucos cada vez mais instituições estão participando do programa. Já houve descarte sustentável feito por 28 órgãos públicos estaduais e dois externos. Dez entidades já receberam equipamentos. O CDP se reúne quinzenalmente.

Mecanismos de transparência e controle social

Existe um *site* com as informações do Programa Sustentare.

Ver *site* do Programa Sustentare em: <http://www.sustentare.rs.gov.br>.

Há uma planilha com a movimentação já realizada.

A intenção é desenvolver um sistema informatizado para a gestão e acompanhamento do programa.

Grau de replicabilidade

Este,sem dúvida,é um programa que pode ser replicado no universo da área pública. A expertise adquirida possibilita servir de modelo para a execução nas mais variadas esferas do poder público, podendo servir de balizador e alternativa para o descarte ambientalmente sustentável, enquanto não ocorre o acordo setorial do segmento relacionado à área de eletroeletrônicos.

As prefeituras estão buscando informações, mostrando interesse em aderir ao Sustentare.

Grau de sustentabilidade

Os materiais que motivam a existência do programa são os resíduos eletroeletrônicos e os ativos que funcionam com o uso de fonte elétrica, de fontes de energias alternativas ou de baterias fora de uso dos órgãos ou das entidades da administração pública estadual.

A destinação inadequada de resíduos perigosos implica no comprometimento do equilíbrio ambiental, com reflexos imediatos na saúde humana, sendo que a **sucata eletroeletrônica**, pela diversidade de metais pesados presentes na sua composição, pode ser caracterizada como uma das mais importantes fontes de intoxicação aguda e crônica ao ser humano.

A obrigatoriedade da elaboração de planos de gestão integrada de resíduos sólidos por entidades públicas e privadas é condição prévia para que a logística reversa possa ter sucesso, propiciando a conscientização e a mobilização por parte do consumidor.

É obrigatória a existência de um plano de gerenciamento de resíduos sólidos visando à não geração de resíduos, à minimização da geração, à segregação, à reciclagem, ao armazenamento, ao transporte, ao tratamento e ao destino final adequado, observando as normas técnicas referentes à proteção ambiental.

A ausência de um plano de gerenciamento impossibilita visualizar e **contabilizar os prejuízos econômicos e ambientais** com o desperdício de matérias-primas e as dificuldades de recondução dos materiais descartados ao ciclo produtivo, impossibilitando qualquer possibilidade de aplicação da **logística reversa**. Assim, também é papel fundamental dos gestores públicos elaborarem e implementarem planos de gerenciamento de resíduos dentro das esferas federais, estaduais e municipais da administração pública.

O Sustentare é uma iniciativa socioambiental que, enquanto não ocorre o acordo setorial referente à logística reversa, fomenta a prática de procedimentos ambientalmente sustentáveis. O estado do Rio Grande do Sul, além de dar exemplo, cumpre um dos papéis que cabe à sua responsabilidade para com a sociedade, minimizando o impacto ambiental e comprometendo-se com o bem-estar das futuras gerações, tendo o apoio do Ministério Público, que entendeu a grandeza do programa e mostrou intenção de incentivar a adesão.

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

Apesar de todo o processo novo gerar resistência natural pelo seu desconhecimento e dúvidas, o Programa Sustentare, por sua ênfase nas questões sociais e ambientais, tem apresentado boa compreensão e repercussão positiva, gerando uma atitude proativa do servidor público. O estímulo e a sensibilização regular das pessoas que estão envolvidas no processo de descarte e destinação dos resíduos eletroeletrônicos ajudam a criar uma consciência madura e responsável no doador e o seu compromisso com o impacto futuro. Além disso, introduz uma habitualidade no uso de *software* livre.

A maior dificuldade interna foi construir o processo e seus fluxos. Externamente, houve resistências no comprometimento de alguns órgãos em efetuar a destinação dos resíduos eletroeletrônicos ao programa pelos

seguintes motivos: falta de pessoal para dar andamento às baixas patrimoniais; comprometimento com outras instituições; dificuldades técnicas para a classificação dos resíduos; processo ainda incipiente e manual. O entendimento desse processo requer muito empenho dos componentes do comitê deliberativo do programa e do processo de comunicação e informação.

Muitas entidades privadas têm mostrado interesse em utilizar a trilha de descaracterização. O decreto terá que ser alterado para aceitar, sem ônus ao estado e dentro da capacidade de absorção, sucata eletrônica externa.

É necessário, ainda, o desenvolvimento de um sistema informatizado para gestão, acompanhamento e maior transparência das ações efetuadas.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Foi necessário estudar a legislação existente e elaborar/aprovar um decreto, revogando outras normativas. Foi preciso estabelecer parcerias, montar as estruturas do programa e formalizar a indicação de representantes dos diversos órgãos.

Foram feitas adaptações nos documentos de forma a contemplar a especificidade e diversidade dos órgãos envolvidos, seja pelo regime jurídico, seja pela legislação específica.

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

Foram feitos:

- Trabalhos de sensibilização;
- Treinamentos;
- Visita ao corpo diretivo de alguns órgãos públicos;
- Visita ao Ministério Público e obtenção de seu apoio e adesão;
- Adesão de universidades;

- Entusiasmo dos integrantes;
- Relevância da matéria;
- Legislação.

O programa é acompanhado operacionalmente pela UEP diariamente. São verificadas as integrações com os envolvidos, acompanhando medidores de mais de vinte processos operacionais, monitorando em torno de dez medidores de artefatos de processos, mantendo o *site* do programa atualizado, administrando a caixa postal do programa, bem como gerando indicadores e métricas qualitativas e quantitativas. Pelo menos uma vez por mês são levadas pela UEP, ao CDP, todas as informações de que necessitam análise e deliberação. Assim é possível analisar os resultados apresentados, bem como as demais questões que envolvem o programa, homologando os resultados, encaminhando decisões e orientando mudanças na operacionalização do Sustentare para o seu aperfeiçoamento.

Links de vídeo/áudio da iniciativa

<www.youtube.com/watch?v=5h27_0BvkhU> (versão reduzida)

Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário

<www.youtube.com/watch?v=RxNLnptjvmw>.

Responsável institucional

Alexandre Rovinski Almoarqueg

Diretor do Departamento de Tecnologia da Inovação

Endereço

Avenida Borges de Medeiros, Centro

Porto Alegre RS – 90.020-020

Data do início da implementação da iniciativa

16 de março de 2017

Categoria

Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo Federal

Auditoria Contínua: Experiência do Centro de Controle Interno da Marinha

Comando da Marinha

Ministério da Defesa

A situação encontrada anteriormente no Centro de Controle da Marinha do Brasil era a necessidade de realizar mais auditorias, de forma mais frequente e com a comunicação dos resultados mais rápida. Além disso, havia a falta de pessoal para compor mais equipes de auditoria e a insuficiência de recursos orçamentários para a realização de auditorias no país e no exterior.

Diante desse cenário, decidiu-se alterar o paradigma de processo de auditoria da Marinha do Brasil, implementando a auditoria contínua, que consiste em uma técnica que realiza testes utilizando base de dados informatizados, mediante ferramentas de extração, análise e mineração de dados, com base na avaliação de riscos e controles internos.

A iniciativa é considerada uma inovação pois, além de ser pioneira no âmbito do Controle Interno das Forças Armadas, provocou uma quebra de paradigma na auditoria interna da Marinha no Brasil e mudou significativamente a atuação dos gestores, em especial, no aprimoramento dos controles internos administrativos das organizações militares, passando-se a analisar potencialmente todas as transações de todas as organizações, de maneira contínua.

Como resultados, destacam-se uma economia de R$ 2,5 milhões na folha de pagamento de pessoal e melhorias nos controles internos das organizações militares.

Caracterização da situação problema

A situação encontrada anteriormente no Centro de Controle Interno da Marinha do Brasil era a necessidade de realizar mais auditorias, de forma mais frequente e com a comunicação dos resultados mais rápida, considerando a falta de pessoal para compor mais equipes de auditoria e a insuficiência de recursos orçamentários para a realização de auditorias no país e no exterior.

Diante desse cenário, decidiu-se alterar o paradigma de processo de auditoria da Marinha do Brasil, implementando a auditoria contínua para ser executada paralelamente aos trabalhos de auditoria tradicionais.

A auditoria contínua consiste em uma técnica de auditoria que realiza testes utilizando base de dados informatizados, mediante ferramentas de extração, análise e

mineração de dados, com base na avaliação de riscos e controles internos. Seu processo compreende as funções do processo de auditoria periódica, usando um sistema de supervisão de transações, com *software* que monitora continuamente as transações e compara as suas características com os resultados esperados.

Objetivos da iniciativa

A realização da auditoria contínua teve os seguintes objetivos:

- Realizar um maior número de auditorias e com maior frequência de execução;
- Atuar de forma tempestiva, por meio de auditorias mais céleres, com a comunicação dos resultados mais rápida (notas de auditoria) e com a probabilidade de maior oportunidade na execução dos planos de ação corretivos e/ou preventivos;

- Reforçar o ambiente de controle e consequentemente dissuadir ações reprováveis, improdutividade e displicência no trabalho;
- Reforçar o caráter preventivo das auditorias; e
- Reduzir o tempo e o custo de deslocamento das equipes de auditoria.

Público-alvo da iniciativa

A iniciativa objetivou inicialmente uma melhoria nos processos de trabalho das Equipes de Auditoria do Centro de Controle Interno da Marinha, que se configura como público-alvo diretamente afetado pela iniciativa. A melhoria dos processos também afetou diretamente as unidades auditadas (Organizações Militares – OM).

A melhoria do processo, por sua vez, também afetou indiretamente as Diretorias Especializadas da Marinha do Brasil (Finanças e Administração), em que observamos a divulgação de orientações aos gestores e melhorias nos sistemas corporativos.

Descrição das etapas da prática inovadora

Em 2016, foi realizado um teste piloto na folha de pagamento de pessoal e na execução orçamentária e financeira de algumas OMs. Esse teste consistiu em aplicar algumas trilhas de auditoria (tipologias) desenvolvidas pela própria equipe de auditoria, cruzando-se os dados obtidos nos sistemas, com o uso de *softwares* de análise de dados.

Devido aos excelentes resultados obtidos, essas áreas foram incluídas no Plano Anual de Auditorias (PAA) de 2017 para a realização de auditorias contínuas, além das tradicionais que já executavam, passando a abrangência para toda a Marinha. Posteriormente, a área de patrimônio também foi incluída no PAA 2017. E, mais recentemente, a área de municiamento (gastos

com alimentação) iniciou os primeiros testes e a elaboração de trilhas de auditoria, com base nos dados do Sistema Quaestor (sistema corporativo da Marinha do Brasil utilizado para a gestão do municiamento). Com relação ao desenvolvimento de trilhas de auditoria para examinar a conformidade de diversos aspectos da gestão, só na área de pagamento de pessoal foram desenvolvidas cerca de 130 trilhas de auditoria, com base nos dados coletados de sistemas da Marinha do Brasil e do governo federal.

O modelo tecnológico utilizado por esse Centro de Controle Interno é o de **Sistemas orientados a dados**.

A situação hoje

Atualmente, o processo de auditoria na Marinha do Brasil mudou significativamente. As auditorias contínuas permitem a realização de auditorias em todas as unidades da Marinha, inclusive navios, com maior frequência, e os resultados são comunicados mais rapidamente por meio do envio de notas de auditoria aos gestores, para prevenção e/ou correção de falhas.

Além disso, novas tipologias (trilhas de auditoria) vêm sendo criadas para atender as necessidades de controle da Força, de modo que a auditoria interna da Marinha possa atuar fundamentalmente na prevenção de falhas na gestão dos recursos públicos.

Por que a iniciativa é inovadora?

A iniciativa adotada pelo Centro de Controle Interno da Marinha é considerada uma inovação pois, além de ser pioneira no âmbito do Controle Interno das Forças Armadas, provocou uma quebra de paradigma na auditoria interna da Marinha do Brasil e mudou significativamente a atuação dos gestores, em especial, no aprimoramento dos controles internos administrativos das organizações militares.

A adoção da auditoria contínua pressupõe, como já foi dito, em uma alteração significativa no escopo de análise: em vez de selecionar amostras de transações de algumas organizações a serem fiscalizadas em cada ciclo de auditoria, passa-se a analisar potencialmente todas as transações de todas as organizações, de maneira contínua.

Ressalta-se que a prática da auditoria contínua foi desenvolvida e difundida no meio privado, utilizando-se diversos métodos de operacionalização, tais como o uso de softwares auditores. As aplicações na esfera governamental têm caráter inovador, mormente no âmbito das Forças Armadas.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Ao longo do exercício de 2017, o Centro de Controle Interno da Marinha emitiu **629 notas de auditoria** para as organizações militares da Marinha do Brasil, distribuídas pelas seguintes áreas:

Área quantidade de notas

- Execução orçamentária e financeira: 99
- Folha de pagamento de pessoal: 362
- Patrimônio: 19
- Municiamento (gastos com alimentação): 149
- **TOTAL: 629**

Podemos destacar os seguintes resultados obtidos em função da implementação dessa prática inovadora:

a) Benefícios financeiros -

- Pagamentos indevidos evitados/recuperados (R$ 2,5 milhões – Folha de pagamento de pessoal).

b) Benefícios não financeiros -

- Melhorias nos controles internos das organizações militares (1ª linha de defesa);
- Aprimoramento nos sistemas corporativos da Marinha (2ª linha de defesa);
- Conformidade legal na gestão dos recursos públicos; e
- Aprimoramento dos processos de despesa.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Para a implementação da auditoria contínua pelo Centro de Controle Interno da Marinha, foi adquirida uma ferramenta informatizada de apoio à auditoria (Computer Aided Auditing Tools – CAATS) denominada IDEA Data Analysis. O valor dessa ferramenta foi cerca de R$ 3.000,00.

Em termos de recursos materiais, utilizamos os próprios computadores dos militares/servidores civis, não havendo a necessidade de compra de novos equipamentos.

O pessoal envolvido na implementação da auditoria contínua foi constituído pelos próprios militares/servidores civis integrantes do Centro de Controle Interno da Marinha, não sendo necessária a contratação de mão de obra para realização desse trabalho.

Parcerias

Foram realizadas parcerias com outras organizações militares da Marinha e com outros órgãos federais, para acesso às bases de dados, tais como:

a. Pagadoria de Pessoal da Marinha (Papem) – disponibilizou as bases de dados da folha de pagamento do pessoal;

b. Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM) – disponibilizou as bases de dados do pessoal;
c. Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) – disponibilizou as bases de dados de gastos com municiamento (alimentação);
d. Serviço de Veterano e Pensionistas da Marinha (SVPM) – disponibilizou as bases de dados do cadastro de óbitos; e
e. MPDG – disponibilizou o acesso ao Siape/DW – Siape para acesso à folha de pagamento/cadastro do pessoal de todos os órgãos federais que possuem a folha de pagamento executada por esse sistema.

As parcerias foram de extrema importância para a implementação da auditoria contínua na Marinha do Brasil.

Participação dos beneficiários

A implementação dessa iniciativa na Marinha do Brasil contou com a participação dos militares/servidores civis diretamente impactados no processo de auditoria contínua.

Cabe destacar que o apoio da Assessoria de Informática do Centro de Controle Interno da Marinha foi fundamental, pois esta assessoria realizava os contatos com os setores de informática dos parceiros envolvidos.

A metodologia utilizada inicialmente foi o mapeamento dos processos, utilizando como ferramenta o *software* Bizage. Após os processos mapeados, a metodologia aplicada para a implementação da auditoria contínua foi basicamente a utilização de técnicas para a conciliação de bases de dados – Computer Aided Auditing Tools (Caats).

Mecanismos de transparência e controle social

O monitoramento da população à informação de interesse público pode ser realizado por meio de solicitação à área de comunicação da Marinha, conforme estabelecido pela Lei de Acesso a Informação, para que esse Centro de Controle Interno disponibilize ao cidadão interessado os resultados das auditorias.

Ressalta-se que, de forma análoga às auditorias tradicionais, também é autuado um processo de auditoria para a auditoria contínua, contendo os papéis de trabalho utilizados na execução dos trabalhos, as notas de auditoria emitidas, entre outros documentos, preferencialmente em meio digital.

Grau de replicabilidade

A iniciativa possui um grande potencial para ser replicada em outros órgãos da administração pública ou em outras esferas do governo. Tivemos a oportunidade de apresentar esse tema no IX Fórum Brasileiro da Atividade de Auditoria Interna Governamental. Diversos órgãos da administração pública que estavam presentes ficaram muito interessados em replicar essa iniciativa.

Como exemplo, recebemos no nosso local de trabalho a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ). Foi apresentada toda a metodologia e o passo a passo para a implementação da iniciativa desenvolvida.

Grau de sustentabilidade

A iniciativa promoveu sustentabilidade uma vez que a auditoria contínua utiliza técnicas de análise de dados de sistemas informatizados, dispensando o envio de documentos para análise documental.

Além disso, a comunicação dos resultados é realizada de forma digital, por

meio de notas de auditoria que são transmitidas para as unidades auditadas, por intermédio de correspondência eletrônica.

Obtivemos uma redução significativa de gastos com papel, seguindo assim, as premissas do desenvolvimento sustentável.

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

No processo de implementação da auditoria contínua na Marinha do Brasil encontramos diversas barreiras, tais como:

- A dificuldade de acesso às bases de dados dos sistemas corporativos da própria Marinha e de outros órgãos governamentais, o que exigiu, em alguns casos, um grande esforço para obtê-los.
- A insuficiência de recursos orçamentários para a aquisição de novas licenças da ferramenta de análise de dados e para a contratação de treinamento voltado especialmente para o pessoal envolvido nessa nova prática de auditoria.

Quais barreiras foram vencidas e como?

As seguintes barreiras foram vencidas:

a. Dificuldade de acesso às bases de dados dos sistemas corporativos da Marinha e de outros órgãos governamentais.

Conseguimos superar essa dificuldade realizando inúmeras reuniões de trabalho com os principais atores envolvidos e estudando o *layout* dos arquivos para entender como poderíamos chegar aos resultados esperados.

b. Insuficiência de recursos orçamentários para a contratação de treinamento para o pessoal envolvido nessa nova prática de auditoria.

Superamos essa barreira com a elaboração de treinamentos internos, *workshop*, participação em fóruns, palestras etc.

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

Os fatores fundamentais que contribuíram para o sucesso dessa prática inovadora foram: o apoio do diretor do Centro de Controle Interno da Marinha ao teste piloto realizado e a inclusão da auditoria contínua no Plano Anual de Auditorias da Marinha; e a perseverança dos militares e servidores civis desse Centro de Controle Interno envolvidos nas atividades de auditoria, que buscaram de forma contínua o desenvolvimento e o sucesso de uma prática que inovou a auditoria interna da Marinha do Brasil.

Responsável institucional

Henrique Mansur Anache

Chefe do Departamento de Auditoria

Endereço

Ilha das Cobras

Edifício Almirante Gastão Motta – Térreno, Centro

Rio de Janeiro/ RJ – 20.091-000

Data do início da implementação da iniciativa

1º de janeiro de 2017

Gerador de Público

Secretaria Nacional de Renda de Cidadania

Ministério do Desenvolvimento e Combate à Fome

As condicionalidades do Programa Bolsa Família têm como objetivo criar condições para que as famílias em situação de pobreza consigam sair dessa realidade de uma forma sustentável no tempo. Isso implica em aumentar o capital social dos membros dessas famílias para que elas participem da vida econômica com maior produtividade. Para isso, existem os compromissos de frequência escolar e de acompanhamento da saúde. Para que esse acompanhamento seja feito com eficácia é necessário a geração de listas dos beneficiários que devem ser acompanhados pelas redes de saúde e educação. O processo de geração dessas listas até 2013 não era automatizado, exigindo o desenvolvimento de soluções específicas a cada alteração de regra ou critério de seleção de beneficiário. Isso, associado ao ambiente tecnológico existente, gerava lentidão na produção das listas, erros, retrabalhos e dificuldade de atender demandas de outros programas sociais que procuravam focalizar sua atuação em beneficiários do Programa Bolsa Família.

Com a evolução do ambiente tecnológico, houve diversos ganhos no processo de geração das listas de beneficiários para o acompanhamento das condicionalidades. Além disso, houve expressivo aumento na flexibilidade que permitiu o atendimento de demandas de geração de listas de beneficiários por parte de outros programas sociais, contribuindo de forma importante para a

articulação do Programa Bolsa Família com esses programas, atendendo assim uma de suas premissas, que é o trabalho intersetorial. A iniciativa possibilita, na prática, a almejada integração entre políticas sociais.

O resultado gerado é o ganho na flexibilidade e velocidade de transformação de grandes volumes de dados em informações mais assertivas para um determinado fim no contexto do desenho e da execução de uma política pública.

Caracterização da situação problema

O Programa Bolsa Família (PBF) tem, entre seus eixos, a promoção do acesso aos direitos sociais básicos de saúde e educação e também a articulação de políticas sociais em torno dos beneficiários do programa como forma de aumentar a capacidade das famílias para a superação da pobreza. A promoção do acesso aos direitos sociais básicos se dá por meio das condicionalidades de saúde e educação.

Para que haja o acompanhamento das condicionalidades é necessário que os Ministérios da Educação e Saúde, que coordenam o processo de acompanhamento nas redes municipais, recebam as listas de crianças e mulheres que devem ser acompanhadas a cada período, relação conhecida como Público para Acompanhamento (PA). Cabe ao MDS produzir essas listas.

O processo de produção dessas listas teve início em 2006 e, apesar das melhorias e evoluções adotadas ao longo dos anos, até 2014 ainda era um processo que demandava um grande esforço da equipe do Decon/Senarc e que demorava um tempo significativo para ser realizado. Além da demora, a complexidade do processo e a necessidade intensiva de recursos humanos levavam também ao aumento do risco de erros e de não cumprimento de prazos acordados com os parceiros, especialmente no tocante ao acompanhamento das condicionalidades, cuja periodicidade chega a ser bimestral no caso da educação.

Paralelamente, a consolidação do Programa Bolsa Família e a ação do MDS no sentido de estimular a focalização de políticas sociais na população mais vulnerável têm aumentado o interesse de outros programas em priorizar o atendimento aos integrantes do Cadastro Único e/ou do Programa Bolsa Família. Para que isso seja feito é necessário também que sejam produzidas listas de beneficiários com os recortes necessários para cada política ou programa específico. A produção dessas listas é um processo de natureza semelhante ao da geração do PA para o acompanhamento das condicionalidades, sofrendo, portanto, dos mesmos problemas, mas com agravantes.

O processo de geração do PA para o acompanhamento de condicionalidades é relativamente estável, uma vez que as regras de geração desse público mudam pouco. No entanto, a não existência de um processo automatizado e parametrizável de geração de listas de beneficiários fazia com que para atender a cada demanda pontual fosse necessário o desenvolvimento de uma solução específica. E caso houvesse uma demanda para a geração de um novo PA com alguma regra ou característica diferente (idade, município, característica familiar ou individual etc.) havia a necessidade de alteração da solução desenvolvida.

Nesse contexto, as limitações descritas implicavam em dificuldades no processo de acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família, bem como impunham restrições para que a base de beneficiários desse programa pudesse ser utilizada de forma mais ampla no processo de focalização de políticas sociais.

Vale observar que na arquitetura tecnológica existente antes do desenvolvimento da solução, e considerando os volumes das bases do Cadastro Único para Programas Sociais (76.464.300 pessoas e 26.950.657 famílias ativas) e da folha de pagamento do Programa Bolsa Família (14.001.338 famílias beneficiárias), os processos de geração das listas para as condicionalidades do Programa Bolsa Família e também para outros programas demandavam um tempo de máquina de algumas horas (ao redor de 8 horas para as

condicionalidades). Além do tempo de máquina, cada demanda exigia o desenvolvimento de um programa específico para a geração das listas de beneficiários, o que consumia um tempo considerável.

Objetivos da iniciativa

Os objetivos da solução são:

Elevar o grau de efetivação dos direitos sociais para as famílias de baixa renda, por meio da oferta de dados necessários para o desenho e execução de políticas públicas.

a. Atender às demandas de geração de listas de beneficiários em tempo hábil.
b. Reduzir o custo operacional de geração das listas de beneficiários.
c. Possibilitar auditorias nos públicos gerados.
d. Possibilitar a extração dos dados dos públicos solicitados para envio aos parceiros.

Público-alvo da iniciativa

Órgãos parceiros que necessitam de informações de beneficiários do Programa Bolsa Família para elaboração e execução de políticas públicas. Atualmente a Senarc gera listas com público de beneficiários para os seguintes órgãos/programas:

1. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão, que recebe bimestralmente lista de crianças e jovens de 6 a 17 anos pertencentes a famílias do Programa Bolsa Família para o acompanhamento da frequência escolar.
2. Ministério da Saúde/Secretaria de Atenção à Saúde, que recebe

semestralmente listas para o acompanhamento das condicionalidades de saúde, contendo:

- crianças de até 7 anos pertencentes a famílias do Programa Bolsa Família para o acompanhamento nutricional e vacina;
- mulheres pertencentes a famílias do Programa Bolsa Família em idade fértil para identificação de gestação e acompanhamento pré-natal.

Como o desenho do Programa Bolsa Família é intersetorial e interfederativo, o envio das listas com o público para acompanhamento das condicionalidades torna possível a operação de coleta e registro de dados de frequência escolar, vacinação, avaliação nutricional e acompanhamento pré-natal, que é realizado nos 5.570 municípios, envolvendo as redes municipais de saúde e educação. Assim, as ações de gestão de condicionalidades têm como público-alvo direto técnicos e gestores dos setores de saúde e educação, envolvendo uma rede que abarca cerca de 160 mil escolas com estudantes do Programa Bolsa Família, 43 mil estabelecimentos de saúde e 32 mil equipes de saúde na família.

3. Ministério do Desenvolvimento Social/Secretaria Nacional de Assistência Social, que recebe trimestralmente lista com o público prioritário para ações do Programa Criança Feliz, para o qual são selecionadas:
    - crianças de até 72 meses de idade ativas no Cadastro Único e de famílias do Programa Bolsa Família;
    - mulheres ativas do Cadastro Único que foram identificadas como gestantes no acompanhamento da saúde de condicionalidade do Programa Bolsa Família.
4. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, que recebe a lista de alunos beneficiários do Programa

Bolsa Família no ensino médio como público prioritário para matrícula no Pronatec/Mediotec.

5. Ministério do Desenvolvimento Social/Secretaria Nacional de Promoção do Desenvolvimento Humano, que recebe anualmente lista com crianças de até 48 meses de idade pertencentes a famílias do Programa Bolsa Família e sua vinculação à rede escolar para operacionalizar o repasse financeiro previsto pelo Programa Brasil Carinhoso. Além disso, também é enviado para identificação do NIS dos alunos do Censo Escolar que estão no Cadastro Único, para facilitar futuros cruzamentos de dados

Descrição das etapas da prática inovadora

Ao todo, foram oito etapas durante todo o processo de evolução da solução de geração de público contendo lista de beneficiários:

Etapa 1: demanda crescente por gerações de públicos e falta de capacidade de atendimento.

- Em 2006, houve necessidade de geração das listas de beneficiários para acompanhamento de condicionalidades da saúde e educação do Programa Bolsa Família.
- Em 2012, surgiu a necessidade de geração de listas de beneficiários do Programa Bolsa Família para o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (Peti).
- Em 2013, demandou-se a geração de listas contendo as crianças pertencentes a famílias do Programa Bolsa Família de até 48 meses de idade para identificação de vínculo escolar (creches), condição necessária para o repasse financeiro previsto pelo Programa Brasil Carinhoso.

Etapa 2: aquisição, em 2013, de uma ferramenta *BigData* (Teradata) capaz de processar um grande volume de dados.

Etapa 3: ainda em 2013 houve a contratação pela Diretória de Tecnologia da Informação do MDS (DTI) de empresa especializada em consultoria da ferramenta Teradata.

Etapa 4: em 2014 foi feita a implantação da geração dos públicos para acompanhamento de condicionalidades do Programa Bolsa Família não parametrizável no Teradata.

Etapa 5: em 2015 desenhou-se o modelo parametrizável para geração de qualquer lista de beneficiários.

Etapa 6: em 2016, realizou-se a construção da solução que permite:

- Definir as regras de geração das listas de beneficiários pelo gestor de negócio, considerando diversas características das demandas;
- Gerar as listas de beneficiários;
- Exportar os dados gerados para os parceiros, segundo as estruturas de dados demandadas.

Etapa 7: em 2017 foi substituído o antigo processo de geração de listas de beneficiários para acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família e para subsidiar outros programas sociais pela nova solução parametrizável e automatizada.

Etapa 8: por fim, ainda em 2017, foi feita a geração dos públicos na nova solução. Cabe observar que a geração das listas de beneficiários para o Programa Criança Feliz e para o Pronatec/Mediotec foram iniciadas nesse ano.

A situação hoje

Atualmente a aplicação de geração de listas de beneficiários está em produção atendendo aos seguintes programas:

Quadro 1 – Listas de beneficiários e programas

Lista	Volume médio	Periodicidade de geração	Tempo de processamento da nova solução
Lista para acompanhamento de condicionalidades da saúde do PBF	7 a 8 milhões de crianças 20 milhões de mulheres	Semestral	7 minutos
Lista para acompanhamentos de condicionalidades da educação do PBF	14 milhões de alunos	Bimestral	5 minutos
Lista para o Programa Brasil Carinhoso	3 milhões de crianças	Anual	1 minuto
Lista com público	4 milhões de alunos	Anual	1 minuto
Lista com público prioritário para acompanhamento no Programa Criança Feliz	4 milhões	Trimestral	2 minutos

Fonte: Elaboração própria.

Obs.: Para a parametrização das regras de geração de novas listas é necessário em média um dia.

Por que a iniciativa é inovadora?

Trata-se de uma solução de extensa cobertura por seu modelo de execução intersetorial, além de permitir a interoperabilidade, de modo que diversos sistemas e organizações trabalhem em conjunto trocando informações. A

iniciativa possibilita, na prática, a almejada integração entre políticas sociais. Sua aplicabilidade atual tem foco em recortes de famílias e seus integrantes mais vulneráveis do Cadastro Único e do Programa Bolsa Família. Os problemas enfrentados por essas famílias não seguem a divisão burocrática e cognitiva estabelecida na configuração da administração pública, demandando, para seu enfrentamento, inovações.

A solução inovadora é robusta e consegue fazer recortes de dados em grandes volumes de dados com alta performance. Utiliza recursos de tecnologia da informação *(Big Data)* capaz de processar um grande volume de dados com enorme ganho operacional. O resultado gerado é o ganho na flexibilidade e velocidade de transformação de grandes volumes de dados em informações mais assertivas para um determinado fim no contexto do desenho e da execução de uma política pública.

Não havia uma solução de mercado que possibilitasse gerar esses públicos de forma parametrizável e com agilidade. Com essa solução é possível expandir a capacidade do Ministério do Desenvolvimento Social e de outros parceiros em selecionar grandes volumes de dados de forma ágil sem necessitar do desenvolvimento de novas soluções em tecnologia ou dar manutenção em soluções já existentes.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Para geração de uma nova lista ou alteração das regras de geração de uma lista que já está em produção, não é mais necessária manutenção na solução, tendo em vista que a sua parametrização permite alterar as regras para geração de uma lista, como inclusão de novos dados de diversas fontes ou mudança no perfil de seleção desses públicos. A alteração pode ser feita diretamente na ferramenta de geração de listas, mantendo o histórico das regras utilizadas para geração de listas já disponibilizadas e o conteúdo das que já foram geradas,

permitindo assim qualquer tipo de auditoria, tanto nos dados quanto nas regras utilizadas. Atualmente o tempo para parametrização das regras de geração de um novo público é de apenas um dia e não há necessidade de desenvolvimento de uma nova solução para geração dessa nova lista.

O desenvolvimento dessa ferramenta parametrizável, em conjunto com a modernização do ambiente tecnológico, tornando-o mais adequado à operação com grandes massas de dados, permitiu a automação flexível do processo de geração de listas de beneficiários.

Essa automação flexível levou aos seguintes ganhos:

1. Redução do tempo de geração de listas de beneficiários, que passou de cerca de 8 horas para alguns minutos;
2. Redução do risco operacional e maior segurança no processo de geração de listas;
3. Redução de erros e a necessidade de retrabalho;
4. Rápido atendimento de demandas de geração de listas, tanto para apoiar processos operacionais do Programa Bolsa Família e de outros programas sociais quanto para subsidiar análises sobre esses programas.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Como já mencionado, a existência de um processo automatizado e parametrizável de geração de listas de beneficiários faz com que para atender a cada demanda pontual não seja mais necessário o desenvolvimento de uma solução específica. Atualmente, para a geração de um novo PA com alguma regra ou característica diferente (idade, sexo, faixa de renda, escolaridade etc.) é necessário apenas uma adequação de parâmetros. Essa característica reduz o custo de desenvolvimento, antes necessário para cada nova lista gerada.

Os recursos necessários para a atualização do ambiente tecnológico, adequando-o ao manuseio de grandes volumes de dados não podem ser vinculados diretamente ao projeto, uma vez que essa atualização foi adotada pela capacidade de permitir ganhos operacionais não apenas para a gestão das condicionalidades, mas para as demais áreas do Programa Bolsa Família e do Cadastro Único para Programas Sociais.

O investimento gerou necessidade de poucos recursos para operacionalizar a geração dos públicos, houve redução do tempo e do custo operacional. Isso diluído ao longo do tempo gera uma economia no processo.

Parcerias

Todo o processo de desenvolvimento da solução inovadora contou com os seguintes parceiros:

- Gabinete da Secretaria de Renda de Cidadania do Ministério do Desenvolvimento Social, que deu todo o apoio necessário para aquisição das ferramentas e equipamentos necessários para construção da solução.
- Diretória de Tecnologia da Informação do Ministério do Desenvolvimento Social, responsável pelo desenvolvimento da solução inovadora, de acordo com os requisitos e premissas definidas pela área de negócio para atender as necessidades.
- Empresa terceirizada CDS, contratada pela DTI, responsável pela consultoria do Teradata, solução *Big Data* utilizada na arquitetura da solução inovadora.

Participação dos beneficiários

Um dos motivos da criação de um gerador de público foi a necessidade de

interação do MDS com outros órgãos da administração pública, tanto internos quanto externos. Em princípio participaram da elaboração da solução as áreas responsáveis pela operacionalização das condicionalidades do Programa Bolsa Família, a fim de criar uma solução flexível que pudesse atender a todas as áreas interessadas na geração das listas. Com a implementação da solução inovadora, tornou-se possível, a qualquer tempo, envolver os servidores interessados na geração das listas que atendam às necessidades específicas de sua área, no âmbito do suporte às políticas públicas do órgão, promovendo maior agilidade tanto no levantamento das informações necessárias à criação de novas políticas quanto na análise de resultados obtidos.

Mecanismos de transparência e controle social

O acesso à informação tornou-se um dos insumos básicos ao exercício da cidadania. Para isso é necessário que o cidadão possa conhecer, opinar e acompanhar as decisões governamentais para certificar-se de que os recursos postos à disposição do estado produziram resultados positivos em prol da coletividade.

Dessa forma, o gerador de listas pode ser uma ferramenta útil para elaboração das políticas, respeitando as regras de sigilo dos dados, que podem ser disponibilizadas em dados abertos aos cidadãos para controle social.

Outro aspecto a ser considerado na execução de uma política pública é o registro histórico de regras utilizadas para geração das listas para um determinado fim, o que permite o controle das regras utilizadas ao longo do tempo e a realização de auditorias.

Grau de replicabilidade

No âmbito do Ministério do Desenvolvimento Social, a solução gera as listas

especificadas a partir da base de dados do Programa Bolsa Família. Porém, por ser parametrizável, o gerador de listas pode ser replicado para uso de outras bases de dados, possibilitando a geração de listas com as mais diversas finalidades. A parametrização pode ser feita de acordo com as características específicas de cada base de dados e não restringe temas ou assuntos, desde que as informações estejam armazenadas em um banco de dados disponível.

Isso possibilita a replicação da solução inovadora para outros órgãos, de forma a prover informações valiosas para promover políticas públicas nos diversos setores e esferas do governo.

Grau de sustentabilidade

O desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental são os três pilares interdependentes do desenvolvimento sustentável, que se suportam mutuamente, segundo a Declaração de Política de 2002 da Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (Joanesburgo, África do Sul).

Dessa forma, a solução inovadora contribui na elaboração ou na execução de políticas públicas para o desenvolvimento social da população em consonância com os princípios do desenvolvimento sustentável.

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

A principal barreira no desenvolvimento da solução foi obter apoio de patrocinadores internos, tanto na área de negócio quanto na área de tecnologia da informação, a fim de obter as condições necessárias para que o seu desenvolvimento. Isso implicou na necessidade de demonstração dos benefícios da aquisição de ferramentas e equipamentos adequados, bem

como da contratação de empresa prestadora de serviço para conseguir o apoio demandado para desenvolver a solução.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Para obter apoio e patrocinadores no investimento em uma solução *Big Data* foi realizada uma prova de conceito de geração do público para acompanhamento de condicionalidades da educação do Programa Bolsa Família. A solução foi desenvolvida com rapidez e obteve excelentes resultados em relação ao tempo de processamento e na facilidade de manutenção, caso houvesse necessidade de alteração de regra de geração desse público. Com os resultados apresentados obteve-se apoio das áreas de negócio e patrocinadores e assim houve investimento nos insumos necessários para implementação da solução.

Dessa forma foram adquiridas ferramentas e equipamentos adequados para o desenvolvimento de uma solução que pudesse atender as necessidades do negócio e também contratação de empresa especializada pela Diretória de Tecnologia da Informação do Ministério do Desenvolvimento Social, responsável pelo desenvolvimento.

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

Os principais fatores que contribuíram para o sucesso da solução inovadora foram:

- Grau de maturidade da equipe de negócio com entendimento da necessidade de soluções robustas de tecnologia da informação que pudesse realizar o processamento de um grande volume de dados e de clareza na necessidade do negócio em se obter dados para elaboração e execução das políticas;

- Aquisição de ferramentas e equipamentos consumados;
- Equipe para desenvolvimento disponível;
- Novas demandas de públicos de beneficiários do Programa Bolsa Famílias para elaboração e execução de diversas políticas.

Responsável institucional

Ana Paula Fernandes Guimarães

Coordenadora geral

Endereço

SMAS, Trecho 3, Quadra 2, Bairro Parksul

Brasília/DF – 71.610-051

Data do início da implementação da iniciativa

13 de janeiro de 2017

Metodologia de Alocação dos Servidores

Secretaria de Orçamento Federal

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

O concurso de Analista de Planejamento e Orçamento possui duas etapas e não faz restrição com relação à formação de nível superior do candidato. Dessa forma, os aprovados possuem uma ampla gama de perfis e experiências. Além da etapa de provas e títulos, existe também o curso de formação que tem como objetivo selecionar os candidatos aptos e homogeneizar a formação de cada um, buscando adequá-los, minimamente, às atividades da carreira.

Nesse cenário, era impossível fazer as entrevistas de todos eles por todas as áreas. Houve então a necessidade de encaminhar os candidatos a Analistas de Planejamento e Orçamento, ainda em curso de formação, para as entrevistas com os coordenadores gerais da Secretaria de Orçamento Federal, de modo que o perfil do profissional fosse o mais adequado ao trabalho desenvolvido em cada local, para que os gestores não perdessem tempo com entrevistas inúteis.

Conceitos como o de competências para analisar a melhor colocação de um profissional aprovado em concurso e a automação do processo de seleção permitiram conhecer as necessidades de capacitação de cada indivíduo mesmo antes do início de seu exercício na unidade, incentivando o candidato à reflexão de suas próprias competências e deficiências no caminho de inserção na vida pública.

No passado, a distribuição dos candidatos era feita mais com base nas preferências que cada candidato tinha por cada unidade, o que reduzia o poder de decisão da administração pública. Com essa metodologia, a

administração pública não apenas recobrou o controle da alocação, como também trouxe uma forma de selecioná-los com critérios mais definidos.

Caracterização da situação problema

O concurso de Analista de Planejamento e Orçamento possui duas etapas e não faz restrição com relação à formação de nível superior do candidato. Dessa forma, os aprovados possuem uma ampla gama de perfis e experiências, podendo ser músicos, engenheiros, médicos, historiadores ou de qualquer outra formação.

Sendo assim, o concurso possui duas etapas: a primeira de provas e títulos; e a segunda de curso de formação.

O curso de formação, além de selecionar os candidatos aptos, tem como objetivos homogeneizar a formação de cada um, buscando adequá-lo minimamente às atividades da carreira.

Apesar desse curso, as experiências, os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos ainda os torna muito diferentes entre si.

Por outro lado, as diversas áreas da Secretaria de Orçamento Federal exigem profissionais com perfis diferentes, dependendo das necessidades de cada um.

Como o número de candidatos é grande, assim como o número de áreas nas quais cada candidato pode trabalhar, é impossível fazer as entrevistas de todos eles por todas as áreas.

Houve então a necessidade de encaminhar os candidatos a Analistas de Planejamento e Orçamento ainda em curso de formação para as entrevistas com os coordenadores gerais da Secretaria de Orçamento Federal, de modo que o perfil do profissional fosse o mais adequado ao trabalho desenvolvido em cada local, para que os gestores não perdessem tempo com entrevistas inúteis.

Objetivos da iniciativa

1. Indicar para entrevista com os coordenadores gerais os candidatos com o perfil mais adequado para o trabalho em cada coordenação geral;
2. Reduzir o tempo despendido pelos coordenadores gerais no processo de seleção dos candidatos;
3. Fornecer dados dos candidatos que pudessem ser facilmente comparados entre si;
4. Reduzir a rotatividade interna dos candidatos devido a uma inadequação do perfil profissional às atividades de cada coordenação geral;
5. Reduzir o tempo de adaptação e aprendizado do novo profissional ao setor de trabalho, uma vez que seu perfil está mais adequado às atividades desempenhadas no local de trabalho.

Público-alvo da iniciativa

1. Candidatos ao cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO), da segunda etapa do concurso, em curso de formação.
2. Coordenadores gerais da Secretaria de Orçamento Federal (SOF), cujas áreas receberiam os novos APOs.

Consideramos esses dois grupos como público-alvo da iniciativa, uma vez que que buscamos beneficiar ambos. Os novos APOs seriam beneficiados à medida que fossem mais bem alocados em seus novos locais de trabalho; os coordenadores gerais seriam também beneficiados, pois teriam colocados nas suas posições os melhores perfis do grupo de novos APOs.

Descrição das etapas da prática inovadora

1. Capacitação da equipe nos conhecimentos necessários, especialmente em gestão por competências.
2. Construção do questionário base a ser aplicado junto às coordenações gerais e aos candidatos do concurso.
3. Aplicação de questionário nas coordenações gerais com a finalidade de se conhecer as competências necessárias ou desejadas pela instituição.
4. Aplicação de questionário aos candidatos com a finalidade de se conhecer as competências existentes em cada um.
5. Ponderação das competências necessárias ou desejadas por cada setor.
6. Comparação entre as competências desejadas pelos setores e as competências existentes nos candidatos.
7. Pontuação de cada candidato em cada setor, segundo suas competências existentes e as competências desejadas.
8. Classificação dos candidatos em cada setor.
9. Indicação dos melhores candidatos para entrevista em cada setor.

A situação hoje

Os 47 candidatos encontram-se alocados nas coordenações gerais da seguinte forma:

- Dois economistas e um comunicador social na CGREI;
- Um comunicador social, um engenheiro e um profissional de relações profissionais na CGAES;
- Um administrador e um engenheiro na CGAPE;
- Um economista, um advogado e um historiador na CGAPP;

- Um administrador e um engenheiro na CGARP;
- Um administrador e um economista na CGASE;
- Um administrador, um contador, um comunicador social e um advogado na CGASO;
- Dois engenheiros na CGDPS;
- Um cientista social na CGEAT;
- Um analista de sistemas, um comunicador social e um turismólogo na CGINF.
- Dois economistas na CGMAC;
- Um advogado na CGPEC;
- Um administrador, dois economistas e um advogado na CGPRO.
- Um administrador, um cientista social, um profissional de relações profissionais na CGREI;
- Seis cientistas da informação, quatro engenheiros e um geógrafo na CGTEC.

Como se pode perceber, a formação do profissional não foi preponderante para sua alocação entre as áreas que não eram de Tecnologia de Informação (CGTEC), mas sim seu perfil no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Se a formação do profissional fosse algo importante para o cargo de APO, o concurso teria especificado isso.

Por que a iniciativa é inovadora?

A inovação da iniciativa está em diversos pontos:

1. Uso de conceito de competências para analisar a melhor colocação de um profissional aprovado em concurso para alocação interna.
2. Automação do processo de seleção, uma vez que torna possível a

utilização de aplicativos informatizados para priorizar a distribuição de pessoal, sem histórico de desempenho na instituição na qual ingressa.

3. Conhecimento das necessidades de capacitação de cada indivíduo, mesmo antes do início de seu exercício na unidade.
4. Incentivo à reflexão, por parte do candidato, de suas próprias competências e deficiências no caminho de inserção na vida pública.
5. Especialmente no caso em que os candidatos seriam distribuídos a três unidades diferentes, com necessidades distintas, apresenta-se ao candidato uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas pelas instituições sem indicar quais as mais importantes para cada um.

No passado a distribuição dos candidatos era muito mais com base nas preferências que cada candidato tinha por cada unidade. Isso reduzia o poder de decisão da administração pública. Com essa metodologia, a administração pública não apenas recobrou o controle da alocação, como também trouxe uma forma de selecionar com critérios bem definidos

Resultados e/ou impactos da iniciativa

1. Restaurou à administração pública a capacidade de distribuir candidatos aprovados em concurso público segundo critérios bem definidos;
2. Deu isonomia de oportunidade aos candidatos, uma vez que permite eliminar os fatores de relacionamento interpessoal que alguns candidatos possam ter com agentes da administração pública;
3. Deu impessoalidade ao processo de seleção do candidato;
4. Criou uma metodologia que pode ser repetida e aperfeiçoada com as sucessivas aplicações;
5. Criou uma metodologia que pode ser escalada para grandes quantidades de candidatos sem necessariamente aumentar o tempo

de processamento da alocação dos candidatos.

Criou uma metodologia que pode ser utilizada em toda a administração pública, em quaisquer níveis de gestão, do secretário ao chefe de serviço, mesmo quando os candidatos devem ser distribuídos para unidades diferentes.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Houve pelos seguintes motivos:

1. Permitiu ao gestor, que no caso era o coordenador geral, com auxílio de seus coordenadores, em vez de utilizar seu tempo na leitura e análise de dezenas de currículos, direcionar os candidatos com os perfis profissionais mais compatíveis com as atividades desenvolvidos em suas coordenações.
2. Os questionários respondidos permitem à organização, sem muito esforço, conhecer as lacunas de competência e, com isso, desenhar programas de capacitação que, mais que dotar o profissional com os conhecimentos desejados, aparelhem o indivíduo com as atitudes e habilidades desejadas.
3. Ainda, o levantamento, que pode ser estendido à toda organização, em vez de apenas aos novos ingressos, permite criar um programa de *coaching* na instituição, com a finalidade de desenvolver o profissional ao longo de sua carreira.

Parcerias

A parceria, neste caso, foi feita com a Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos (Seplan) que participou da elaboração dos questionários que foram aplicados aos setores da Secretaria de Orçamento Federal (SOF) (coordenações gerais) e aos concursandos.

Apesar dessa parceria na elaboração do levantamento, a SOF desenvolveu o processo de seleção e distribuição interno dos candidatos de modo distinto da Seplan, pois cada secretaria preservou sua autonomia de atuação na questão das alocações dos candidatos.

Participação dos beneficiários

Foram dois beneficiários conforme se segue:

1. **Coordenadores gerais:**
    1. Os coordenadores gerais participaram descrevendo as atribuições que lhes eram devidas regimentalmente.
    2. Participaram também indicando e valorando as competências relevantes para a consecução das atividades em seus setores.
    3. Esses coordenadores gerais e seus coordenadores fizeram as entrevistas com os candidatos e apontaram em uma lista ordenada suas preferências.
2. **Concursandos:**
    1. Os concursandos da etapa do curso de formação responderam aos questionários e participaram das entrevistas.
    2. Além disso, registraram suas preferências pelas atividades que lhes eram mais estimulantes, que foram levadas em consideração na hora da seleção.

Mecanismos de transparência e controle social

O processo encontra-se disponível para acesso sob solicitação de quaisquer pessoas da SOF ou mesmo fora da SOF, não havendo nenhum sigilo no processo decisório.

A consulta a essa metodologia é incentivada uma vez que gostaríamos de vê-la replicada e aprimorada por outros órgãos da administração pública, seja federal, estadual ou municipal.

Todo o processo está em fase de relatório conjunto da SOF e da Seplan à CGU, cada uma dessas secretarias descrevendo como foi o processo de distribuição interna dos candidatos aprovados no concurso.

Grau de replicabilidade

O processo que foi realizado na SOF pode ser replicado no momento em que for necessário. Vamos repetir esse processo no próximo curso de formação do concurso de APO. Há uma possibilidade de se convocar os candidatos excedentes do mesmo concurso (APO) e fazer novo curso de formação em 2019. No entanto, caso esta convocação não ocorra, devido à falta de orçamento ou outro motivo qualquer, não há impedimento de ordem técnica para repeti-lo em qualquer momento, por qualquer órgão, em qualquer esfera da União, em qualquer outro concurso.

Grau de sustentabilidade

O processo de distribuição criado e aplicado na SOF foi desenvolvido para ser utilizado por poucas pessoas, de modo que não se exige uma equipe grande. Na SOF, utilizamos basicamente dois profissionais que conheciam Excel em seu nível básico, no entanto, os profissionais que aplicarem o processo devem conhecer bem as atribuições regimentais da casa em que ele é aplicado, devem conhecer o básico de gestão por competências e devem ser capazes de interpretar os poucos campos de texto livre do questionário (experiência profissional, linha de pesquisa, formação acadêmica), currículos e traduzi-los em pontos para o processo.

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

1. Não encontramos na literatura nenhum método disponível que ordenasse os candidatos pelo grau de adequabilidade para as coordenações gerais. Assim, a maior dificuldade foi criar o sistema de pontuação em cada uma das coordenações gerais.
2. Não havia na SOF pessoal familiarizado com a gestão por competências em ponto que pudesse elaborar um levantamento de competências adequado às necessidades da instituição, ainda que houvesse conhecimento a respeito das áreas que receberiam os candidatos.

Quais barreiras foram vencidas e como?

1. Com relação à dificuldade de criar um sistema de pontuação adequado para cada uma das coordenações gerais, essa foi contornada por meio de amplas discussões com a equipe envolvida e a liderança do setor. Muitos ensaios foram feitos comparando-se o método tradicional (análise simples e priorização manual de todos os currículos) com o sistema de pontuação. Essa pontuação foi sendo ajustada até que os dois métodos (manual e por pontuações) fossem semelhantes.
2. Com relação a não haver na SOF pessoal familiarizado com a gestão por competências, essa dificuldade foi contornada com a ajuda da Seplan, que obteve um questionário básico da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e marcou reunião para aprendermos sobre o processo de seleção utilizado na Anac. Debateu-se com a SOF a forma e o conteúdo dos questionários. Além disso, a equipe da SOF capacitou-se autonomamente, buscando na literatura os conceitos

de gestão por competências que pudessem ser aplicados ao que queríamos.

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

1. Ampla discussão: todo o processo foi amplamente discutido. Na fase de elaboração do questionário, buscou-se o consenso com a Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos. Na fase de criação do modelo, o debate se deu internamente com a equipe da SOF, considerando todas opiniões.
2. Busca de experiência em outros órgãos: foi muito importante ouvir a prática da Anac. A reunião que tivemos com eles foi elucidativa e inspiradora. Muitas ideias surgiram do que ouvimos deles.
3. Capacitação interna: o desconhecimento a respeito da matéria de gestão por competências exigiu pesquisa em busca do conhecimento que deveria ser absorvido pela equipe. A capacitação não foi formal, consistindo de iniciativas individuais autônomas.
4. Repetitivos ensaios para o ajuste fino: como não havia nenhum modelo pronto ou que indicasse o caminho a seguir, muitas simulações foram feitas ajustando-se os critérios de pontuação em cada caso.

Responsável institucional

Cesar Augusto Assis Mascarenhas de Oliveira

Coordenador

Endereço

Quadra SEPN 516, Bloco D, Sala T52

Asa Norte, Brasília/DF – 70.770-524

Data do início da implementação da iniciativa

1º de junho de 2017

Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero

Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

O crescente aumento do uso do modal aéreo no Brasil acarretou a necessidade iminente de novos investimentos em toda infraestrutura instalada sob gestão da Infraero, com fins à sua modernização e ampliação. Buscando encontrar alternativas que minimizassem o impacto desses investimentos nos cofres públicos, o governo federal, em conjunto com outras medidas de gestão, decidiu ceder à iniciativa privada a possibilidade de participação na administração dos serviços aeroportuários, entendendo como uma oportunidade eficaz e célere para se viabilizar todos os investimentos necessários à implantação de novas tecnologias, ampliação das estruturas prediais e todas as demais benesses que possibilitem a melhoria da qualidade dos serviços aeroportuários brasileiro.

O projeto nasceu da necessidade premente da Infraero de modernizar seu modelo de gestão e de otimizar seu fornecimento de serviços técnicos e administrativos.

Assim, surgiu o projeto Centro de Serviços Compartilhados da Infraero como um novo modelo de organização que tem por diretriz compartilhar um conjunto de serviços em vez de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização. Trata-se de um método de organização e operação em que os processos que dão sustentação às atividades-fim da

empresa são identificados e administrados de forma independente e apoiados por procedimentos e sistemas comuns, emanados da sede – Centro Corporativo.

Como resultados, podemos citar a centralização de comando; a especialização dos serviços prestados; a redução dos níveis hierárquicos e uma economicidade em todo o processo.

Caracterização da situação problema

O crescente aumento do uso do modal aéreo no Brasil, segundo pesquisa contratada pelo BNDES em 2010 em conjunto com a McKinsey&Company, com vistas a identificar ações para superar os obstáculos decorrentes do vigoroso crescimento da demanda de aviação civil projetada até o ano de 2030 acarretou a necessidade iminente de novos investimentos em toda a infraestrutura instalada sob gestão da Infraero para fins de modernização e ampliação. Nesse sentido, buscando encontrar alternativas que minimizassem o impacto desses investimentos no cofres públicos, o governo federal, em conjunto com outras medidas de gestão, decidiu ceder à iniciativa privada a possibilidade de participação na administração dos serviços aeroportuários, entendendo como uma oportunidade eficaz e célere para se viabilizar todos os investimentos necessários à implantação de novas tecnologias, ampliação das infraestruturas e todas as demais benesses que possibilitassem a melhoria da qualidade dos serviços aeroportuários no país.

Diante desse cenário, a Infraero vem adotando ações voltadas à modernização da gestão e do negócio, com o objetivo de definir um modelo de maior eficiência operacional, melhoria contínua da qualidade dos serviços ofertados, maior rentabilidade e reposicionamento no mercado. Dessa forma, um grupo de trabalho foi estruturado de modo a redefinir os direcionadores estratégicos da empresa, e nesse sentido, as ações idealizadas se pautaram nos objetivos macros de garantir níveis adequados de serviço, expansão

célere da infraestrutura, capacidade de geração de receitas e resultado operacional positivo, sustentável e perene. Com isso, no que diz respeito ao direcionador estratégico **garantir níveis adequados de serviço**, o diagnóstico apresentado apontou para a necessidade de implantação de um novo conceito organizacional de prestação dos serviços das atividades-meio, de modo a dar sustentação e maior foco à atividade-fim da empresa.

Esse novo modelo tem por diretriz compartilhar um conjunto de serviços, em vez de tê-los com uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização. Trata-se, portanto, do conceito de serviços compartilhados, que vêm a ser um método de organização e operação em que os processos que dão sustentação às atividades-fim da organização são identificados e administrados de forma independente e apoiados por procedimentos e um sistema comum, por meio de um comando único. Assim, há mais ganho em economia de escala, especialização de profissionais, agilidade e possibilidade de melhores condições de estruturação das operações. Desse modo, surgiu o Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero, que vem a ser uma unidade organizacional que provê serviços de suporte para as demais áreas da empresa, de forma previamente negociada com os usuários por meio de Acordos de Nível de Serviço (ANS) quanto aos requisitos de qualidade, tempo de entrega e custos almejados e, especialmente, eliminando a duplicidade de áreas funcionais.

Objetivos da iniciativa

Implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero, por meio da estruturação do Centro de Serviços em Brasília/DF, com a responsabilidade de gestão dos serviços técnicos e administrativos prestados ao Centro Corporativo e Centros de Negócios (aeroportos).

Público-alvo da iniciativa

- Os usuários internos, empregados da Rede Infraero lotados no Centro Corporativo da Infraero (Sede Brasília/DF) e nos Centros de Negócios (aeroportos), que demandam/necessitam de serviços ligados às várias temáticas ofertadas (RH, TI, Manutenção, finanças, entre outras).
- O público em geral, na medida em que, ao fortalecer a prestação das atividades-meio através de uma gestão de serviços mais eficiente, os Centros de Negócios (aeroportos) terão condições de focar nas atividades-fim da empresa (administração da infraestrutura aeroportuária, operações de embarque e desembarque de passageiros, soluções logísticas e negócios), fornecendo serviços de melhor qualidade aos cidadãos que se utilizam dos aeroportos da Rede Infraero.

Descrição das etapas da prática inovadora

Após a fundamentação e decisão pela adoção do conceito de CSC na Infraero, tornou-se necessário projetar iniciativas visando à implantação, tanto em relação à estrutura organizacional quanto à gestão e aos processos, para em seguida se estabelecer de forma consolidada o novo modelo organizacional. Para isso, a implantação do CSC foi estruturada dentro de dois projetos estratégicos, a saber:

- Implantação do CSC – 1ª etapa;
- Implantação do CSC - 2ª e 3ª etapas.

Desse modo, é importante ressaltar que a garantia de maiores ganhos com a implementação desse modelo está diretamente associada às suas etapas de implantação na organização, de modo a contemplar iniciativas consideradas fundamentais ao processo: centralização dos serviços, gestão dos processos e gestão da demanda interna.

Figura 36 – Macro etapas para Implantação do CSC



Fonte: Imagem produzida pelo autor

O ciclo inicial correspondeu ao planejamento da centralização do serviços, que se deu por meio da consolidação das atividades de suporte a serem geridas na dependência prestadora dos serviços, e nesse ponto, a condução dessas atividades ocorreu na primeira etapa do projeto, em que foram identificadas as necessidades primárias de mapeamento e identificação dos serviços e processos a serem prestados por determinadas localidades, de acordo com a especialização por áreas e definição das regras dos modelos de gestão que nortearam o restante do projeto.

Já na parte estrutural, foi realizada uma revisão da estrutura organizacional, no que se tornou necessário reestruturar as unidades direcionadas a prestar serviços de suporte aos aeroportos. Para que fosse dado início a essa implementação, e levando-se em consideração as premissas de garantir níveis adequados de serviço

e resultado operacional positivo, foram implementadas mudanças na estrutura da empresa, em que se calculou uma redução de custo da ordem de R$ 75 milhões em cinco anos, a partir da reestruturação a seguir descrita:

- Estruturação do centro de serviços único, sediado em Brasília, subordinado ao centro corporativo (sede), com a responsabilidade de gestão dos serviços técnicos prestados ao centro corporativo e aos centros de negócios, por meio das Unidades de Apoio à Execução do Serviços;
- Desativação de todos os centros de suporte (as estruturas que até então realizavam os serviços, que por sua vez sucederam as antigas superintendências regionais);
- Extinção dos centros de suporte de Belém/PA, Belo Horizonte/MG e Porto Alegre/RS;
- Adequação das estruturas organizacionais do centro corporativo, do centro de serviços e das Unidades de Apoio à Execução do Serviço;
- Criação das Unidades de Apoio à Execução do Serviço, estruturas direcionadas à execução dos seviços técnicos e administrativos em Manaus, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo, por meio de coordenações especializadas.

Nesse sentido, dentro do cronograma de **Implantação do CSC – 1**a **etapa**, conforme planejado inicialmente no projeto, ocorreu uma fase de transição para a transferência de todas as atividades nos centros de suporte que estavam em processo de desativação entre os meses de abril e outubro de 2017, da seguinte forma:

1ª fase: extinção dos centros de suporte e implantação do centro de serviços, com a adequação da estrutura em abril/2017;

2ª fase: desativação dos centros de suporte de Belém, Belo Horizonte e Porto Alegre, em outubro/2017.

A situação hoje

Finalizada a 1ª etapa do projeto, as 2ª e 3ª etapas já estão sendo conduzidas, de modo que temos o seguinte:

- A segunda etapa contempla a avaliação, padronização e otimização dos processos, definição dos acordos de nível de serviço, com estruturação do catálogo de serviços e seus custos associados;
- A terceira etapa contempla a implantação da tecnologia necessária para suporte à execução e controle dos serviços prestados, alocação dos recursos humanos e de infraestrutura, bem como estabelecer as regras para avaliação de desempenho dos serviços prestados.

Desse modo, atualmente existem grupos de trabalho atuando nas entregas de atividades pertencentes ao cronograma de **Implantação do CSC – 2**a **e 3**a **etapas**, de forma que já foi finalizada a etapa de planejamento da contratação de Solução TI de Gestão de Serviços para a implantação da Central Única de Serviços Compartilhados, e estão em andamento as atividades concernentes ao mapeamento dos processos das áreas provedoras de serviço, levantamento de custos e precificação dos serviços do catálogo de serviços.

Por que a iniciativa é inovadora?

Devido à proposta inédita de disponibilizar ao usuário/empregados da empresa a prestação de todos os serviços técnicos e administrativos fornecidos pelas áreas provedoras de serviços de forma compilada, de acordo com as temáticas de serviços, de forma eficiente e completa, visando ao alcance de eficiência operacional e redução de custos por meio de um catálogo de serviços padronizado que abrange as seguintes temáticas de serviços prestados:

- Administração de Pessoal e Benefícios;
- Apoio Administrativo;
- Contabilidade e Custos;
- Consultoria e Procuradoria Jurídica;
- Engenharia;
- Finanças;
- Licitações, Contratos e Convênios;
- Manutenção;
- Navegação Aérea;
- Gestão de Patrimônio;
- Segurança e Saúde do Trabalho;
- Gestão de Suprimentos;
- Tecnologia da Informação;
- Meio Ambiente.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Financeiros:

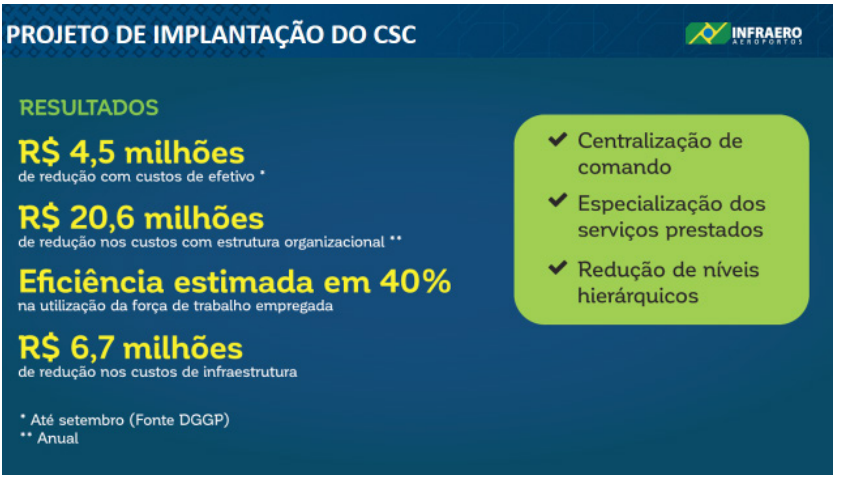
- R$ 11,7 milhões de redução de custos de efetivo;

- R$ 20,6 milhões anuais de redução nos custos com estrutura organizacional;
- R$ 6,7 milhões de redução nos custos de infraestrutura.

Gestão:

- Trinta e seis por cento de aumento na produtividade;
- Eliminação de duplicidade de atividades;
- Celeridade nas tomadas de decisão;
- Maior clareza do modelo de governança institucional.

Figura 37 – Resultados CSC



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Houve utilização eficiente dos recursos?

Sim. Todos os recursos que foram utilizados durante o processo de reestruturação organizacional, em que se fez necessária a movimentação dos

empregados que anteriormente atuavam nas estruturas extintas, extinção de estruturas (unidades de apoio de Belém, Belo Horizonte e Porto Alegre que se tratavam das antigas superintendências regionais), cessão de empregados para órgãos púbicos e plano de demissão voluntária voltados aos empregados que não aderiram ao processo de movimentação para outras dependências da empresa, referentes à primeira etapa do projeto, foram devidamente descritos e colocados à disposição do Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Plano de Sustentabilidade Econômico-financeiro da Infraero.

Participação dos beneficiários

Os beneficiários internos (empregados) estão sendo inseridos no conceito de serviços compartilhados e informados do status de implantação do projeto por intermédio de ações e medidas de realização de workshops para disseminação do tema, com um plano de comunicação interno composto de informes, e-mails marketing e divulgação dos acontecimentos relacionados ao projeto na rede social corporativa da Infraero.

Mecanismos de transparência e controle social

Em razão da necessidade de movimentação do efetivo que atuava nas unidades organizacionais de Belém, Belo Horizonte e Porto Alegre (antigas estruturas das superintendências regionais), se fez necessário criar medidas para adequação desses empregados, que se deu por meio do Programa Especial de Adequação do Efetivo (Peae), aprovado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) por meio do Ofício no 293/DEST/SE-MP, do então Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Dest), atualmente Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), e é a principal ferramenta da Infraero a ser utilizada para a

realocação de pessoal.

Todas as ações relacionadas ao planejamento e execução do projeto de implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero foram compiladas no já citado Relatório de Sustentabilidade Econômico-financeiro da empresa, encaminhado ao TCU, que tratou de relatório de âmbito geral em que a Infraero demonstra a esse tribunal as medidas que vêm tomando em prol de sua perenidade e sustentabilidade no mercado, devido às recentes privatizações dos aeroportos e consequente perda de receitas.

Grau de replicabilidade

O modelo de serviços compartilhados foi desenvolvido nos Estados Unidos nos anos 1970, e no Brasil a sua implantação remonta ao final dos anos 1990, e desde então vem sendo desenvolvido maciçamente por grandes corporações. Na esfera pública, contudo, cada vez mais as entidades vêm procurando implantar em sua estrutura esse tipo de conceito, em busca de economia de escala, sustentabilidade e eficiência operacional, o que deixa claro que o modelo pode e deve ser replicado a outras instituições do setor público. Nesse sentido, cita-se como exemplo o Centro de Serviços Compartilhados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT): a Ceofi/BH, criado em 5 de novembro de 2009, produto do projeto de reestruturação da área financeira da empresa.

Dessa forma, a Ceofi/BH integra a estratégia da ECT em contar com três centros de serviços compartilhados – denominados como Centrais de Operações Financeiras (Ceofs) – atuando em todas as atividades transacionais simples e especializadas das atuais áreas financeiras da empresa.

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

Por se tratar de um modelo de prestação de serviços recente no país e que abrange uma mudança de cultura intrínseca, a implantação do Centro de Serviços Compartilhados vem enfrentando resistência de determinadas áreas, entre as quais citamos:

- Não aderência de determinadas áreas provedoras de serviços;
- Não aderência de determinados gestores por entenderem que vão perder empoderamento;
- Resistência por parte dos usuários (em certa medida por não entenderem do que se trata o conceito, principalmente aqueles que estão nos aeroportos mais distantes).

Quais barreiras foram vencidas e como?

Foram vencidas as barreiras referentes à falta de informação sobre o conceito e a nova forma de trabalhar e prestar os serviços técnicos e administrativos por meio de plano de comunicação de forma maciça, visando dar total e ampla transparência acerca de todo o conceito de Centro de Serviços Compartilhados e das etapas do planejamento e da implementação do projeto.

Em relação às barreiras referentes à falta de aderência (principalmente em escala top down), foi realizado intensivo trabalho por meio de reuniões mensais de acompanhamento junto aos superintendentes das áreas envolvidas para que cada área se manifestasse acerca das atividades e entregas do cronograma de implantação do projeto, concernentes às suas respectivas áreas.

Ainda, como forma de consolidar o conceito, realizaremos no dia 7 de fevereiro de 2018 workshop com palestra a ser ministrada com o notório especialista em Serviços Compartilhados, Carlos Magalhães, voltada para a

presidência, diretoria, superintendentes e gestores do Centro de Serviços.

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

O principal fator para a institucionalização e continuidade de um projeto desse âmbito foi a aderência da Presidência e da Diretoria Executiva, que no momento da concepção inicial perceberam ser esta uma solução inovadora e sólida, de forma que dispuseram à área que havia pesquisado sobre o tema as condições necessárias para levar o projeto adiante, instituindo grupos de trabalho para dar continuidade ao planejamento, desenvolvimento e implantação.

Responsável institucional:

Mayara Nascimento de Farias Dutra de Andrade

Superintendente de Gestão Estratégica

Endereço

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero)

SCS Quadra 4 Bloco A Lote 58, Edifício Centro Oeste

Asa Sul, 106/136 – Brasília/DF

Data do início da implementação da iniciativa

3 de abril de 2017

Taxi Gov: Mobilidade de Servidores no Governo Federal

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Presidência da República

Atualmente, os governos lidam com o complexo desafio de conciliar as crescentes restrições fiscais com a demanda cada vez mais exigente dos cidadãos por um melhor desempenho dos serviços públicos, havendo grande pressão pela melhoria contínua da performance do setor público e, ao mesmo tempo, uma tentativa de impedir o crescimento da despesa pública.

Ao analisar o que as compras públicas representam no total dos gastos do governo brasileiro, o desenvolvimento de ações para repensar os modelos de contratação, já instituídos, foi essencial. Esse papel de repensar, reavaliar, inovar e incorporar melhorias nas contratações de bens e serviços, de uso comum, compete à Central de Compras (Central).

Nesse sentido, o MPDG iniciou a implantação de um modelo de serviços compartilhados para o governo federal em que um único provedor (uma unidade governamental) entrega a seus clientes (outros órgãos públicos) serviços de natureza comum, de forma consistente e padronizada, em grandes volumes.

Para inaugurar essa nova forma de organização, foi selecionado o serviço de transporte administrativo de servidores e colaboradores do Poder Executivo federal no âmbito do Distrito Federal e entorno.

Para atendimento da necessidade de deslocamento de servidores não existia

um padrão de serviço entre os órgãos da Administração Pública Federal (APF). Restou claro que a frota própria era um modelo frequente o qual gerava um alto grau de imobilização de recursos e elevado esforço de gestão, envolvendo manutenção dos veículos, reposição de peças, organização de garagens, administração de seguros e procedimentos de desfazimento.

Considerando um contexto em que o mercado provê aplicativos e sistemas que facilitam a solicitação de veículos e o monitoramento da utilização do serviço, desenvolvemos o projeto **TáxiGov**, que substitui os modelos de carros alugados e próprios por táxis, pagando-se apenas pela efetiva utilização.

Atualmente, a implantação está em 85% dos órgãos da APF Direta com uma redução de aproximadamente 60% nos gastos em relação aos modelos anteriores (R$ 3 milhões.

Caracterização da situação problema

Atualmente, os governos lidam com o complexo desafio de conciliar as crescentes restrições fiscais com a demanda cada vez mais exigente dos cidadãos por um melhor desempenho dos serviços públicos, havendo grande pressão pela melhoria contínua da performance do setor público e, ao mesmo tempo, uma tentativa de impedir o crescimento da despesa pública.

Quando analisada a representatividade que as compras possuem no total dos gastos públicos dos governos brasileiros, é essencial o desenvolvimento de ações no sentido de repensar os modelos de contratação instituídos, otimizar processos, focar na qualidade, avaliar a vantajosidade das relações de compra e fornecimento que envolvem o poder público e fomentar práticas inovadoras.

No Poder Executivo federal, esse papel de reavaliar, inovar e incorporar melhorias nas contratações de bens e serviços de uso em comum compete à Central de Compras (Central), criada em 2014, com a finalidade de concentrar

funções de apoio voltadas ao processamento de atividades comuns dos órgãos da administração pública federal.

Diante dos benefícios obtidos e do potencial ainda a ser explorado, o Ministério do Planejamento iniciou, em 2016, a implantação de um **modelo de serviços compartilhados** para o governo federal.

Aplicando esse conceito ao contexto da administração pública, definem-se serviços compartilhados como o modelo de gestão em que um único provedor (uma unidade governamental) entrega a seus clientes (outros órgãos públicos) serviços de natureza comum, de forma consistente e padronizada, em grandes volumes.

Para inaugurar essa nova forma de organização, atuou-se em duas frentes: *i*) estruturação de um projeto de expansão do escopo da Central, definindo processos de trabalho, solução tecnológica, força de trabalho, capacitação, planos de comunicação e implantação; e *ii*) desenvolvimento de uma nova família de compras representativa, cuja operação pudesse ser orientada pelo conceito de serviços compartilhados.

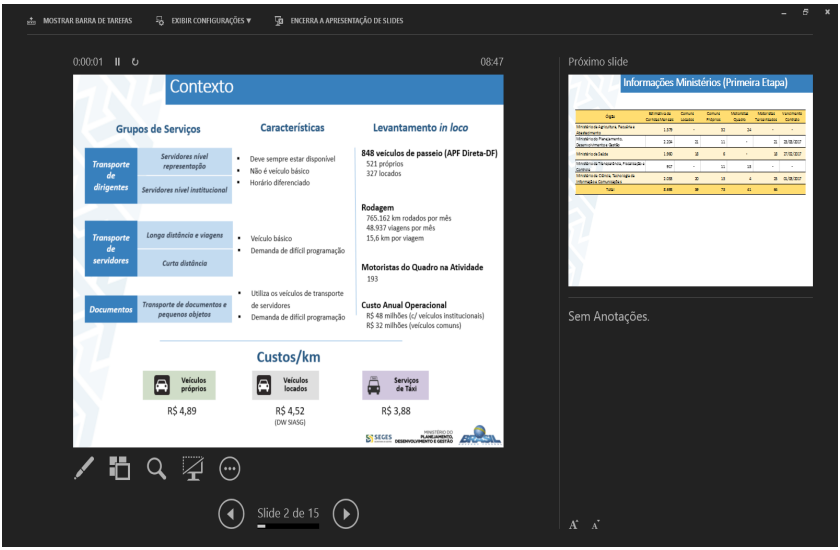
Especificamente quanto à segunda frente, foi selecionado o **serviço de transporte administrativo de servidores e colaboradores** do Poder Executivo federal no âmbito do Distrito Federal e entorno.

Para atendimento da necessidade de deslocamento de servidores não existia um padrão de serviço entre os órgãos da APF. Havia órgãos que compravam veículos arcando com custos de aquisição, manutenção, seguro e abastecimento, e outros que contratavam serviço de locação de veículos com franquia mínima de utilização mensal ou sem franquia.[1]

Essa realidade foi diagnosticada pela central em trabalho iniciado em setembro de 2014, tendo na Figura 44 um resumo das principais categorias de veículos, suas características e os dados que orientaram os estudos de um novo modelo.

[1] Em relação aos motoristas, por exemplo, há órgãos que possuem contratos de terceirização para essa função, enquanto outros possuem servidores efetivos ocupantes do cargo de motorista.

Figura 38 – Contexto da família de compra frota de veículos



Fonte: Imagem produzida pelo autor

O escopo dos estudos foi centrado nos veículos de serviços comuns, definidos como aqueles utilizados em transporte de material ou de pessoal a serviço.

Restou claro que a frota própria era um modelo frequente o qual gerava um alto grau de imobilização de recursos e elevado esforço de gestão, envolvendo manutenção dos veículos, reposição de peças, organização de garagens, administração de seguros e procedimentos de desfazimento.

Outro ponto que impactava no custo era a ociosidade dos veículos. Verificou-se que as contratações incorporavam a ociosidade na aferição da demanda, uma vez que os picos de utilização do serviço eram tomados como referência para a contratação. Em geral, estimava-se a demanda de forma a evitar a indisponibilidade de veículos nos momentos em que eles eram mais necessários. Assim, nos demais horários do dia verificava-se a ociosidade de veículos.

Apesar de os modelos de frota própria e terceirizada serem os predominantes, foram encontradas iniciativas isoladas de uso de táxi, incorporando a economia na execução do serviço, porém, com muito esforço de gestão, pois utilizava-se mecanismos de controles manuais e *vouchers* não eletrônicos.

Quanto ao custo operacional, o valor registrado na Figura 43 da ordem de R$ 48milhões/ano contemplava os grupos de serviços de transporte de dirigentes, de servidores e de documentos. Verificou-se que o primeiro segmento representava um terço dos gastos. Logo, o escopo dos estudos para desenvolver nova estratégia de deslocamento de servidores e colaboradores referia-se ao montante de R$ 32 milhões anuais.

Todo esse cenário era agravado pela atuação isolada dos órgãos e entidades, implicando: repetição de processos de licitação, gestão e pagamento; perda de escala; falta de padronização; e replicação de estruturas. Todos esses fatores se multiplicavam em cada um dos objetos que a unidade contratava.

Outras fragilidades eram a falta de gestão da qualidade e a baixa utilização de tecnologia da informação, deixando menos eficiente o controle, propiciando maior desperdício e majorando o risco de fraudes.

Considerando: *i*) um contexto em que o mercado provê aplicativos e sistemas que facilitam a solicitação de veículos e o monitoramento da utilização do serviço; *ii*) que o custo de posse de veículos vai de encontro com o quadro de limitação de despesa pública; e *iii*) da necessidade explícita de ampliar a eficiência do gasto, melhorar os serviços prestados e incorporar tecnologia da informação foi desenvolvido o TáxiGov, que substitui os modelos de carros alugados e próprios por táxis, pagando-se apenas pela efetiva utilização.

Objetivos da iniciativa

Os objetivos consideravam dimensões quantitativas, especificamente quanto à redução de gastos, e qualitativos, no conceito de qualidade do gasto público e otimização do funcionamento da máquina administrativa. Pode-se pontuar que os objetivos eram e ainda são:

- Reduzir o gasto com transporte de servidores, inicialmente nos órgãos da administração direta localizados no Distrito Federal e entorno, por meio da adoção de nova estratégia de contratação do serviço e pelo ganho de escala de uma licitação centralizada;
- Potencializar economia por meio da centralização da operação, no conceito de CSC, permitindo a redução do custo de gestão, manutenção e operação da frota administrativa;
- Reduzir a ociosidade da frota;
- Incorporar tecnologia na prestação do serviço com automação de processos, gerando informação em tempo real com aumento de transparência e controle da utilização e do gasto;
- Desmobilizar veículos que não são úteis à administração, cedendo a outros órgãos, entidades ou outros beneficiários e, assim, reduzir custos de manutenção e guarda, evitando novas compras e aferindo, quando for o caso, receita com a venda dos veículos;
- Permitir a rastreabilidade das corridas, registro das informações de origem e destino, de quem está em viagem, quais os horários mais solicitados, trazendo maior clareza à administração do custo real desse serviço;
- Padronizar o serviço de transporte de servidores entre os órgãos da administração direta, com inclusão de parâmetros de medição da qualidade de sua prestação e de tempo de atendimento;

- Reduzir o volume de procedimentos licitatórios e de contratos, bem como centralizar procedimentos de gestão contratual e de pagamento em uma única unidade, trazendo economia de recursos e de esforço de pessoal;
- Desonerar servidores para atuação em outras atividades, bem como desmobilizar estruturas acessórias, como garagens e oficinas, que também geravam gastos para o Poder Executivo;
- Retirar da administração o foco na gestão de frota, que não é sua atividade precípua, permitindo que os órgãos atuem na melhor especificação do serviço e gestão da qualidade.

Público-alvo da iniciativa

O público-alvo direto da iniciativa é o Poder Executivo federal, porém somente os órgãos localizados no Distrito Federal e entorno. A adesão ao modelo, pelos órgãos da administração direta, se dá por meio da assinatura de Termo de Adesão (TA) e do Termo de Execução Descentralizada (TED). A administração indireta poderia assinar contratos decorrentes da Ata de Registro de Preços do Pregão no 3/2016. As Subsecretarias de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOAs), ou equivalentes, são os interlocutores privilegiados pelo projeto.

Pode-se considerar como público-alvo indireto a sociedade em geral, tanto pela economia de recursos públicos quanto pelo fato de que, com a centralização das atividades relacionadas às compras e contratações de bens e serviços de uso comum, os órgãos possam se dedicar ao aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados e à criação de melhores políticas públicas.

Descrição das etapas da prática inovadora

Foram iniciados estudos para realização de diagnóstico, que, em resumo, apontaram três problemas principais que fazem com que a APF opere o transporte de servidores com reduzida eficiência e eficácia: *i*) alto custo de operação; *ii*) elevado volume de recursos imobilizados com veículos; e *iii*) fragilidade do modelo de gestão. Essa realidade foi diagnosticada pela central de compras em trabalho iniciado em setembro de 2014, inicialmente com apoio de consultoria contratada, e depois refinada por servidores da própria unidade.

Além do diagnóstico, realizou-se análise de mercado com representantes do setor de transporte e grandes clientes desses serviços, chegando-se a conclusões significativas para escolha do mercado fornecedor. De posse de informações internas e externas, foi estruturado instrumento para auxiliar na tomada de decisão quanto ao modelo a ser adotado pela APF e tendo como algumas das variáveis qualificadoras: *i*) solução tecnológica disponível no mercado; *ii*) impacto na redução de custos em relação ao modelo atual; *iii*) ganhos de qualidade em processos, materiais e serviços; *iv*) necessidade de controle administrativo; e *v*) fomento às micro e pequenas empresas (MPEs).

Aplicados tais critérios, concluiu-se pela estratégia de transporte administrativo de pessoal por meio da contratação do serviço de agenciamento de táxis, ficando demonstrado o maior potencial de economia em detrimento dos modelos nos quais ou há frota própria de veículos (adquiridos) ou contratos de locação. Em seguida foi realizado pregão eletrônico em setembro de 2016.

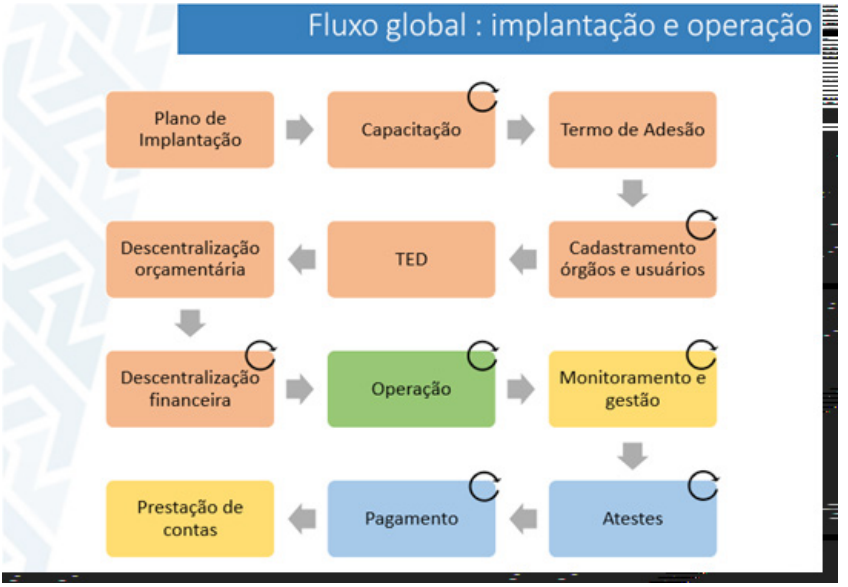
Uma vez definida a estratégia para prestação do serviço de deslocamento de servidores e colaboradores (táxi) e que sua operação seria realizada de forma centralizada, ou seja, num conceito de CSC, mostrou-se imprescindível que a estrutura organizacional da central de compras fosse ampliada e fortalecida.

Em vez de cada órgão assinar e gerir o seu próprio contrato a central seria a única a assinar e gerir o contrato de forma centralizada em nome dos demais órgãos.

Cada ministério assina com a central um Termo de Adesão (TA) e um Termo de Execução Descentralizada (TED), conforme o planejamento da demanda e o consumo do serviço.

Com a finalidade de organizar os processos de trabalho e definir as atribuições de cada um dos atores envolvidos, foi publicada a Instrução Normativa Seges/MP no 2, de 20 de fevereiro de 2017, que traz diretrizes e orientações sobre o uso do serviço, além de criar os seguintes perfis para sustentar a governança do modelo:

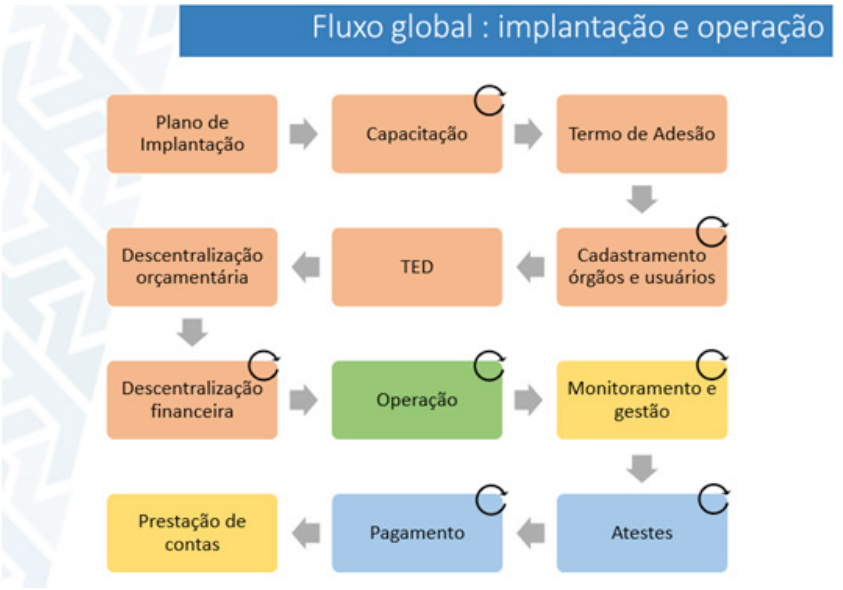
Figura 39 – Perfis da estrutura de governança do modelo TáxiGov



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Foi definido um fluxo global para que cada ministério conheça, antecipadamente, os passos, documentos, planos e instrumentos que a central irá seguir para a organização das atividades preliminares até a efetiva operação e monitoramento do serviço, conforme Figura 46.

Figura 40 – Fluxo global de implantação e operação do TáxiGov



Fonte: Imagem produzida pelo autor

As ações desde o **plano de implantação** até a **descentralização financeira** são consideradas preparatórias, compreendendo atividades de realização de inventário, identificação de demanda e orçamento, cadastramento de unidades e usuários, ações de capacitação e comunicação.

As ações de monitoramento e gestão, atestes, pagamento e prestação de contas são fundamentais para a manutenção da operação, da assertividade entre o planejamento da demanda e o consumo real pelo órgão, da segurança orçamentário-financeira do modelo e do controle e transparência da utilização do serviço.

Cada uma dessas investidas de implantação segue um cronograma previamente definido, reforçando o caráter de transição e gradualidade do modelo.

A situação hoje

Após a assinatura da Ata de Registro de Preços do TáxiGov, em 31 de outubro de 2016, a central de compras assinou o primeiro contrato de prestação do serviço para, em noventa dias, realizar com a contratada as customizações do sistema.

Concluída essa etapa, em 13 de fevereiro de 2017, foi iniciada operação piloto na secretaria de gestão, do próprio Ministério do Planejamento, para verificar e ajustar, se necessário, os novos procedimentos de solicitação, ateste e gestão do serviço.

Finda essa etapa, iniciou-se a migração de cada um dos órgãos da administração direta, conforme o fim natural dos contratos vigentes à época ou, no caso daqueles com frota majoritariamente própria, verificação do momento oportuno de migração.

Atualmente, o modelo TáxiGov encontra-se implantado em 24 unidades da administração direta do Poder Executivo federal, localizadas no Distrito Federal e entorno, havendo previsão de conclusão da implantação em outras quatro unidades em 2018, conforme Figura 47:

Figura 41 – Cronograma de implantação do TáxiGov na APF Direta[2]



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Essas unidades em operação somam mais de 25 mil servidores e colaboradores cadastrados no sistema, dos quais mais de 7 mil realizaram as já 81 mil corridas por meio do TáxiGov, totalizando mais de 595 mil quilômetros rodados, a um custo médio de R$ 3,45/km (inferior àqueles aferidos no diagnóstico). O custo desse serviço foi, até o momento, R$ 2,05 milhões, que representam uma redução de mais de R$ 3 milhões em relação aos modelos anteriormente utilizados (menor em 60,30%).[3]

Além disso, 31 contratos de transporte para fins administrativos foram substituídos pelo TáxiGov e mais de duzentos veículos foram desmobilizados

[2] Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/taxigov/cronograma>.
[3] Dados do painel do TáxiGov, obtidos a partir dos registros das corridas realizadas, contemplando o período de 13 de fevereiro de 2017 a 31 de janeiro de 2018.

(cedidos ou alocados em outras atividades), representando mais ganhos para a administração.

Tendo sido assinada uma Ata de Registro de Preços que permitia a adesão das autarquias e fundações do Executivo federal, quatro entidades firmaram contratos com a empresa vencedora – Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Superintendência de Seguros Privados (Susep), Instituto Chico Mendes (ICMBio) e Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), sendo que, nesse caso, a gestão dos contratos é feita individualmente por cada contratante.

Por que a iniciativa é inovadora?

A mudança implementada representa forte quebra de paradigma na prestação desse serviço, que era realizado por meio de aquisição de veículos ou contratação de locação com ou sem motoristas. Cabe registrar a redução imediata de custos quase pela metade comparando-se os modelos, pois a contratação do serviço de táxi permite que a administração pague tão-somente o percurso realmente utilizado. Eventual necessidade de deslocamento do veículo para o local de início da corrida não terá seus custos revertidos para a administração.

A contratação conjunta para atendimento dos órgãos localizados em Brasília e entorno é também fator de redução de custos, uma vez que suprime o tempo de ociosidade dos veículos próprios ou locados, além de garantir melhor poder de negociação sobre a tarifa contratada em razão do ganho de escala.

As inovações do modelo incluem a centralização da gestão e do pagamento, conforme ótica do CSC, o que desonera os órgãos para que destinem seus corpos funcionais às atividades fins, evitando replicação de processos. O pagamento e a gestão dos serviços são realizados pela central de compras, detentora do contrato com o fornecedor, tendo esta recebido os recursos orçamentários e financeiros dos órgãos por meio de TED.

Outra inovação pode ser destacada do ponto de vista do usuário do serviço. Tendo em vista que a ferramenta está disponível tanto em portal na internet quanto em aplicativo para celulares (disponível na App Store, Google Play e Windows Store), o servidor passou a usufruir de maior agilidade no atendimento. Há ainda opção de solicitar serviço por meio de central de atendimento telefônica, disponível, como nos outros canais, 24 horas por dia, sete dias da semana. Não é mais necessário obter e portar *vouchers* e acompanhar eventuais prestações de contas sobre viagens, uma vez que sistema informatizado do fornecedor registra por meio de senhas pessoais a demanda, o uso e a verificação de cada corrida, garantindo níveis de atestes posteriores por gestores dos órgãos usuários. Informações prestadas *on-line* permitem monitoramento inclusive dos percursos utilizados pelos usuários, horários e motivos das solicitações, contribuindo para uma maior transparência, controle da utilização e do gasto do serviço.

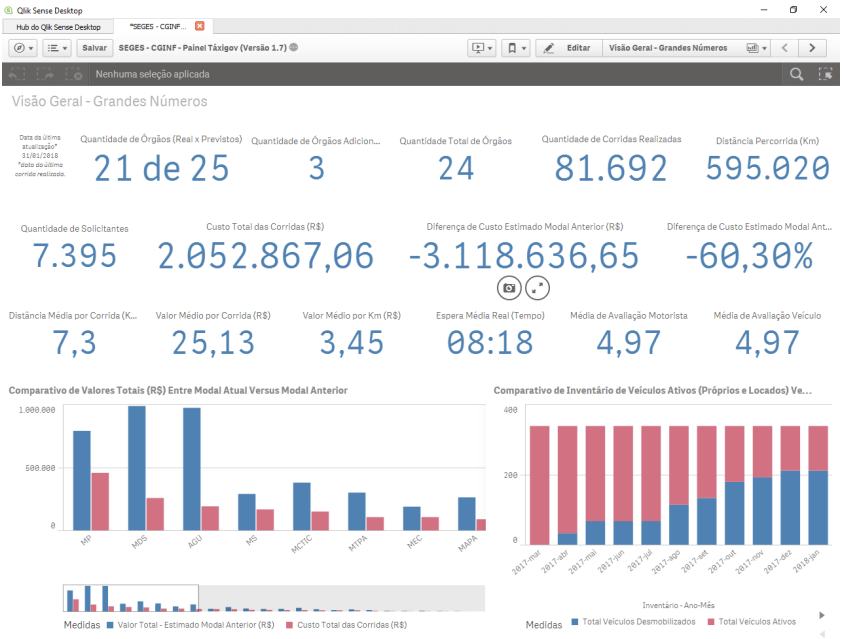
Resultados e/ou impactos da iniciativa

Com a utilização da ferramenta Qlik Sense, foi elaborado painel com os dados referentes ao TáxiGov, de modo a permitir mensuração quantitativa dos resultados, apoio à tomada de decisão gerencial a partir das diversas visões disponíveis e monitoramento do serviço, já que a ferramenta ajuda a identificar padrões de uso e distorções na utilização do sistema. As informações que constam no referido painel são extraídas por meio de processos automáticos do banco de dados da empresa contratada.

Conforme Figura 47, o TáxiGov está em operação em 24 unidades, mais de 25 mil servidores e colaboradores estão cadastrados no sistema, dos quais mais de 7 mil realizaram 81 mil corridas por meio do sistema, totalizando mais de 595 mil quilômetros rodados, a um custo médio de

R$ 3,45/km. O custo desse serviço foi, até o momento, R$ 2,05 milhões, que representam uma redução de mais de R$ 3 milhões em relação aos modelos anteriormente utilizados (menor em 60,30%). O tempo médio de atendimento ao usuário é de oito minutos, tendo sido exigido na licitação atendimento de quinze minutos. O serviço também é bem avaliado pelos usuários, com uma nota média de 4,97 para o serviço prestado pelo taxista e mesma média para o veículo utilizado (em uma escala que varia de um a cinco). Referida avaliação é obrigatória e realizada no momento de finalização da corrida pelo usuário.[4]

Figura 42 – Painel TáxiGov – Visão Geral

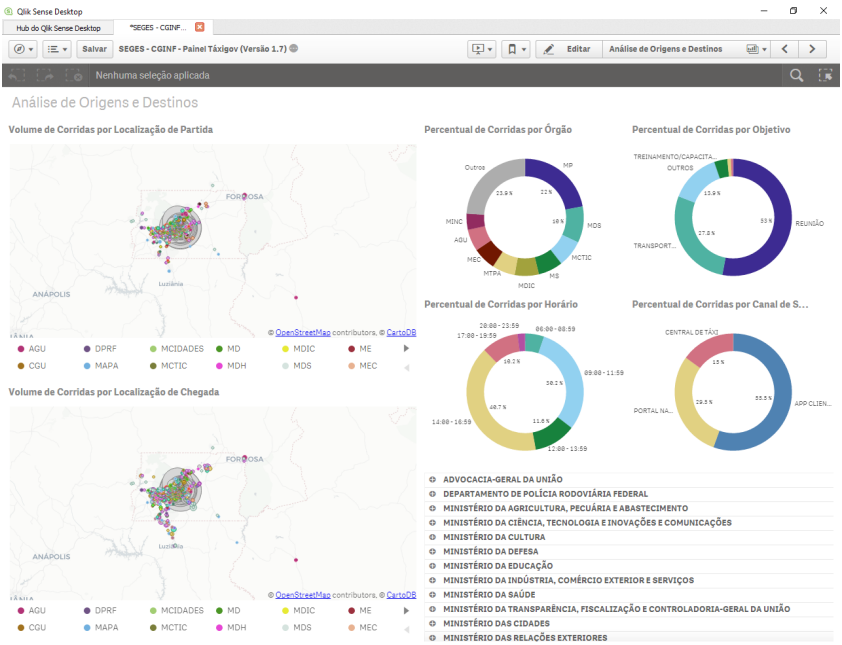


Fonte: Imagem produzida pelo autor

[4] Dados do Painel do TáxiGov, obtidos a partir dos registros das corridas realizadas, contemplando o período de 13 de fevereiro de 2017 a 31 de janeiro de 2018.

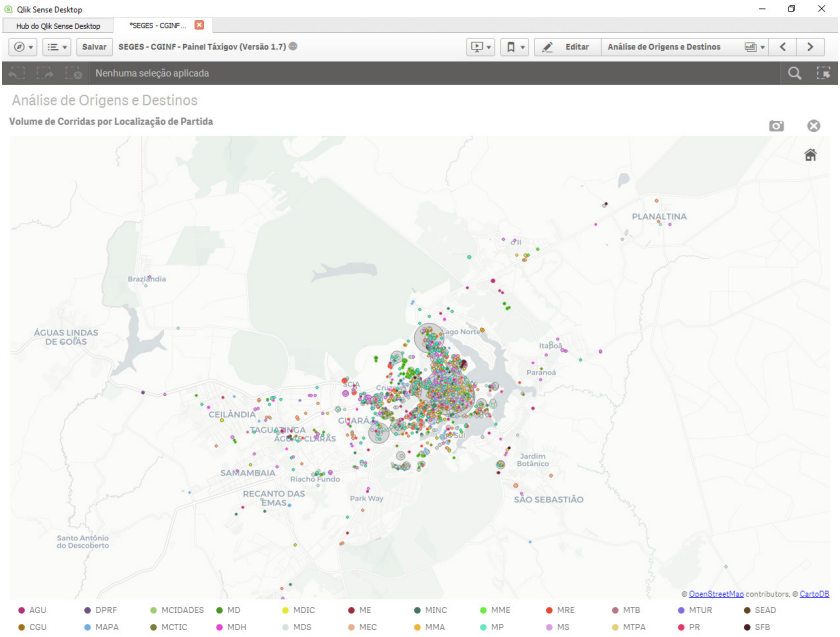
Com a ferramenta, foi possível construir mapas que permitem analisar e rastrear as corridas, conforme os pontos de partida ou chegada, ou, ao aplicar filtros, permitem análisar as corridas realizadas em determinado órgão, por motivo específico, dentro de faixas de horários ou até mesmo por canais de solicitação, conforme Figuras 48, 49 e 50.

Figura 43 – Painel TáxiGov – Análise de origens e destinos



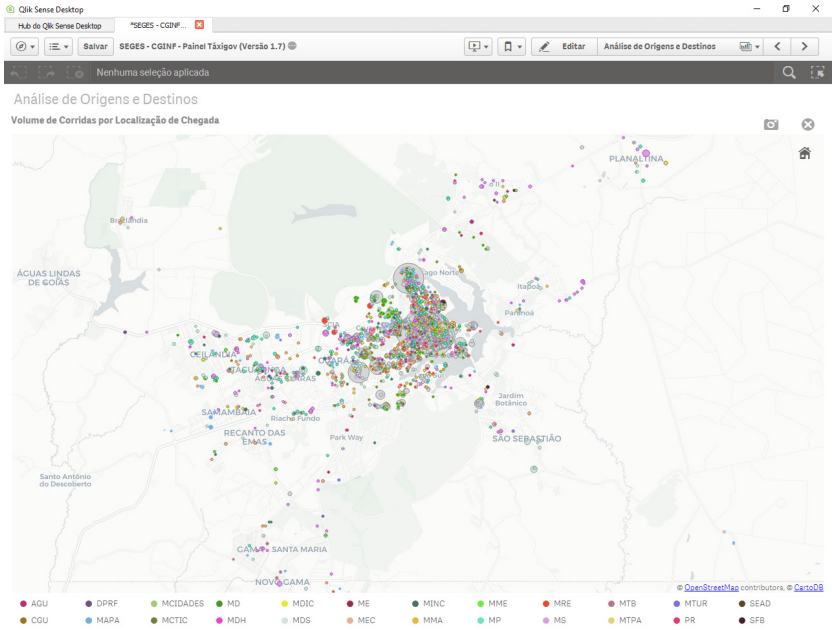
Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 44 – Painel TáxiGov: análise de origens e destinos (volume de corridas por localização de partida)



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 45 – Painel TáxiGov: análise de origens e destinos (volume de corridas por localização de chegada)

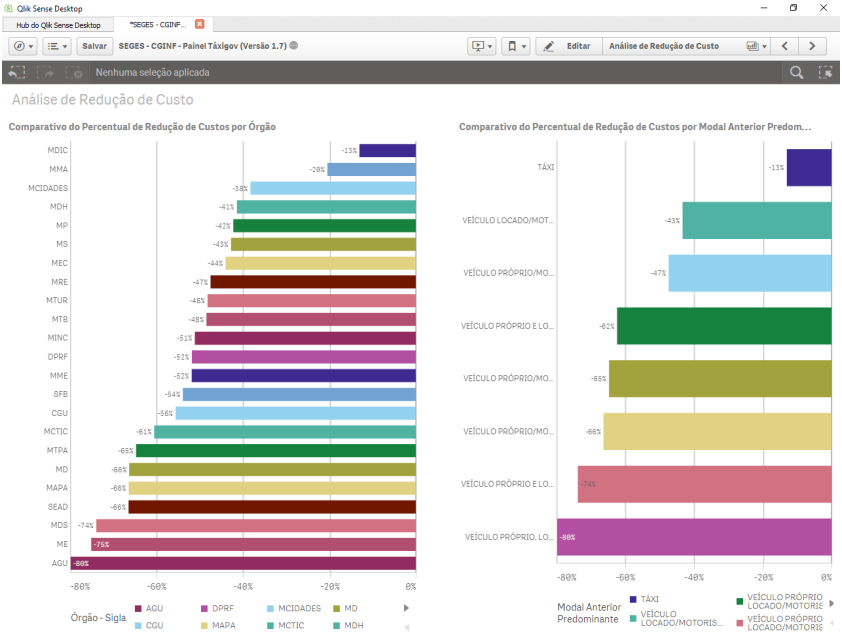


Fonte: Imagem produzida pelo autor

A tomada de decisão gerencial é incrementada a partir do momento em que, ao se clicar em qualquer ponto do mapa, é possível saber os pontos georreferenciados (que têm por base as coordenadas GPS extraídas do sistema TáxiGov no momento de cada corrida realizada), o usuário, órgão, motivo da solicitação, horário e valor da corrida.

Além disso, os resultados da economia alcançada em cada órgão que utiliza o TáxiGov ou a redução de custos por modelo anteriormente utilizado pode ser visto na Figura 52.

Figura 46 – Painel TáxiGov – Análise de redução de custo



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Além dos expressivos resultados em termos de economia dos recursos públicos, a iniciativa também contribui para os seguintes resultados qualitativos:

- Automação dos processos de solicitação, ateste e gestão do serviço;
- Desoneração de servidores na gestão;
- Centralização da operação;
- Redução da ociosidade dos veículos;
- Maior transparência, controle da utilização e do gasto;
- Gestão em tempo real;
- Relatórios gerenciais;

- Pagamento pelo uso efetivo; e
- Foco da APF no transporte das pessoas e na gestão da qualidade dos serviços prestados e não na gestão da frota.

Houve utilização eficiente dos recursos?

O projeto, em sua fase inicial em 2014, contou com a contratação de uma consultoria técnica, Fundação Instituto de Administração (FIA), que elaborou um diagnóstico da família de frota de veículos, prospectou mercado, fornecedor e consumidor de soluções de transporte e desenhou uma primeira proposta de estratégia de contração.

Posteriormente, o refinamento e atualização dos estudos, bem como realização das frentes de licitação, contratação, gestão de contratos, gestão da implantação e operação centralizada foram todos realizados com por meio de força de trabalho própria da administração (servidores públicos).

A frente de revisão do modelo de funcionamento da central para expandir sua área de atuação para centralização da operação e seus reflexos foi desenvolvida exclusivamente com esforço de servidores da pasta, em uma parceria entre dois departamentos da secretaria de gestão, sendo a própria central de compras e o Departamento de Modernização da Gestão (Inova).

Essas duas frentes formaram um grupo multidisciplinar, que contou também com apoio de servidor da Advocacia-Geral da União, especificamente quanto à implantação e customização de sistema de gerenciamento de contratos (Conta).

Participação dos beneficiários

Para que a implantação do TáxiGov fosse exitosa, foi necessário realizar eventos envolvendo os órgãos da administração pública federal direta, em

especial os Subsecretários de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOAs) ou equivalentes, para que se sensibilizassem com a iniciativa e fossem disseminadores e patrocinadores do projeto em seus âmbitos de atuação.

Desse modo, o projeto foi apresentado nos fóruns que são realizados com os SPOAs, em *workshops* realizados com grupos de órgãos e conduzidos pela central, em reuniões individuais e prévias à implantação do TáxiGov em cada órgão e com a presença de representantes da central e das áreas de logística, transporte e financeira de cada pasta, além do SPOA ou seu representante.

Além disso, após a implantação do sistema, foram feitas reuniões, em um primeiro momento individualmente e depois em grupo, com o intuito de apresentar um balanço dos resultados alcançados e obter *feedback* dos órgãos sobre o TáxiGov, de modo a ter uma melhoria contínua do serviço disponibilizado.

Por fim, importante salientar que foram realizados treinamentos presenciais em cada órgão que iria ingressar no TáxiGov. Referidos treinamentos foram conduzidos pela equipe da central, com a presença de representante da empresa contratada, e tinham por objetivo apresentar o projeto que culminou no TáxiGov e a solução tecnológica contratada, inclusive com navegação *on-line* no sistema. O público-alvo eram os gestores setoriais, servidores responsáveis pelo monitoramento e acompanhamento da execução do serviço no órgão e os gestores de unidade, servidores responsáveis pelo monitoramento e acompanhamento da execução dos serviços em sua unidade administrativa.

No período de 13 de fevereiro de 2017 a 31 de janeiro de 2018 foram realizados 24 treinamentos, tendo sido capacitados mais de 1.200 usuários, que atuam como multiplicadores do TáxiGov em seus órgãos.

Mecanismos de transparência e controle social

O modelo possibilitou avanços significativos em aspectos de transparência e controle, permitindo a averiguação quase instantânea de dados das corridas

realizadas, tais como origem e destino; usuário; tempo entre origem e destino; motivo do deslocamento e custo específico. Essas informações eram geralmente obtidas a elevados custos administrativos nos modelos adotados anteriormente pela administração pública federal e, no atual modelo, são obtidas no próprio sistema utilizado na prestação dos serviços. Além das instâncias de fiscalização e gestão dos serviços, os próprios usuários, que nos modelos anteriores não possuíam conhecimento sobre o custo de seus deslocamentos, passaram a ter essa informação disponibilizada pelo sistema.

Com a utilização da ferramenta Qlik Sense foi possível elaborar painel com os dados referentes ao TáxiGov, com o intuito de apoio à tomada de decisão gerencial a partir das diversas visões disponíveis e monitoramento do serviço, já que a ferramenta ajuda a identificar padrões de uso e distorções na utilização do sistema. As informações que constam no referido painel são extraídas por meio de processos automáticos do banco de dados da empresa contratada.

Grau de replicabilidade

Após a licitação efetuada pela central, que culminou com a contratação do TáxiGov, diversas outras foram realizadas no âmbito da administração pública, com modelos semelhantes, destacando-se as seguintes:

- Empresa Brasileira de Logística (EPL);
- Infraero
- Ministério da Fazenda (MF);
- TCU; e
- TJDFT.

Grau de sustentabilidade

A central tem a sustentabilidade como um dos fatores orientadores das definições de estratégias para viabilizar a aquisição ou contratação de determinado bem ou serviço. Entende-se sustentabilidade como o trinômio social, ambiental e econômico.

Desse modo, o TáxiGov tem como objetivo principal o atingimento do tripé da sustentabilidade em sua totalidade:

- Do ponto de vista ambiental a sustentabilidade é evidente por meio da eliminação da ociosidade da frota de veículos dos órgãos participantes por intermédio da utilização do TáxiGov, que se caracteriza por funcionar exclusivamente por demanda. Ainda nesse sentido, houve diminuição de cerca de 34% na quantidade de quilômetros rodados na comparação entre o TáxiGov e os modelos anteriores, o que em números absolutos representa diminuição de 37.850 km, gerando uma redução de emissão de CO2 de aproximadamente 7,28 toneladas por ano.
- Na seara econômica o ganho surge com a racionalização dos gastos públicos com transporte, apresentada pela diferença entre custos do TáxiGov e do modelo anterior que, em 2017, superou 61%. Adiciona-se a isso os ganhos financeiros indiretos trazidos pela diminuição da quantidade de contratos, desocupação de áreas físicas ocupadas pelo modelo anterior de transporte, diminuição do número de servidores ocupados em atividades administrativas, que apesar de difícil mensuração são uma realidade.
- No âmbito social, o TáxiGov trouxe incentivo aos pequenos empresários, representados na figura dos taxistas. Há também o ganho de controle gerado pelo sistema de gestão do TáxiGov trazendo uma perspectiva de transparência singular em termos de transporte na administração

pública federal, gerando diminuição do desvio de finalidade na utilização do serviço e permitindo *accountability* sobre o serviço.

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

- Barreiras culturais dos órgãos e entidades da APF, como resistência devido à perda de atribuições e autonomia, advindas da contratação centralizada, e resistência dos dirigentes e funcionários habituados às rotinas anteriores.
- Adaptação dos órgãos e entidades ao modelo centralizado.
- Pressões de atores do mercado: fornecedores, associações representativas e órgãos de controle.

Quais barreiras foram vencidas e como?

- Barreiras culturais dos órgãos e entidades da APF. Impactos minimizados por meio de palestras e capacitações objetivando conscientizar e sensibilizar órgãos e entidades quanto às vantagens e aos benefícios dessa nova forma de atuação, além de treinamento para operação no sistema.
- Adaptação dos órgãos e entidades ao modelo centralizado. Para tanto foram desenvolvidas diversas ações, desde a elaboração de manuais e guias até o treinamento e capacitação dos servidores envolvidos nas atividades. Além disso, houve uma abordagem especial aos ocupantes de cargos de aprovação da despesa.
- Pressões de atores do mercado: fornecedores, associações representativas e órgãos de controle. Nesse sentido, foram realizadas inúmeras reuniões para esclarecer o papel e a atuação da central de compras em construir um modelo benéfico a todas as partes envolvidas e a disponibilização das informações necessárias para

eliminar dúvidas quanto aos benefícios gerados.

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

Destacam-se vários fatores importantes para o sucesso do TáxiGov. Primeiramente, foi decisivo o apoio das autoridades responsáveis pelo projeto. Em seguida, foi importante o diálogo com atores estratégicos na construção do projeto e no levantamento de dados dos órgãos que subsidiaram a elaboração do projeto. A comunicação efetiva entre a central e os órgãos integrantes do projeto, localizados em Brasília e no entorno, para informar e sensibilizar os participantes, gerou o apoio das áreas envolvidas e impactadas pelas atividades. Também se deve destacar a dedicação exclusiva dos técnicos indicados para compor a equipe que executou o projeto e dos técnicos das áreas de gestão de transporte nos órgãos participantes. Enfim, sublinha-se o alinhamento da comunicação e da estratégia entre a equipe do projeto e as autoridades responsáveis. Outro fator importante foi a organização em torno da implantação, sempre acompanhada e monitorada por gestores da central.

Responsável institucional

Virgínia Bracarense Lopes

Diretora

Endereço

Ministério do Planejamento, Esplanada dos Ministérios

Bloco C, Zona Cívico-Administrativa, Sala 110

Brasília/DF – 70.046-900

Data de início da implementação da iniciativa

17 de novembro de 2016.

Categoria

Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal

Formulação Participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural

Fundação Nacional de Saúde

Ministério da Saúde

Dado o histórico déficit de acesso ao saneamento rural, a atual política de saneamento básico apontou a necessidade de elaboração do Programa Nacional de Saneamento Rural (PNSR). Entre os desafios encontrados no processo de formulação do programa, destacam-se: a fragmentação institucional, a diversidade dos atores e a tomada de decisão sem participação social.

A tarefa desafiadora não poderia, portanto, ser realizada exclusivamente por gestores da esfera federal, especialistas e pesquisadores do tema, mas sobretudo por quem vive a necessidade da política e da realidade rural, por organizações comunitárias, movimentos sociais, órgãos municipais, estaduais, que atuam diretamente no saneamento rural.

Para envolver esses atores, articulou-se ampla e inovadora parceria que, por meio de oficinas, seminários, reuniões, formulou as definições para o PNSR, consolidando uma articulação interinstitucional e interdisciplinar.

A metodologia utilizada possibilitou a aproximação dos diversos atores e o aprofundamento dos debates de forma coletiva, ampla e horizontal.

A discussão de temas específicos, como a definição dos papéis e responsabilidades dos atores governamentais e das populações e comunidades organizadas na gestão dos serviços de saneamento, avançou a partir da presença

de representantes desses setores.

Dessa forma, a abordagem e a metodologia utilizadas proporcionaram avanços na elaboração do programa, tais como:

- Construção de estruturas de comunicação com a sociedade civil organizada e a população a ser atendida pelo programa.
- Envolvimento de movimentos populares e segmentos da sociedade civil em processos decisórios do detalhamento do programa.
- Trocas de conhecimento entre o governo federal, a universidade e a sociedade civil organizada.

Ao sustentar-se em uma base participativa, o PNSR criou condições para a manutenção da abordagem participativa na condução do programa e para a consolidação do saneamento rural em política de Estado, ampla e permanente.

Caracterização da situação problema

Em 1918 surge, no Brasil, a Liga Pró-Saneamento, movimento que reuniu indivíduos, instituições e órgãos públicos que reivindicavam a intervenção do poder público no saneamento rural. Entretanto, passados cem anos, a precarização do campo ainda se evidencia pela exclusão da população do acesso aos serviços de saneamento básico.

Instituída no século 21, a Lei Federal no 11.445/2007 estabeleceu, entre outras prerrogativas, as diretrizes nacionais para o saneamento básico no Brasil e atribuiu competência da União elaborar o Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab). A elaboração desse plano, sob coordenação do Ministério das Cidades, passou por diversas etapas desde 2008, contando com a assessoria das Universidades Federais de Minas Gerais (UFMG), da Bahia (UFBA) e do Rio de Janeiro (UFRJ), além da participação de grupo técnico interministerial.

A análise situacional desenvolvida pelo Plansab revelou que 2,4 milhões de

habitantes da área rural não têm acesso a formas de abastecimento de água canalizadas internamente em seus domicílios, aproximadamente 25 milhões realizam o afastamento dos excretas e esgotos sanitários de forma inadequada e cerca de 70% não possuem acesso à coleta de resíduos sólidos. Soma-se a essa conjuntura de déficit no rural a ausência de sustentabilidade dos serviços de saneamento, caracterizada pela gestão dos serviços ineficiente ou inexistente, ocasionando sucateamento das infraestruturas antes do fim da sua vida útil.

As ações de melhoria do saneamento no país, embora tenham incrementado a cobertura geral, amplificaram as desigualdades, privilegiando áreas urbanas em detrimento das rurais. Além disso, desde o Plano Nacional de Saneamento (Planasa), 1971, e a crise da década de 1980 houve um vazio institucional no setor. Com a retomada do planejamento da política pública de saneamento básico, marcado pela elaboração e aprovação do Plansab, em 2013, percebeu-se a necessidade de corrigir o histórico déficit de acesso aos serviços de saneamento que atinge a população rural. Nesse sentido, o plano definiu a necessidade de elaboração e detalhamento do Programa Nacional de Saneamento Rural (PNSR). Entretanto, diversos aspectos merecem ser considerados e/ou superados, visando a efetividade desse programa, tais como:

- Fragmentação institucional e diversidade de atores nos níveis interfederativos com atribuições na política de saneamento rural, mas que pouco se articulam.
- Ausência de dados sobre o setor, constituindo um desafio na realização de análise situacional dos serviços de saneamento rural.
- Intervenção estatal em saneamento rural fragmentada e descontínua, com ineficiência do uso dos escassos recursos públicos direcionados à área e com baixa efetividade e eficácia das ações.
- Tomadas de decisão nas políticas públicas realizadas segundo uma lógica tecno-burocrática, sem a participação das populações e da

sociedade civil organizada.

- Ausência histórica de sustentabilidade dos serviços de saneamento em áreas rurais.
- Tecnologias e modelos de gestão incompatíveis com as realidades ambientais, socioeconômicas e culturais locais, levando-se em conta a diversidade do território brasileiro e das formas de organização da população rural. Por exemplo, as necessidades de tecnologias e de gestão dos serviços de saneamento básico rural da população ribeirinha na Amazônia diferem daquelas apresentadas pela população que vive no semiárido brasileiro.

Assim, a formulação de um programa tão complexo é uma tarefa desafiadora que não pode ser pensada apenas por gestores da esfera federal, especialistas e pesquisadores no tema, mas, principalmente, por quem está no dia a dia da realidade rural, pelas organizações comunitárias, movimentos sociais, órgãos municipais e estaduais que atuam diretamente no saneamento rural, entre outros.

Entende-se que fora da esfera governamental há uma série de atores e grupos de interesse que podem contribuir para a formulação de políticas públicas, especialmente aqueles diretamente relacionados e impactados com a implementação de determinadas políticas, neste caso, as populações do campo, floresta e águas. Entretanto, nem sempre esses diversos grupos de atores têm sido considerados nas formulações das políticas públicas, seja por pouca abertura dos governos à participação social, seja pelo distanciamento entre iniciativas governamentais e setores de pesquisa.

Existe, ainda, um vazio de espaços para discussão dos problemas atinentes especificamente ao saneamento rural, que envolvam os diversos setores da sociedade civil para debater e pensar em conjunto com os representantes da academia e das esferas de governo. Nesse sentido, a situação problema também

passa pela necessidade de envolver esses atores no processo de formulação do programa. E na busca de se avançar sobre esse aspecto, a parceria entre a Funasa e a UFMG foi articulada para fomentar os processos participativos de detalhamento do PNSR, pautados em amplo debate, que oriente a articulação entre os entes federados e entre suas políticas. Essa articulação se propõe a contribuir para que o país salde o histórico débito acumulado no saneamento rural.

Objetivos da iniciativa

- Elaborar de forma participativa estudos para concepção, formulação e gestão do PNSR.
- Ampliar o debate na formulação do PNSR, garantindo a participação colaborativa dos diversos atores e segmentos sociais interessados e envolvidos nas questões do saneamento rural.
- Mapear os atores que desempenham ações de saneamento rural nas macrorregiões, identificando os vínculos que estabelecem com a questão e entre si.
- Identificar os principais problemas, desafios e potencialidades para implementação de ações e serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e de águas pluviais nos territórios habitados pelas populações do campo, floresta e águas, considerando as dimensões das soluções técnicas, da participação social e da gestão dos serviços.
- Identificar e debater as expectativas dos atores sociais envolvidos direta ou indiretamente com as ações de saneamento rural a respeito do programa.

Público-alvo da iniciativa

A iniciativa tem como público-alvo direto os atores públicos federais, estaduais e municipais, principalmente os que desenvolvem políticas de saneamento para as populações do campo, da floresta e das águas. Ainda como público direto, encontram-se as instituições de ensino e pesquisa e também os atores não governamentais integrantes da sociedade civil organizada, que possuem capacidade de pautar as demandas concretas relativas ao saneamento rural.

Quanto ao público indireto tem-se a população rural, impactada pela ineficiência ou ausência dos serviços e que, portanto, possui maior conhecimento dos problemas e dificuldades cotidianas relativas ao saneamento básico em seus territórios.

Descrição das etapas da prática inovadora

Entre as principais etapas da formulação do PNSR tem-se:

1) Parceria com UFMG

Em fevereiro de 2015, a Funasa firmou uma parceria com a UFMG, por meio de TED, para o desenvolvimento de estudos relacionados ao panorama do saneamento rural no Brasil, visando ao detalhamento do PNSR e sua gestão no nível do governo federal. Os trabalhos iniciaram em setembro de 2015 e finalizarão até 2018 os seguintes produtos:

- Análise da situação do saneamento rural no Brasil com base em dados secundários quantitativos e primários qualitativos;
- Propostas de diretrizes para o PNSR nos eixos: soluções técnicas de saneamento rural; gestão dos serviços e do programa; e educação e participação social;

- Proposta de metas de curto, médio e longo prazos para o saneamento rural;
- Detalhamento dos investimentos para atendimento das metas estabelecidas para o saneamento rural em vinte anos;
- Proposta de gestão do PNSR, considerando a forma de implementação, monitoramento e avaliação das ações.

2) Incorporação do Grupo da Terra na equipe de acompanhamento do projeto

O Grupo da Terra, instituído por meio da Portaria MS/GM no 2.460/2005, é um colegiado de gestão que compõe a estrutura do Ministério da Saúde, tendo como principal objetivo elaborar e acompanhar a Política Nacional de Saúde Integral das Populações do Campo, da Floresta e das Águas (PNSIPCFA).

Esse grupo reúne técnicos das diversas secretarias e órgãos afins do Ministério da Saúde, instituições do governo federal, pesquisadores e cerca de vinte entidades, movimentos sociais e sindicais representativos das populações do campo, floresta e águas.

Desde o início das discussões sobre o PNSR, o grupo tem acompanhado e contribuído com os debates. Entretanto, foi a partir de julho de 2016, após o Seminário Nacional Saúde, Ambiente e Comunidades Tradicionais, em Belo Horizonte/MG, que o Grupo da Terra apresentou carta com sugestões para a construção do programa e indicou representantes, acompanhando desde então, mais diretamente, todo o processo de formulação do PNSR.

3) Realização de oficinas, reuniões e seminários

Considerando a necessidade de ampliar o debate acerca da elaboração do PNSR e de garantir a participação efetiva dos diversos atores e segmentos sociais interessados e envolvidos nas questões do saneamento rural, bem como de reconhecer as peculiaridades regionais, foi proposta a realização de seis oficinas.

A primeira oficina, de caráter nacional, ocorreu entre os dias 12 e 14 de dezembro de 2016, e teve como objetivo central discutir o rol de diretrizes do PNSR e as estratégias para sua materialização. As demais oficinas ocorreram no primeiro semestre de 2017, uma em cada macrorregião do país.

Também ocorreram diversas oficinas e seminários sobre temas específicos para o PNSR, que contaram com a presença de especialistas e de represente da sociedade civil.

Ao longo de todo o percurso de execução do TED, reuniões entre os parceiros foram realizadas com o intuito de planejar e executar todas as atividades inerentes às três etapas da prática inovadora.

Ao final do processo, esta prevista a realização de seminário nacional e consulta pública visando à discussão e validação da versão preliminar do Programa Nacional de Saneamento Rural.

A situação hoje

Considerando que política pública consiste na definição de objetivos para lidar com determinado problema da coletividade e de um conjunto de medidas que se revelam adequadas para alcançá-los, entende-se como avanços e melhorias advindas da abordagem e metodologia adotadas nesse processo: *i*) construção de estruturas de comunicação com a sociedade civil organizada e a população a ser atendida pelo programa; *ii*) envolvimento de movimentos populares e segmentos da sociedade civil em processos decisórios do detalhamento do programa; *iii*) trocas de conhecimento entre o governo federal, a universidade e a sociedade civil organizada.

Assim, a metodologia utilizada nas oficinas possibilitou a aproximação dos diversos atores e aprofundamento nos debates de forma coletiva, ampla e horizontal. A discussão de temas específicos, como a definição dos papéis e responsabilidades dos atores governamentais e das populações e comunidades

organizadas na gestão dos serviços de saneamento, avançou a partir da presença de representantes desses setores. A representatividade diversificada dos atores foi, portanto, fundamental, pois possibilitou que todos os temas debatidos fossem analisados e construídos sob os diferentes pontos de vista.

A partir de um minucioso trabalho de sistematização e análise dos debates realizados nas oficinas identificou-se conteúdos e conceitos que estão sendo revistos e incorporados à concepção do PNSR.

As diretrizes e estratégias do programa foram propostas e/ou validadas por meio de um processo amplamente participativo. Todas as oficinas e reuniões geraram uma série de estudos, definições e encaminhamentos para o PNSR, além de consolidar a articulação interinstitucional e interdisciplinar, que envolve as três esferas de governo.

Portanto, pode-se afirmar que o PNSR em sua formulação considera de fato a contribuição dos diversos atores governamentais, pesquisadores, e, especialmente, das populações do campo, floresta e águas.

Por que a iniciativa é inovadora?

Considera-se a iniciativa inovadora, pois no processo de detalhamento do PNSR tem-se optado por uma abertura a novos atores e ideias, para além dos atores governamentais com reconhecida experiência na área de políticas públicas em saneamento rural.

A abordagem ampliada iniciou-se a partir da parceria entre a Funasa e a UFMG, incorporou a participação ativa de representantes do Grupo da Terra (MS) e abrangeu a realização das oficinas macrorregionais, com o objetivo de ampliar as visões sobre a política pública de saneamento rural, bem como de construir um instrumento dessa política conjuntamente aos sujeitos para os quais ela se destina.

Essa abordagem ampliada configura-se uma inovação na área da formulação de políticas públicas para o saneamento, uma vez que consolida uma metodologia participativa que transcende a mera ratificação pública do programa e tem primado pelo esforço em envolver os diversos atores, de modo que esses, de fato, contribuam para a formulação do PNSR.

Nesse sentido, o processo de detalhamento do programa tem permitido, entre outros avanços, uma intensa troca de conhecimentos e saberes técnicos e populares, entre atores do governo, de instituições de ensino e pesquisa e da sociedade civil organizada, que certamente reflete em um programa com maior aderência à realidade, uma população rural que se apodera da política e, assim, reforça as chances de uma implementação exitosa. Espera-se que com o engajamento desses atores com a questão e com o fortalecimento das relações entre eles, a articulação seja perene, perdurando nos estágios de implementação e de avaliação do programa.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

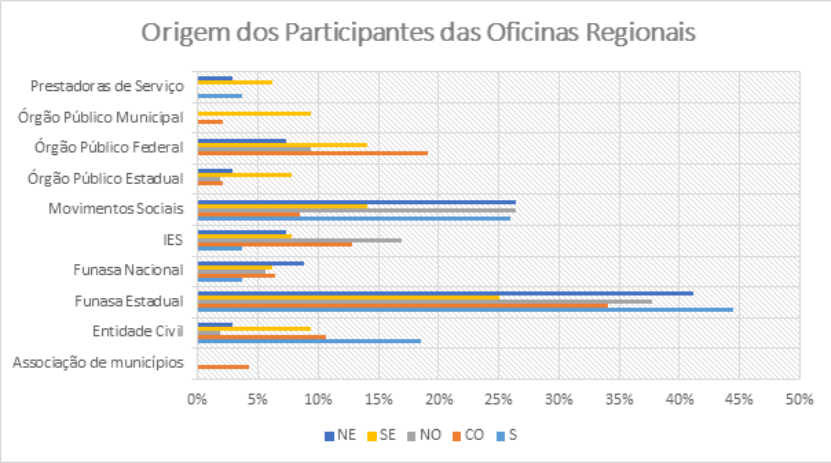
A **parceria** entre governo e universidade, inicialmente, teve como relevante resultado a incorporação pela universidade de novos temas de estudos, pesquisa e de extensão, que dialogam com as necessidades da política pública de saneamento rural. Por exemplo, com a criação da disciplina de saneamento rural pelo Programa de Pós-Graduação em Saneamento Meio Ambiente e Recursos Hídricos da UFMG e na realização de quatro dissertações defendidas e duas em andamento sobre o tema, que se utilizaram de informações e dados gerados para a formulação do PNSR.

A **incorporação do Grupo da Terra**, participando ativamente do processo de formulação do PNSR, contribuiu para o grande envolvimento dos movimentos sociais nas oficinas do programa.

Com relação **às oficinas**, participaram 170 pessoas na etapa nacional e 260 pessoas nas etapas regionais de construção colaborativa do PNSR,

representando órgãos públicos das três esferas (municipal, estadual e federal), entidades civis, instituições de ensino e pesquisa, prestadoras de serviços, movimentos sociais relacionados ao campo, à floresta, às águas, vide *link* para as fotos e vídeos: <http://pnsr.desa.ufmg.br/acervo/>. O Gráfico 7 ilustra a representatividade desses públicos por oficina. Notavelmente, a grande maioria dos participantes foi de representantes das superintendências estaduais da Funasa, conforme a macrorregião, seguida por expressiva participação dos diversos movimentos sociais.

Gráfico 7 – Origem dos participantes das oficinas regionais



Fonte: Imagem produzida pelo autor

De uma forma geral, o PNSR promoveu o envolvimento das populações do campo, floresta e águas e estimulou a integração das políticas de saneamento com outras políticas públicas setoriais, tais como: saúde, recursos hídricos, habitação, igualdade racial e meio ambiente, entre outras. Um exemplo de contribuição que os movimentos sociais fizeram ao programa foi incorporar o debate de como as práticas e saberes de agroecologia podem contribuir para o saneamento rural.

Além disso,a partir desse processo participativo, percebeu-se a ampliação, por meio da sociedade civil organizada e dos movimentos sociais, de pautas sobre questões de saneamento rural nos seus territórios – por exemplo, convite da Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado do Paraná (Fetaep) para a construção de seminário sobre saneamento rural no Paraná, entre outros.

Outro avanço percebido diz respeito à interação entre Estado, academia e sociedade, que revela ainda no processo de detalhamento do PNSR um caráter dialógico e transformador de cada uma dessas estruturas, construindo novas práticas.

Houve utilização eficiente dos recursos?

A ampliação da participação na política pública pode ser entendida como uma forma eficiente/econômica de uso dos recursos, uma vez que os estudos, debates ampliados e consultas permitem que gestores públicos compreendam a profundidade, a amplitude e a urgência do problema. A participação desses atores se dá tanto como fonte de conhecimento, gerando importantes informações sobre as estratégias a serem consideradas, quanto pode refletir em um maior comprometimento com a condução e o acompanhamento da política pública.

As atividades realizadas no âmbito da formulação do PNSR contam com recursos contemplados no projeto da parceria Funasa/UFMG por meio do TED.

Para a participação nas oficinas (nacional e regionais) também foram disponibilizados recursos da Funasa para aquisição de passagens, diárias e deslocamentos para participantes das 26 superintendências estaduais da Funasa e de representantes da sociedade civil organizada. Tanto o pessoal quanto os recursos materiais estavam previstos no orçamento anual da instituição. Os demais participantes arcaram com os custos para participação nas oficinas.

A definição dos locais para realização das oficinas levou em consideração

aspectos logísticos, como facilidade de acesso e proximidade de aeroportos e utilização de espaços de instituições públicas ou parceiras, cedidos gratuitamente.

A concepção metodológica das oficinas, a organização, condução e compilação dos seus resultados foram atividades realizadas pela equipe da UFMG e por servidores da Funasa e de instituições parceiras, de forma integrada e com o compartilhamento de responsabilidades.

Considera-se, portanto, que as parcerias desenvolvidas têm possibilitado a otimização de recursos administrativos e, principalmente, de pessoal.

Parcerias

A formulação do PNSR conta com uma rica teia de atores governamentais e da sociedade civil. Respeitando o pacto federativo no âmbito das normas que organizam o saneamento básico no Brasil, na esfera federal o processo está sendo coordenado pela Funasa, com participação do Ministério da Saúde – Departamento de Apoio à Gestão Participativa e ao Controle Social, da Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa do Ministério da Saúde (Dagep)/SGEP e Coordenação-Geral de Vigilância em Saúde Ambiental, da Secretaria de Vigilância em Saúde (CGVAM/SVS) e do Ministério das Cidades (Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental – SNSA). Nos estados foram envolvidos os prestadores de serviços de saneamento, secretarias de saúde, instituições de assistência rural e representantes de associação de municípios. Ressalta-se a participação de instituições de ensino e pesquisa (UFMG, Fiocruz); ONGs; associações como a Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (Abes); movimentos sociais. A fim de alcançar grupos com atuação direta no rural brasileiro, destaca-se a parceria com o Grupo da Terra, representando as populações do campo, floresta e águas, durante o processo de construção do PNSR.

Participação dos beneficiários

Os beneficiários representantes das populações do campo, floresta e águas participaram, principalmente, nas oficinas macrorregionais e locais, nos trabalhos de campo e em congressos, seminários e colóquios da área. Outra forma de interação utilizada envolveu – e ainda envolve – a utilização dos canais de comunicação, como o *site*: <http://pnsr.desa.ufmg.br/pnsr/>, no qual as diretrizes ficaram disponíveis para consulta pública e envio de sugestões.

Nas oficinas macrorregionais houve momentos para que representantes das populações do campo, floresta e águas compartilhassem um pouco da realidade sanitária vivenciada por eles e espaços para que todos os participantes pudessem socializar as expectativas, expor e debater pontos de vista e proposições. Após as apresentações, os participantes, agrupados, foram estimulados a identificar e a representar, por meio de um diagrama, os atores sociais que realizam ações de saneamento rural na sua macrorregião, bem como a representar como se relacionam com a questão e que vínculos estabelecem entre si. Os mesmos grupos identificaram e discutiram as debilidades e fortalezas, as ameaças e oportunidades regionais, referentes às ações e serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e de águas pluviais nas áreas rurais, considerando as dimensões tecnológica, de gestão, e de participação e controle social. Lembramos que o perfil dos participantes foi descrito no item r**esultados e/ou impactos da iniciativa**.

Ressalta-se que a parceria realizada com o Grupo da Terra, vinculado ao Ministério da Saúde, foi fundamental para fomentar a participação dos representantes dessas populações nas oficinas do PNSR e para que as demandas fossem incorporadas ao detalhamento do programa.

Mecanismos de transparência e controle social

Partindo da prerrogativa que uma política pública deve operar em condições de publicidade e transparência, foram pensadas plataformas que pudessem possibilitar essas condições. A primeira delas foi a criação do portal **PNSR em construção**: <http://pnsr.desa.ufmg.br>. Nele estão disponíveis todas as informações referentes aos processos participativos e à estrutura do programa, as notícias que a equipe de comunicação produz, além de um acervo digital de publicações sobre o tema do saneamento rural e afins, e os instrumentos de trabalho propostos na oficina nacional: *Catálogo das experiências exitosas em saneamento rural* e *Diretrizes e Estratégias do PNSR*.

Outro instrumento de publicização e comunicação é a página do PNSR na rede social Facebook: <https://pt-br.facebook.com/redePNSR/>, criada em dezembro de 2016, que disponibiliza informações sobre o programa e temas correlatos, de modo mais dinâmico e com linguagem acessível, alcançando um grande público.

Em 2017, a equipe de comunicação também criou o *Boletim Eletrônico do PNSR*, que passou a ser enviado para uma lista de *e-mails* estratégica, atingindo principalmente os atores que participaram das oficinas regionais e outros públicos interessados. Os boletins são produzidos com frequência média mensal e apresentam informações atuais para os públicos, fazendo relações com as informações contidas no portal.

Ademais, durante o processo de formulação do programa, foi aberta uma consulta pública, por meio de instrumento específico criado no portal, sobre as diretrizes e estratégias desenvolvidas pela equipe técnica, ficando disponibilizada por um mês, totalizando 107 contribuições.

No que se refere ao controle social, ratificamos que a parceria com o Grupo da Terra no processo de concepção do programa tem sido fundamental para que

as demandas das populações concernidas sejam consideradas e incorporadas. Além disso, a oficina nacional e as oficinas regionais foram os principais espaços de controle social e, também, de prestação de informações sobre a formulação do programa.

Grau de replicabilidade

Referente aos avanços realizados no desenho metodológico que está possibilitando alcançar uma construção colaborativa para o detalhamento do PNSR, ainda não se tem notícias de replicação dessa metodologia. Um dos motivos passa pelo fato de ser uma iniciativa recente para o setor, condição que se alinha à conjuntura atual de pouca atuação estruturada na área de saneamento rural pelos estados e municípios.

Entretanto, entende-se ser grande o potencial de replicação das metodologias utilizadas no detalhamento do PNSR, para se pensar e especificar políticas estaduais e municipais de saneamento rural. Essa replicação será fomentada pela coordenação do PNSR, no momento de apoiar os entes federados para que esses realizem as suas próprias políticas e programas específicos de saneamento rural.

Outro aspecto que reforça as possibilidades de replicação trata-se do caderno metodológico do estudo de detalhamento do PNSR, que está em elaboração, e apresentará métodos e procedimentos utilizados na formulação.

Grau de sustentabilidade

Quanto ao quesito sustentabilidade, o PNSR dialoga de forma estreita com os princípios e preceitos da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, a qual é organizada na forma de Objetivos de Desenvolvimentos Sustentável (ODS).

Apesar do programa ter uma atuação mais direta em alguns desses objetivos, como o ODS 6, que visa garantir e assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do esgotamento sanitário, o detalhamento do PNSR dialoga e considera aspectos de outros objetivos, como o ODS 5, que trata de igualdade de gênero, o ODS 10, que foca nas reduções das desigualdades, o ODS 17, que trata de parcerias e meios de implementação dos próprios ODS, entre outros.

Assim, de uma forma geral, o PNSR vem sendo detalhado considerando a agenda de desenvolvimento sustentável 2030 e a necessidade de um olhar integrado à sustentabilidade dos serviços. Nesse quesito, o PNSR reforça a implementação de medidas estruturantes, entendidas por aquelas que oferecem suporte político e gerencial para a sustentabilidade da prestação dos serviços de saneamento básico. O fortalecimento das ações em medidas estruturantes trará benefícios ao assegurar a eficiência, a efetividade e a sustentação no tempo dos investimentos realizados em medidas estruturais – de infraestrutura. No programa, intervenções estruturais serão acompanhadas de medidas estruturantes no campo da participação da comunidade, da educação popular e permanente, dos mecanismos de apoio à prestação e à gestão dos serviços, de capacitação e assistência técnica e do desenvolvimento científico e tecnológico.

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

Entre as principais barreiras encontradas no processo de formulação participativa do programa destacam-se:

1. Momento e conjuntura política críticos, com certa insegurança institucional e instabilidade para a política federal de saneamento – reformulações, alterações de gestores, outros – e de redução de

recursos orçamentários-financeiros destinados às ações de saneamento básico rural.

2. Reduzida equipe técnica na instituição para a responsabilidade exigida tanto da formulação quanto da condução do programa de saneamento rural.
3. Necessidade de alinhamento dos conceitos relacionados ao tema da política de saneamento rural, nem sempre consolidados, divulgados ou convergentes.

Dificuldade de obtenção de dados e informações relacionadas ao tema, fragilizando alguns debates e tomadas de decisão.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Seguindo a ordem das barreiras destacadas anteriormente, informam-se as estratégias para superá-las:

1. Apoio do corpo diretivo da instituição, cientes da importância da elaboração de um programa de saneamento voltado para as populações rurais de forma ampla e participativa. Garantia de recursos para formalização da parceria com a UFMG e disponibilização de apoio logístico e financeiro para a realização das oficinas, com participação de representantes de segmentos sociais organizados do campo, floresta e águas. Além disso, a parceria com o Grupo da Terra também tem sido de extrema relevância, pelo conhecimento das pautas relacionadas e de atores representativos das mais diversas organizações sociais e de movimentos do campo, floresta e águas, motivando a participação nas cinco oficinas regionais realizadas.
2. A realização da parceria com a UFMG, bem como de parcerias com equipes técnicas de órgãos federais, estaduais e municipais e associações relacionadas às temáticas do saneamento, meio ambiente e saúde, que

participaram e se envolveram ativamente nas atividades das oficinas e de debates sobre o PNSR.

3. Criação e utilização de instrumentos de comunicação. Especificamente para as oficinas foi elaborado um texto base, divulgado preliminarmente, com o objetivo de contextualizar a política federal de saneamento básico e a inserção do programa nessa política, abordar princípios da política, apresentar um panorama do saneamento rural nas regiões e alinhar conceitos.

No entanto, no que se refere à barreira relacionada à obtenção de dados e informações (4), ainda persistem dificuldades, tendo em vista que as ações e programas voltados para o setor saneamento, em especial aquelas destinadas ao saneamento em áreas rurais, são pulverizados entre diferentes órgãos e instituições e que a produção, disponibilização e sistematização dos dados e informações se dá de modo desarticulado.

Para a superação dessa barreira, encontra-se em desenvolvimento uma plataforma de dados abertos, que objetiva a melhoria nas tomadas de decisão e, consequentemente, na atuação dos órgãos que integram a rede do PNSR.

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

Entre os fatores fundamentais para o êxito da iniciativa destacam-se: *i*) o envolvimento e interesse das instituições de ensino e pesquisa e dos movimentos sociais nas diversas regiões, com amplo apoio para garantir a realização dos estudos de campo, dos debates e das oficinas; *ii*) a capacidade de mobilização e articulação do Grupo da Terra; *iii*) a garantia dos recursos e apoio institucional para os aspectos logísticos, e, especialmente, *iv*) a utilização de metodologias adequadas, garantindo um amplo e heterogêneo debate a partir da participação de atores diversos.

Links de vídeo/áudio da iniciativa

<http://pnsr.desa.ufmg.br/video-1-pnsr/>

Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário

<http://pnsr.desa.ufmg.br/video-4-pnsr/>

Responsável institucional

Juliana de Senzi Zancul

Coordenadora de Saneamento em Área Rurais e Comum

Endereço

Setor de Rádio e Televisão Norte (SRTVN)

Quadra 701 Lote D, Edifício PO 700 – 2º andar

Asa Norte – Brasília/DF 70.719-040

Data do início da implementação da iniciativa

13 de fevereiro de 2015

INSS Digital: Uma nova forma de atender

Instituto Nacional de Seguro Social

Ministério da Previdência Social

Mesmo com uma estrutura colossal, os tradicionais processos de prestação de serviços do INSS não cobrem adequadamente a demanda de atendimento.

Nos últimos anos, o envelhecimento da força de trabalho e a ampliação das competências do instituto desequilibraram ainda mais a relação entre a demanda e a oferta de seus serviços, sem a perspectiva de que essa força de trabalho seja reposta na integralidade.

Dessa forma, o desafio ensejou a construção de um novo modelo de prestação de serviços desenvolvido pela diretoria de atendimento: o INSS Digital.

O projeto promove a aplicação de tecnologia da informação à implementação colaborativa de políticas públicas. Inicialmente, foi realizada prova de conceito em ambiente controlado, em Mossoró/RN.

O projeto empreende um estudo analítico dos processos de atendimento propostos na experiência em Mossoró, sob diferentes perspectivas de negócio: cidadãos, servidores públicos e recursos orçamentários, avaliando economicidade, eficiência e efetividade.

Hoje, o projeto encontra-se na fase de PDCA para as agências piloto e de estruturação das demais unidades com objetivo de expandir para todo INSS.

Como verificado na prova de conceito, o projeto proporcionará economia aos cofres públicos, com redução da correção monetária, sustentabilidade com a queda do volume de uso do papel, redução de gastos com acondicionamento de documentos, com compra de papel, toner etc.

Caracterização da situação problema

O INSS é a maior autarquia do Poder Executivo federal. Tem como missão **garantir proteção aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos, com o objetivo de promover o bem-estar social**. Para isso, operacionaliza o reconhecimento dos direitos sociais dos filiados ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS). São mais de 1.500 agências de atendimento ao público ativas, entre as quais 86 agências de atendimento dedicadas a demandas judiciais, sete agências dedicadas à operacionalização de acordos internacionais, orquestradas por 104 gerências executivas (que administram e proveem suporte às agências de atendimento de sua região) e cinco superintendências regionais (que concentram o suporte e a gestão em nível regional no país, dividido entre Norte/Centro-Oeste; Nordeste; Sudeste I – São Paulo; Sudeste II – Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais; e Sul). Nessa rede trabalham mais de 36 mil servidores ativos que atendem presencialmente mais de 4 milhões de pessoas por mês.

Essa estrutura proporcionou mais de 43 milhões atendimentos ao cidadão apenas no ano de 2016 e em 2017, até setembro, mais de 35 milhões de atendimentos presenciais; soma-se a esses, em média, 4 mil atendimentos/mês pelas centrais de atendimento 135. Além de operacionalizar todos os processos relativos aos benefícios da Previdência Social, como aposentadorias, pensões e benefícios por incapacidade, o instituto também opera benefícios de natureza assistencial, trabalhista e indenizações específicas como as devidas aos portadores da Síndrome da Talidomida.

As dimensões e responsabilidades encarregaram o INSS de ser o símbolo do *Welfare State* brasileiro, em que todos os dias milhões de cidadãos, a passar pelos momentos mais sensíveis de suas vidas, são acolhidos nas agências.

No entanto, mesmo com estrutura colossal, os tradicionais processos de prestação de serviços da autarquia não cobrem adequadamente a demanda de atendimento. Filas de espera frequentemente figuram nas manchetes de jornais. Alcançam, por vezes, tempos de espera superiores a um ano. O que não é adequado aos anseios da sociedade.

Outro ponto de necessidade de melhoria é a padronização dos procedimentos de análise dos processos e dos procedimentos para maior impessoalidade nas decisões.

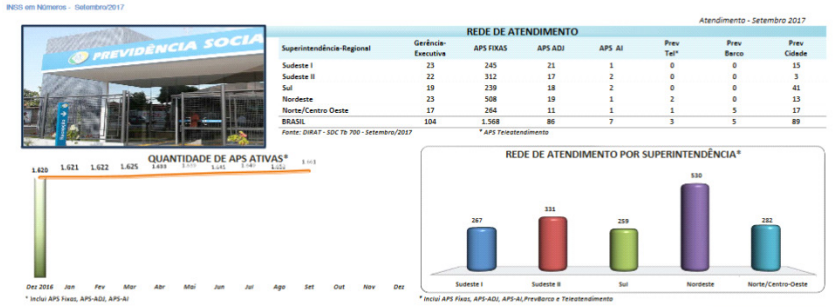
Nos últimos anos, o envelhecimento da força de trabalho e a ampliação de competências do instituto desequilibraram ainda mais a relação entre a demanda e a oferta de seus serviços. Para se ter uma ideia cerca de um terço dos servidores – 12 mil pessoas estão em abono de permanência, ou seja, já podem se aposentar. Diante do quadro de busca do equilíbrio das contas públicas e a contenção do aumento percentual de gastos com pessoal, não há perspectiva de que essa força de trabalho seja reposta em sua integralidade.

A necessidade de desburocratizar e valorizar a eficiência, a eficácia e a efetividade no serviço público; a crescente pressão da sociedade para a melhoria na aplicação dos recursos públicos; o aumento da demanda por benefícios sociais ensejam a adoção de rotinas de trabalho e tecnologias adjacentes para sua implementação encontram no Decreto no 9.932/2009 as diretrizes para simplificar o atendimento público prestado ao cidadão e dispensa o reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil; e no Decreto no 8.539/2015 que dispõe sobre o uso de meio eletrônico para realizar processos administrativos. Diante disso, o desafio ensejou a construção de um novo modelo de prestação de serviços desenvolvido pela diretoria de atendimento – o INSS Digital.

O projeto promove a aplicação da tecnologia da informação à implementação colaborativa de políticas públicas. Inicialmente, a proposta foi implementada na forma de prova de conceito, em ambiente controlado na região de Mossoró/RN, com a parceria de municípios e entidades sindicais. Esse projeto empreende um estudo analítico dos processos de atendimento propostos na experiência de Mossoró, sob diferentes perspectivas do negócio: cidadãos, servidores públicos e recursos orçamentários, avaliando economicidade, eficiência e efetividade. A metodologia usada está fundamentada no enfoque sistêmico, aliado a técnicas de análise multivariada dos resultados obtidos no decorrer das atividades. Avaliados os resultados da prova de conceito, foram implementadas experiências piloto em polos geograficamente representativos de diferentes realidades do país, abrangendo 521 agências do INSS e criados dezoito polos de análise de forma a permitir avaliações generalizáveis do desempenho e, assim, preparar a expansão para todas as unidades descentralizadas.

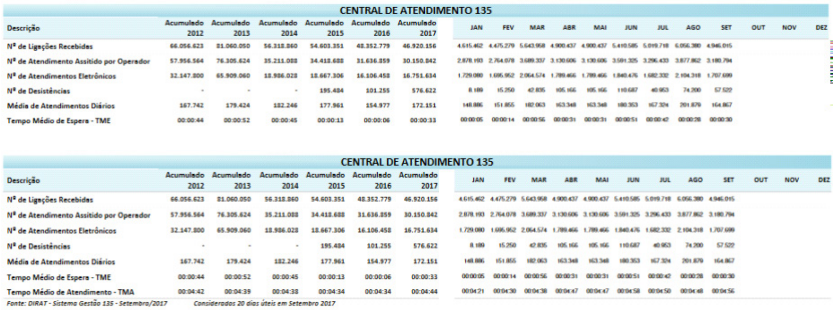
Hoje já foram avaliados os resultados obtidos com a experiência piloto, o instituto está planejando todos os itens apontados como risco na etapa anterior para uma expansão de forma estruturada para toda a rede de atendimento.

Figura 47 – INSS em números



Fonte: INSS em Números, set./2017.

Figura 48 – INSS em números



CENTRAL DE ATENDIMENTO 135

Descrição	Acumulado 2012	Acumulado 2013	Acumulado 2014	Acumulado 2015	Acumulado 2016	Acumulado 2017	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Nº de Ligações Recebidas	46.056.623	51.060.050	56.318.860	54.603.351	48.352.779	46.920.156	4.615.462	4.475.279	5.643.958	4.900.437	4.900.437	5.410.585	5.019.718	6.056.380	4.946.015			
Nº de Atendimento Assistido por Operador	57.956.564	76.305.624	35.211.088	34.418.688	31.636.359	30.150.842	2.678.193	2.764.078	3.689.337	3.130.606	3.130.606	3.591.325	3.296.433	3.877.862	3.180.794			
Nº de Atendimentos Eletrônicos	32.147.800	65.909.060	18.986.028	18.667.306	16.106.458	16.751.634	1.729.080	1.695.962	2.064.574	1.789.466	1.789.466	1.840.476	1.682.332	2.104.318	1.707.699			
Nº de Desistências	-	-	-	195.484	101.255	576.622	8.189	15.250	42.835	105.166	105.166	110.687	40.963	74.200	57.522			
Média de Atendimentos Diários	167.742	179.424	182.246	177.961	154.977	172.151	148.886	151.855	182.063	163.348	163.348	180.353	167.324	201.879	164.867			
Tempo Médio de Espera - TME	00:00:44	00:00:52	00:00:45	00:00:13	00:00:06	00:00:33	00:00:05	00:00:14	00:00:56	00:00:31	00:00:31	00:00:51	00:00:47	00:00:28	00:00:30			

CENTRAL DE ATENDIMENTO 135

Descrição	Acumulado 2012	Acumulado 2013	Acumulado 2014	Acumulado 2015	Acumulado 2016	Acumulado 2017	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Nº de Ligações Recebidas	46.056.623	51.060.050	56.318.860	54.603.351	48.352.779	46.920.156	4.615.462	4.475.279	5.643.958	4.900.437	4.900.437	5.410.585	5.019.718	6.056.380	4.946.015			
Nº de Atendimento Assistido por Operador	57.956.564	76.305.624	35.211.088	34.418.688	31.636.359	30.150.842	2.678.193	2.764.078	3.689.337	3.130.606	3.130.606	3.591.325	3.296.433	3.877.862	3.180.794			
Nº de Atendimentos Eletrônicos	32.147.800	65.909.060	18.986.028	18.667.306	16.106.458	16.751.634	1.729.080	1.695.962	2.064.574	1.789.466	1.789.466	1.840.476	1.682.332	2.104.318	1.707.699			
Nº de Desistências	-	-	-	195.484	101.255	576.622	8.189	15.250	42.835	105.166	105.166	110.687	40.963	74.200	57.522			
Média de Atendimentos Diários	167.742	179.424	182.246	177.961	154.977	172.151	148.886	151.855	182.063	163.348	163.348	180.353	167.324	201.879	164.867			
Tempo Médio de Espera - TME	00:00:44	00:00:52	00:00:45	00:00:13	00:00:06	00:00:33	00:00:05	00:00:14	00:00:56	00:00:31	00:00:31	00:00:51	00:00:47	00:00:28	00:00:30			
Tempo Médio de Atendimento - TMA	00:04:42	00:04:39	00:04:38	00:04:34	00:04:34	00:04:44	00:04:21	00:04:50	00:04:38	00:04:47	00:04:47	00:04:58	00:04:50	00:04:48	00:04:56			

Fonte: DIRAT - Sistema Gestão 135 - Setembro/2017 *Consideradas 20 dias úteis em Setembro 2017*

Fonte: INSS em Números, set./2017.

Objetivos da iniciativa

Objetivos específicos

- Implantar o requerimento eletrônico;
- Ampliar os canais de protocolo e a comunicação com os cidadãos e entidades;
- Aumentar o volume de requerimentos e de atendimento remoto;
- Ampliar a realização de acordos de cooperação técnica com entidades e sindicatos para o protocolo de requerimentos eletrônicos;
- Reduzir o tempo de espera para agendamento e atendimento presencial;
- Melhorar a distribuição da demanda;
- Dar publicidade e transparência na operacionalização de requerimentos eletrônicos;
- Desenhar o fluxo de requerimento eletrônico;
- Distribuir a demanda;
- Otimizar a força de trabalho e mitigar as demandas judiciais de ação civil pública e mandado de segurança.

Público-alvo da iniciativa

Cidadãos que necessitem ter seus direitos reconhecidos com a disponibilidade dos serviços previdenciários e alguns benefícios sociais. Também são beneficiados os servidores do INSS, visto que as condições de trabalho também serão melhoradas com essa ação.

Descrição das etapas da prática inovadora

Para o desenvolvimento do projeto foram executadas as seguintes etapas:

1. Meu INSS (plataforma de e-Serviços do Seguro Social) – Para transformar tecnologia em prestação de serviços a Dirat e a Dataprev desenvolveram uma ferramenta tecnológica de **autenticação** remota do cidadão. A autenticação envolve a garantia de que o usuário seja confiavelmente identificado, já que a disponibilização de e-serviços transacionais presume a necessidade de verificação de autoria (o usuário será o responsável pelo fornecimento das informações e terá acesso a dados sensíveis, de grau pessoal). Assim nasceu o *Meu INSS*. Assim, os mais de 4,5 milhões cidadãos já autenticados desde janeiro de 2017 interagem com a autarquia de forma eletrônica e são contemplados com e-serviços. A ferramenta possibilita o acesso a informações que anteriormente só poderiam ser verificadas por meio de atendimento presencial nas APS que realizam.
2. Gerenciador de Tarefas (GET) e novo patamar na gestão pública colaborativa – Um minucioso trabalho de longo prazo resultou no GET, sistema provedor da infraestrutura que, desde dezembro de 2016, está à disposição do INSS para estabelecer de forma plena sua nova proposta de gestão pública colaborativa. Permite que qualquer entidade parceira atue efetivamente como um posto avançado do instituto, de

forma segura e eficiente. É a plataforma fundamental para a proposta de gestão pública colaborativa do INSS.

3. A Prova de Conceito: GEX Mossoró/RN – Em janeiro de 2017 foi implantada a experiência piloto (prova de conceito) para validar o modelo de trabalho idealizado. No modelo proposto para a experiência, o cidadão chegava à APS, apresentava o protocolo de requerimento que foi agendado pela central 135 ou pela internet e recebia uma senha de digitalização. Nas mesas destinadas à recepção dos documentos, o segurado informava o tipo de atendimento que buscava, como uma aposentadoria, pensão, benefício de prestação continuada (BPC) e os outros benefícios. Todos os documentos eram digitalizados para serem autenticados por um servidor, em uma segunda etapa. A gerência executiva Mossoró, com suas dezoito agências, já efetuou mais de sessenta novos acordos de cooperação técnica e, com isso, possibilitou mais locais para que o cidadão faça seu requerimento ao INSS. O tempo de espera para o atendimento agendado na APS Mossoró é de cinco dias. O tempo de permanência na APS, que era de mais de 2 horas está abaixo de 30 minutos, e os processos são finalizados em doze dias em média. O novo fluxo de trabalho permitiu reduzir o número de pessoas presentes nas agências da previdência social. Proporcionando, assim, um ambiente de trabalho mais saudável e propício ao servidor. E ao cidadão um atendimento personalizado e ágil. Isso porque a análise do requerimento será realizada no *BackOffice* da APS ou em qualquer outra localidade, configurando-se um atendimento remoto, sem a presença do cidadão.
4. A experiência piloto – Uma vez avaliada a prova de conceito, o modelo foi implantado em 521 APS distribuídas pelas cinco superintendências regionais no período de junho de 2017 a dezembro 2017. A APS com requerimento eletrônico atuou com dois modelos de entrada

de requerimento, um segmentando os serviços de digitalização e autenticação de documentos; e outro atuando com a entrada de apenas uma forma digitalização/autenticação de documentos. Os dois modelos se mostraram eficiente, pois cada agência tem suas peculiaridades, contudo a análise processual sempre é desempenhada na retaguarda da APS ou em polos de análise.

No que tange à implantação de polos de análise, foram criados dezenove no mesmo período das APS com requerimento eletrônico. Esses polos são montados em gerências executivas de capital, com bom *link* de rede, sem atendimento ao público e com boas instalações. Nesses locais, os processos são analisados apenas no formato eletrônico. Os processos têm origem nos acordos de cooperação técnica e nos requerimentos efetuados nas unidades das agências.

O novo jeito de atender compreende além de ampliar e simplificar os canais de acesso do cidadão, estabelecer novos fluxos de trabalho e inovações na distribuição das demandas entre os servidores do quadro. Pretende-se, complementarmente, mitigar os efeitos do maior risco institucional atual – a perda de força de trabalho (aposentação de aproximadamente um terço dos servidores e não reposição via concurso público, por conta da crise econômica experimentada). Em relação à distribuição das demandas, prevê-se a redução nos valores alocados para pagamento de diárias e passagens de servidores.

A situação hoje

Hoje o projeto se encontra na fase de PDCA para as agências piloto e de estruturação das demais unidades com objetivo de expandir para todo o INSS. Para isso, estão sendo tomadas medidas que venham atender às dificuldades encontradas na experiência piloto, quais sejam:

- Diminuição do represamento de processos nas unidades;

- Estudo de novos modelos de contratação de *links* das APSs para que os arquivos consigam trafegar rapidamente, e que a sustentação e manutenção dos sistemas também estejam adequadas ao novo modelo;
- Estudo de novos modelos de equipamento para digitalização de documentos e para um parque de informática adequado;
- Metas de produtividade dos servidores;
- Adaptação dos normativos ao novo modelo;
- Padronização das normas com objetivo de minimizar as divergências de entendimento na aplicação da norma;
- Infraestrutura para montagem dos polos de análise (orçamento para reforma) a fim de termos o mínimo possível de conforto para o servidor, aquisição de *scanners* para agências e monitor adicional para o técnico que esteja analisando um processo;
- Definição do sistema de tramitação dos processos administrativos;
- Desenvolvimento de recursos tecnológicos para que a central 135 possa notificar os requerentes;
- Recursos orçamentários destinados especificamente para essa ação.

Por que a iniciativa é inovadora?

A gestão dos recursos, na esfera pública, sempre será avaliada pelos resultados que produz para a sociedade, visando o interesse público. O princípio da economicidade impõe optar pela melhor solução e o INSS Digital tende a ser a escolha mais assertiva, uma oportunidade para propiciar maior eficiência, eficácia e efetividade nos resultados para a sociedade, diante do atual cenário socioeconômico. Assim tem sido pensado este projeto, cujas ações estão sendo concretizadas no tempo certo, de forma eficiente e eficaz

(assertivas e positivamente potencializadoras); e agregarão, invariavelmente, melhoria à qualidade dos serviços prestados e consequente elevação do grau de satisfação do cidadão.

Além disso, proporcionará significativa economia aos cofres públicos, como já verificado com a prova de conceito realizada na gerência executiva de Mossoró-RN: redução da correção monetária, sustentabilidade com a queda do volume de uso de papel, redução de gastos com acondicionamento de documentos, redução de gastos com compra de papel, toner.

O novo jeito de atender compreende, além de ampliar e simplificar os canais de acesso ao cidadão, o estabelecimento de novos fluxos de trabalho e inovações na distribuição da demanda de trabalho entre os servidores, o que tende a mitigar os efeitos do maior risco, que é a perda da força de trabalho da autarquia.

Persegue, também, a redução dos valores alocados para o pagamento de diárias e passagens de servidores que se deslocam para unidades com sobrecarga de trabalho. Apenas a título de referência, no exercício de 2016, foram empenhados e liquidados R$ 22 milhões sob a natureza de despesa – diárias e passagens. Sob esse aspecto, num ciclo do Plano Plurianual (PPA), isto é, quatro anos, considerada hipoteticamente a redução dos gastos em 50% do valor atual, teríamos a economia de pelo menos R$ 44 milhões.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Experiência piloto na APS Mossoró – prova de conceito: a avaliação quantitativa dos resultados mostra que o número de atendimentos realizados aumentou, variando positivamente em 5,1%. Os demais indicadores foram reduzidos significativamente – hoje a espera para um agendamento ficou em apenas **cinco dias** e ao longo do processo foi constatada uma queda média de 78,8% desse indicador, **Tempo Médio de Espera para o Atendimento Agendado**

(**TMEA)**. O valor da correção monetária caiu em 27% – de R$ 52.321,82 para R$ 14.383,43, significativa economia para os cofres públicos. Houve um pequeno aumento no número de concessões decorrentes de ação judicial de 7,8% antes e 13,4%. O tempo de espera de processos para análise – processos represados – diminuiu em 43,3% e o **Tempo Médio de Concessão (TMC)** em 36,7% – significando celeridade na análise dos requerimentos. Houve, também, diminuição significativa de 54,9% no represamento de processos em função de exigência. E, ainda, processos represados à espera de perícia médica caíram de 973 para 433 processos, representando 55,4%. A demanda de serviços oriunda de outros estados caiu em 40,4%. O indicador **Tempo Médio de Decisão (TMD)** (concessão ou indeferimento) de um requerimento – reduziu em 86% dos dias esperados na mesma competência em 2016. Tanto os requerimentos quanto a concessão diminuíram consideravelmente no período avaliado, 17% e 33% respectivamente, sendo que praticamente todos os processos tiveram como origem as tarefas realizadas na experiência piloto.

Experiência piloto e demais APS com requerimento e polo de análise – implantação em 521 APS e dezenove polos de análise. Acrescentamos que o Seguro-Desemprego do Pescador Artesanal (SDPA) e a equipe do Monitoramento Operacional de Benefícios (MOB) também estão utilizando requerimento eletrônico. O TMEA reduziu 16,5%, passando de 45 para 33 dias, e o TMAA 12,7%, passando de cinquenta para quarenta dias. O tempo médio de permanência do atendimento do serviço agendado reduziu 7,5%. Entendemos que o tempo médio de permanência é o mais completo, pois avalia o tempo de espera e o tempo do atendimento do serviço solicitado.

Mais de 4,5 milhões de senhas cadastradas e validadas no *Meu INSS*, o que diminui a necessidade de o segurado comparecer a uma agência do INSS para pedir informações básicas, como: extrato previdenciário, histórico de crédito de benefícios, extrato de imposto de renda, entre outros.

Houve utilização eficiente dos recursos?

O projeto foi orçado em R$ 5.108.249,33. Entretanto, foi executado apenas uma fração desse valor, menos de 2 milhões, em função do contingenciamento orçamentário e a consequente utilização do orçamento da diretoria de atendimento. Em razão da redução do orçamento disponível houve prejuízo no acompanhamento do projeto por parte da equipe do projeto da diretoria de atendimento, das superintendências regionais e das gerências executivas, contudo foram feitos relatórios de acompanhamento das tarefas executadas nos sistemas de forma a acompanhar o projeto mesmo com poucos recursos.

Quanto ao treinamento das equipes foram feitas duas etapas de capacitação, em que foram selecionadas pessoas com perfil de multiplicador para fazer a disseminação da nova forma de trabalho, assim foi possível fazer o projeto com custo reduzido. Planejado: R$ 821mil. Executado: R$ 600mil.

Foram realocados vários equipamentos do parque de informática de modo a atender a demanda de digitalização dos documentos, não tendo sido feita durante a experiência piloto nenhuma aquisição de material. Contudo, para a expansão nacional, novos equipamentos necessitarão de aquisição.

Para a criação de polos de análise foram utilizados os mobiliários já existentes no INSS, contrato de manutenção que já estava vigente; assim não houve custo envolvido.

Com a redução do tempo médio de agendamento e diminuição do tempo médio de decisão também houve redução do pagamento de correção monetária.

Parcerias

Para a ampliação do acesso aos serviços do INSS pelo cidadão foram estabelecidas parcerias com sindicatos rurais, com OAB de vários estados e

empresas de grande porte que possuem empregados/servidores em contato constante com o INSS.

Essas parcerias foram firmadas por meio de Acordo de Cooperação Técnica (ACT), em que o ente parceiro pode representar seus associados mediante procuração. Assim, o parceiro pode protocolar os serviços que foram firmados nos ACTs enviando os documentos digitalizados e autenticados por advogados (que represente a entidade) por meio da internet para que possam ser distribuídos às unidades do INSS.

Exemplos de parceria: OAB DF, OAB RJ, OAB Paraíba, Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp), prefeituras municipais e sindicatos rurais.

Participação dos beneficiários

Durante toda a prova de conceito e experiência piloto foram compiladas as sugestões dos servidores usuários do novo modelo de atendimento de forma a se adequar os sistemas, legislação e procedimentos.

Para os servidores foram feitas duas pesquisas de satisfação, além de criado canais de comunicação, como grupos no WhatsApp e *e-mail*: inssdigital@inss.gov.br, em que as dúvidas e sugestões feitas são respondidas.

Mecanismos de transparência e controle social

Considerando que se está no momento de PDCA da experiência piloto para uma expansão em âmbito nacional de forma segura, os dados referentes a essa ação foram divulgados em página própria na intranet do INSS, chamado intraprev. Nela estão os principais marcos do projeto, as normas publicadas de modo a adequar o novo modelo de atendimento, guias práticos para auxílio das atividades a serem desempenhadas pelo servidor, bem como alguns depoimentos dos servidores que participam da ação.

Grau de replicabilidade

A iniciativa pode ser replicada em várias entidades públicas, visto que o sistema utilizado (Sistema Gerenciador de Tarefas – GET) para criação das tarefas já foi preparado para que qualquer parceiro possa estar utilizando a metodologia que o INSS começou a adotar. Nesse sistema, pode ser criado qualquer tipo de serviço, informando a disponibilidade de profissionais e o tempo disponível para atendimento. Assim, pode-se configurar qualquer forma de trabalho para qualquer equipe.

Grau de sustentabilidade

Essa iniciativa promove sustentabilidade a partir do momento que simplifica o acesso ao cidadão, haja vista que, com o aumento das parcerias firmadas e com a criação de sistema específico para o cidadão (Meu INSS), as pessoas não precisam percorrer longas distâncias para comparecer a uma agência do INSS. Soma-se a isso, o fato de essas ferramentas oportunizarem um atendimento mais célere, objetivo e eficiente.

Além disso, transformar em processo eletrônico diminui o uso do papel, o que permite menor agressão ao meio ambiente.

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

1. Resistência à implantação de novo fluxo de atendimento.
2. *Links* das APSs insuficientes para a metodologia de trabalho, resultando em lentidão nos sistemas corporativos.
3. Contingenciamento orçamentário que resultará em banda das APSs inalterada; e não aquisição de novos equipamentos de informática – monitores e *scanners*.

4. Desconhecimento da capacidade operacional, gerando indefinição de metas de produtividade dos servidores.
5. Normativos desatualizados ou que não consideram o processo unificado.
6. Características regionais diferentes, ocasionando tratamento distinto dos processos – divergência de entendimento na aplicação da norma e subjetividade.
7. **I**nfraestrutura para montagem dos polos de análise.

Quais barreiras foram vencidas e como?

- Contingenciamento orçamentário, o que impediu compra de *scanners* e novos mobiliários. Dessa forma, foram feitos realocamentos de *scanner* dentro das gerências executivas e de mobiliário para readequar os novos polos e algum *layout* de agência que fosse necessário. Para a mão de obra foi utilizado contrato de manutenção já existente.
- Normativos desatualizados ou que não consideram o processo unificado – cadastro, contribuição, requerimento, reconhecimento, pagamento, contabilidade e auditoria. Para essa barreira, foram publicados atos normativos básicos adequados ao novo processo, as outras necessidades de atualização de norma foram levantadas para adequação anterior à expansão.
- Características regionais diferentes, ocasionando tratamento distinto dos processos – divergência de entendimento na aplicação da norma e subjetividade. Diante dessa realidade, foram feitas padronizações básicas para que fossem adotados procedimentos padronizados.
- Como não houve orçamento destacado exclusivamente para o projeto, foram feitas apenas algumas visitas *in loco* e o restante do

acompanhamento foi pelo sistema de gestão de tarefas, o que permitiu identificar alguns desníveis de informação.

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

- A prova de conceito na gerência executiva de Mossoró – A realização da prova de conceito permitiu reunir informações e traçar estratégias para realização da experiência piloto. O *feedback* dado pela equipe da gerência executiva e pelos servidores da APS Mossoró foram de extrema importância para a evolução dos sistemas, assim como na estruturação do projeto, como a necessidade de uma capacitação prévia.
- Envolvimento dos servidores – Durante a execução do projeto tivemos a oportunidade de ter bastante *feedback* dos servidores: por *e-mail*, em reuniões, por meio de pesquisa e pelas redes sociais. Observamos também que os servidores envolvidos na execução do projeto (APS e polo de análise) tiveram participação essencial na evolução do projeto, pois foram eles que, de fato, fizeram o projeto acontecer na prática.
- Comunicação interna e externa do projeto – Foram feitos vídeos, pesquisas, além de inúmeras matérias, tanto no âmbito da administração central, quanto das gerências executivas e superintendências regionais. Em relação à comunicação externa, apresentamos algumas notícias que trataram do INSS Digital junto ao público externo.
- Readequação da força de trabalho – A divisão do atendimento em protocolo e análise permitiu a realocação de servidores. Dessa forma, os servidores que antes tinham que efetuar o atendimento e a análise agora podem se dedicar majoritariamente à análise, enquanto outros

servidores efetuam o protocolo. A simplicidade do protocolo permitiu também que novos servidores fossem inseridos nesse processo de trabalho.

- Novo fluxo de trabalho – O novo fluxo de trabalho permite alocar servidores com conhecimento em análise para a execução dedicada, proporcionando melhoria na execução desse serviço. A mudança do fluxo também permitiu a possibilidade da recepção remota de requerimentos, por meio de Acordos de Cooperação Técnica (ACT), permitindo que o servidor se dedique apenas à análise.
- Ambiente adequado para análise de processos – Conforme esclarecido, a divisão do atendimento em protocolo e análise, bem como recepção de requerimento remoto, permitiu que a análise dos requerimentos seja feita em outro local. Nesse contexto, os polos de análise tiveram papel de extrema importância, pois além de ser um local adequado para análise, observamos que também se tornou um canal de aproximação entre a área meio da GEX (benefícios) e a APS (servidores que estão atuando na análise).
- Resgate de parcerias externas – O INSS voltou a celebrar acordos de cooperação técnica em grande volume. Houve um acréscimo de quase duas centenas de ACTs durante a execução do projeto. Esse resgate também permitiu o fortalecimento da imagem do INSS junto a entidades externas.
- Fortalecimento das equipes internas – Para a execução do Projeto INSS Digital foi essencial o envolvimento de todas as áreas, tanto no âmbito da AC, quanto da SR e da GEX. A título exemplificativo tivemos a participação da Diretoria de Gestão de Pessoas no desenvolvimento das capacitações, da Diretoria de Benefícios na alteração da realização da entrevista rural e da Diretoria de Orçamento, Finanças e Logística nas

orientações para estruturação dos polos de análise. Para a execução dos exemplos citados houve envolvimento e participação das equipes da SR e da GEX.

- Otimização dos recursos – Considerando o contingenciamento financeiro e a execução do projeto no que tange à estruturação dos polos de análise e às agências da Previdência Social, a instalação de novos mobiliários foram realizados com gastos mínimos. Foram aproveitados mobiliários e equipamentos disponíveis que não estavam sendo utilizados. Acrescenta-se que essa modalidade de atendimento tende a apresentar redução no custo com impressão e armazenamento de documentos físicos.
- Avanço tecnológico – Integração dos sistemas (SAG Gestão, SAG, SAT, GET e Meu INSS) permitiu que o INSS avançasse e disponibilizasse sistema para requerimento remoto pelas entidades, garantindo não só o protocolo, mas também toda a comunicação à entidade e ao INSS. Acrescenta-se que a integração desses sistemas combinados aos sistemas de benefícios (Prisma) permitiu a operacionalização da aposentadoria automática.
- Distribuição da demanda – Diante da readequação da força de trabalho, do novo fluxo de trabalho, dos ambientes adequados para análise de processos e do processo eletrônico foi possível distribuir a demanda entre as unidades do INSS, com o objetivo de dar celeridade na conclusão dos processos.
- Capacitação e formação de multiplicadores – Mais de trezentos servidores foram capacitados. Desses, muito estão atuando como multiplicadores. O conhecimento não tem ficado restrito a um grupo de servidores, ele vem se disseminando ao passo que o novo modelo de atendimento vai sendo implementado.

- Flexibilidade na execução do projeto – Mantendo o foco no objetivo do projeto, durante sua execução foi observada a necessidade de se avaliar a estratégia de expansão e as unidades que participariam dessa experiência piloto, por exemplo. A possibilidade de ajustes na execução em vez de uma estrutura **engessada** permitiu a realização de um projeto exequível e que atingisse o objetivo proposto.

Links de vídeo/áudio da iniciativa

<https://www.youtube.com/watch?v=pepCrPLOyB4>

Links de vídeo/ áudio com depoimento de beneficiários

<https://www.youtube.com/watch?v=iaNFVgIxsmA>

Responsável institucional

Ailton Nunes de Matos Junior

Chefe de Divisão

Endereço

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco O

Asa Sul – Brasília/DF 70.070-946.

Data do início da implementação da iniciativa

19 de janeiro de 2017.

MOPS: Mapas estratégicos para políticas de Desenvolvimento Social

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome

Presidência da República

As informações relevantes sobre as políticas sociais no Brasil encontravam-se dispersas em vários *sites* do governo federal, até que, em 2011, o MDS lançou o Mops, Mapas de Oportunidades e Serviços Públicos. É uma ferramenta em que estão reunidos os dados das áreas de assistência social, educação, saúde, trabalho e qualificação profissional, e é de livre acesso. As informações são exibidas em mapas dinâmicos de todos os municípios, incentivando ações intersetoriais na solução de demandas sociais. Antes do Mops, o agente público no Cras ou no Creas deveria ter uma lista atualizada da localização e dos serviços disponíveis de postos de saúde, conselhos tutelares, centros de atendimento à população de rua, entre outros.

Em 2016, o Mops foi aprimorado para incorporar os dados georreferenciados do Cadastro Único aos dados do Censo do IBGE. Com isso, o sistema passou a gerar diagnósticos socioterritoriais diretamente nos mapas para raios de alcance entre 1km e 5km, além de cartogramas personalizados.

Atualmente, ações prioritárias do MDS utilizam o serviço maciçamente. O Mops supriu a demanda por informações mais detalhadas, como a localização de cada equipamento público dentro do município ou quais áreas são mais vulneráveis ou de maior concentração de pobreza em nível submunicipal (por setor censitário, por exemplo).

Incorporar os dados georreferenciados é um marco: a média de acessos mensais dobrou (atingiu 78 mil em junho de 2017). O uso se disseminou pelos estados e outros ministérios: o Ministério dos Esportes, por exemplo, utilizou-o para definir onde instalar equipamentos públicos priorizando bolsões de pobreza e presença de jovens e adolescentes. A incorporação de o plano progredir implicou em aumento de quase 10% de acessos mensais – busca por acesso à internet e computadores em 3 mil telecentros e centros vocacionais tecnológicos.

Caracterização da situação problema

Antes do Mapa de Oportunidades e Serviços Públicos (Mops) não havia no Brasil um sistema que reunisse tantas informações sobre serviços públicos buscados pelas famílias de baixa renda, assim como havia carência de dados acessíveis e atualizados sobre oportunidades de emprego e qualificação profissional em cada município brasileiro.

Lançado em 2011, o Plano Brasil sem Miséria (BSM) envolveu diversas ações e programas. O BSM trouxe diversos desafios, como o de identificar os bolsões de pobreza para ações específicas e dispor de informações confiáveis para o encaminhamento de pessoas atendidas nos Centros de Referência de Assistência Social (Cras) ou Centros de Referência Especializados de Assistência Social (Creas).

Antes do Mops era necessário que o agente público no Cras ou Creas dispusesse de uma lista atualizada da localização e dos serviços disponíveis de postos de saúde, conselhos tutelares, centros de atendimento à população de rua, entre outros. Também era necessário disponibilizar informações sobre as oportunidades de capacitação e empregos existentes nos municípios brasileiros, seja para consulta direta do cidadão, seja pelos técnicos da assistência social nos Cras e em outros postos de serviço.

A maioria dos sistemas de informações existentes à época apresentava informações agregadas por município, mas a demanda dos gestores era por informações mais detalhadas, sobre a localização de cada equipamento público dentro do município, ou ainda a respeito de onde estavam localizadas as áreas mais vulneráveis ou de maior concentração de pobreza em nível submunicipal, como por setores censitários.

Identificou-se, portanto, a necessidade de construir uma ferramenta que sistematizasse essas informações aos gestores de políticas sociais nos estados e municípios. Dessa forma, seria possível direcionar melhor as ações das equipes municipais na identificação das áreas com mais vulnerabilidade social e na orientação da população de baixa renda para o atendimento de suas demandas por serviços públicos, acesso a direitos e oportunidades de inclusão produtiva. Tal ferramenta teria, pois, um papel importante nas estratégias das políticas sociais de médio e longo prazo.

Assim, o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) desenvolveu e lançou em 2011 o Mops, sistema que organiza, em uma única plataforma, informações de interesse público das mais diversas áreas de políticas sociais, como saúde, educação, trabalho, assistência social e qualificação profissional, auxiliando os gestores das três esferas de governo não só a diagnosticarem com mais exatidão as interseções de suas políticas com outras, mas também a direcionar o público-alvo para que tenha acesso aos equipamentos e serviços públicos, proporcionando agilidade no encaminhamento de demandas sociais por meio de uma solução de interoperabilidade entre as políticas de desenvolvimento social e os respectivos órgãos públicos.

Objetivos da iniciativa

Em linhas gerais, o objetivo do Mops é suprir a carência de informações sobre serviços públicos e oportunidades de inclusão produtiva, auxiliando

assim os profissionais de políticas sociais a darem encaminhamentos de forma mais ágil.

O Mops tem como principais objetivos:

a. Gerar mapas georreferenciados dos serviços públicos disponíveis em cada município brasileiro (Cras, Creas, centros pop, conselho tutelar, postos de saúde, unidades do INSS, escolas, telecentros e centros vocacionais tecnológicos) a fim de subsidiar o trabalho dos profissionais de políticas sociais;

b. Gerar informações socioeconômicas em escala municipal e submunicipal, em áreas selecionadas pelos usuários para elaboração de diagnóstico socioterritorial com dados do Cadastro Único e do Censo do IBGE;

c. Disponibilizar informações sobre vagas de emprego, oferta de cursos de qualificação profissional e outras oportunidades de inclusão produtiva em cada município brasileiro.

Público-alvo da iniciativa

O Mops tem como público-alvo os gestores de políticas sociais nas três esferas de governo. O sistema disponibiliza um conjunto de funcionalidades e recursos que permite a identificação de vulnerabilidades e de oportunidades de forma detalhada, em regiões específicas dentro de cada município brasileiro. Consequentemente, o Mops viabiliza às equipes que atuam em cada município um melhor encaminhamento da população de baixa renda aos serviços públicos e oportunidades de inclusão produtiva.

Há duas ações prioritárias no MDS que utilizam o Mops: o Acessuas Trabalho e o Plano Progredir. Concebido no âmbito do Sistema Único de Assistência Social (Suas), o Programa de Promoção do Acesso ao Mundo do

Trabalho (Acessuas Trabalho) mobiliza e encaminha pessoas em situação de vulnerabilidade social para oportunidades de inclusão produtiva. As equipes do Acessuas Trabalho utilizam maciçamente o Mops nos Cras para identificar os serviços públicos necessários às famílias em atendimento, assim como para encaminhar os usuários para qualificação profissional e vagas de emprego.

O Plano Progredir, por sua vez, promove o acesso de pessoas em situação de vulnerabilidade social a oportunidades de qualificação profissional, emprego e renda. Com oferta de cursos a distância, ferramenta de elaboração de currículos e ambiente *on-line* voltado para o público do plano, as equipes técnicas e os usuários do Portal Progredir utilizam o Mops para identificar telecentros e Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs) – espaços públicos para inclusão digital, capacitação tecnológica e articulação de oportunidades de inclusão produtiva para a população de baixa renda.

Por ser uma ferramenta de acesso público e de fácil utilização, o Mops também é utilizado pelos beneficiários de políticas sociais de forma geral, permitindo, por exemplo, a localização do Cras ou conselho tutelar mais próximo de sua residência. Além disso, o usuário pode visualizar diretamente oportunidade de trabalho, cursos e elaborar o próprio currículo.

O Mops também contribui para o trabalho das equipes da Central de Relacionamento e do Sistema de Informação ao Cidadão do MDS por permitir aos técnicos dessas áreas informar aos cidadãos, de forma ágil, a localização e os tipos de serviços prestados pelos equipamentos de assistência social em todo o país. Da mesma forma, jornalistas e pesquisadores valem-se das funcionalidades do Mops para acessar informações úteis sobre a situação socioterritorial dos municípios brasileiros.

Descrição das etapas da prática inovadora

O Mops foi desenvolvido em 2011, no contexto de lançamento do Plano Brasil sem Miséria, com a finalidade de agregar em um único portal informações de diversos *sites* de governo nas áreas de assistência social, educação, saúde, trabalho e qualificação profissional.

Para possibilitar a agregação de informações na ferramenta, foi necessária a integração de dados da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (Sagi) com as Secretarias Nacionais de Assistência Social (SNAS), de Renda de Cidadania (Senarc) e de Segurança Alimentar e Nutricional (Sesan). Tal integração possibilitou disponibilizar informações do Censo do Sistema Único de Assistência Social (Censo Suas), das coordenações municipais e estaduais do Programa Bolsa Família e dos serviços e programas de Segurança Alimentar e Nutricional.

Contudo, apresentar informações agregadas por município não era o bastante; era necessário suprir a demanda dos gestores por informações sobre a localização dos equipamentos públicos ou das áreas mais vulneráveis e de maior concentração e pobreza, inclusive por setores censitários. Assim, surgiu a necessidade de migrar informações do Censo Demográfico do IBGE para o Mops, o que foi feito ao longo de 2011.

Após quatro anos em operação, a equipe da Sagi identificou novas oportunidades de evolução do Mops. Em dezembro de 2016, a ferramenta passou a integrar informações de três sistemas desenvolvidos pela secretaria: Identificação de Domicílios em Vulnerabilidade (IDV), Mapas Temáticos de Vulnerabilidade Social (Mavs) e Suas Visor. A integração entre os sistemas possibilitou ao Mops utilizar informações tanto do Censo Demográfico 2010 quanto da base georreferenciada do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (Cadastro Único) e do Sistema de Gestão do Programa Bolsa Família (SIG-PBF) para construir diagnósticos socioterritoriais e cartogramas

dos municípios brasileiros. Com isso, a ferramenta tornou-se mais completa, fornecendo informação também em escala submunicipal.

A última evolução da ferramenta aconteceu em setembro de 2017, no contexto de lançamento do Progredir. Foram adicionados recursos para integrar a ferramenta com a plataforma desenvolvida para o Plano Progredir, de modo a permitir que os usuários do plano pudessem, por meio do Mops, acessar cursos de qualificação profissional e ofertas de emprego. Também foram incorporadas informações sobre os telecentros e centros vocacionais tecnológicos. Esses dados foram cedidos pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

As inovações aplicadas ao Mops em 2016 e 2017 tornaram a ferramenta mais robusta e complexa, aprimorando a prestação de informações e fortalecendo a sua utilização por parte de usuários, técnicos e gestores nas três esferas de governo. Atualmente, o Mops é uma ferramenta estratégica tanto para as ações de proteção social quanto de promoção social do público de baixa renda.

A situação hoje

Com a integração de informações antes dispersas em vários *sites* de governo e com a disponibilização de dados georreferenciados que permitem localizar equipamentos públicos e gerar diagnósticos socioterritoriais e cartogramas em nível municipal e submunicipal, o Mops passou a ser uma ferramenta-chave para a gestão local dimensionar e localizar as áreas em situação de pobreza ou vulnerabilidade; mapear a rede socioassistencial, educacional e de saúde; e encaminhar as famílias de baixa renda para vagas de trabalho e cursos de qualificação profissional.

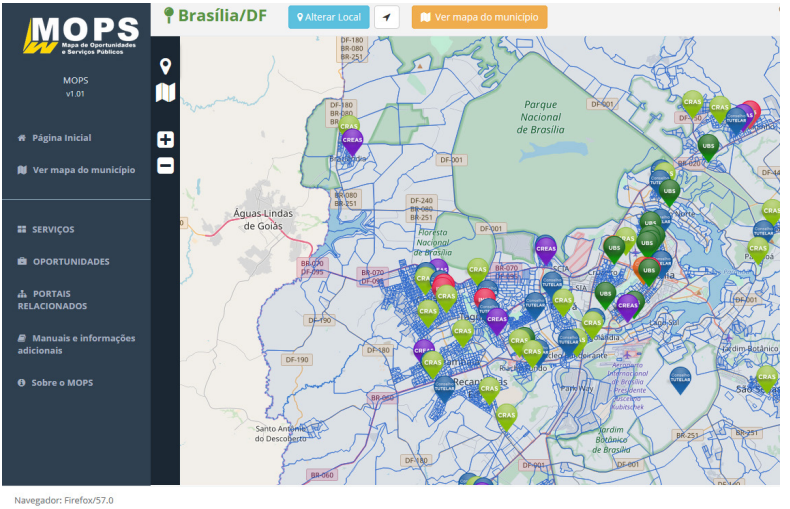
Dessa forma, o Mops auxilia, de forma prática, o gestor e o cidadão para que encontrem, por exemplo, o Cras mais próximo de um determinado bairro; que determine qual área de um dado município possui a maior concentração de

população em situação de pobreza ou extrema pobreza; se há oportunidades de inclusão produtiva em um dado município ou região, entre outras.

O acesso ao Mops é público, por meio do Portal da Sagi: <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/mops/index.php>. O sistema está dividido pela navegação em mapa e por quatro abas: serviços; oportunidades; portais relacionados; e manuais e informações adicionais.

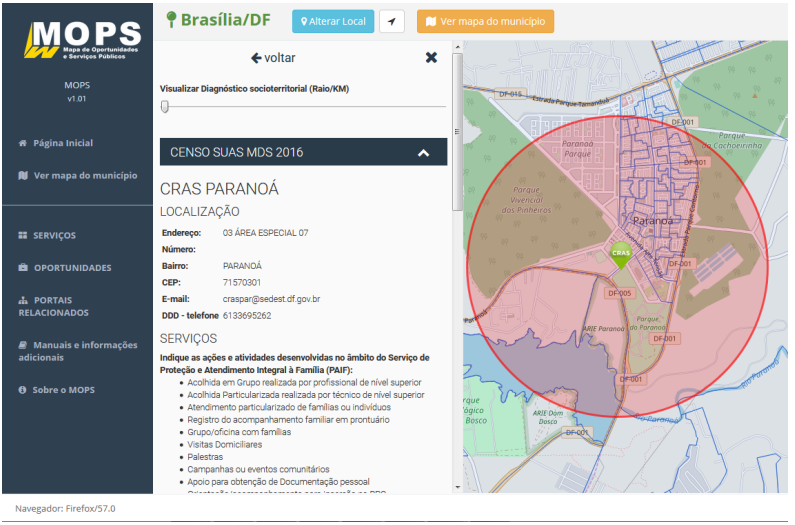
1. Mapa: permite visualizar a localização de equipamentos públicos – Cras, Creas, conselhos tutelares, postos de saúde, agências do INSS, escolas, telecentros e centros vocacionais tecnológicos – no município e nos setores censitários. Para cada serviço, o Mops lista todas as unidades encontradas, bem como uma tabela com as informações gerais do equipamento selecionado, como telefone e endereço. Há ainda opções avançadas que permitem que o usuário customize o mapa, ocultando ou exibindo equipamentos – Figuras 55 e 56.

Figura 49 – Mapa de Oportunidades e Serviços Públicos



Fonte: Imagem produzida pelo autor

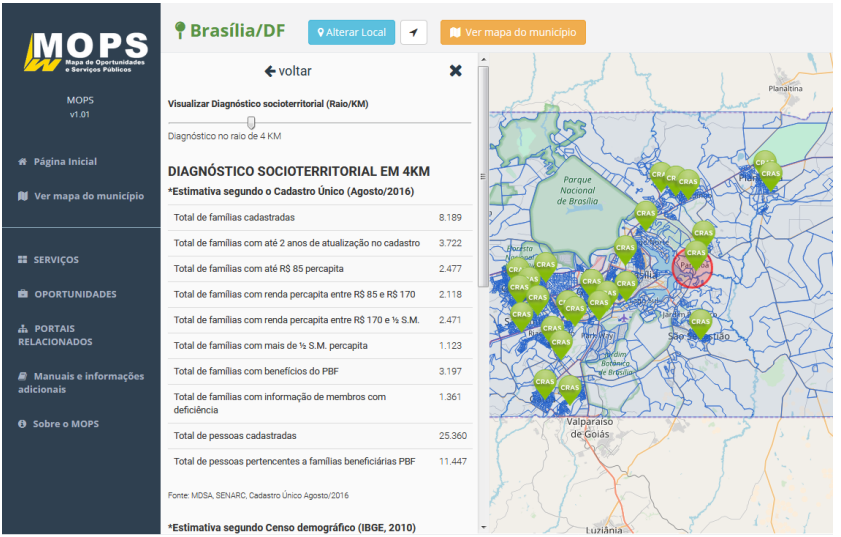
Figura 50 – Mapas de Oportunidades e Serviços Públicos



Fonte: Imagem produzida pelo autor

A partir de um ponto selecionado pelo usuário no mapa, é possível obter um diagnóstico socioterritorial nos raios de 1km, 2km, 5km, 10km e 15km, com informações atualizadas do Censo Demográfico do IBGE (2010) e do Cadastro Único, permitindo-nos conhecer a quantidade de domicílios, população residente, população com rendimento *per capita* de até R$ 85,00, domicílios sem banheiro exclusivo dos moradores, domicílios sem energia elétrica, crianças com idade de 0 a 6 anos, pessoas com 65 anos, entre outros, no ponto selecionado. Assim, é possível analisar se determinado equipamento de assistência social está localizado em área com concentração de crianças, idosos, famílias beneficiárias do Bolsa Família, de modo a orientar melhor as políticas de assistência social (Figura 57).

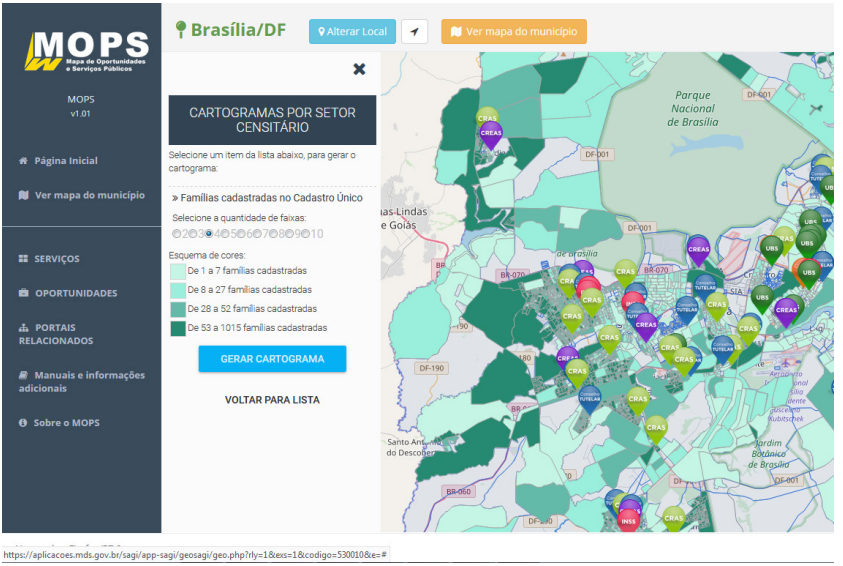
Figura 51 – Mapas de Oportunidades e Serviços Públicos



Fonte: Imagem produzida pelo autor

No mapa do município também é possível construir cartogramas de vulnerabilidade social, permitindo identificar de forma fácil, por exemplo, quais são os setores do município onde se encontram a maior concentração de crianças de 0 a 6 anos de idade, ou de idosos com mais de 65 anos (Figura 58).

Figura 52 – Mapas de Oportunidades e Serviços Públicos



Fonte: Imagem produzida pelo autor

2. Serviços: lista com endereço e telefone de serviços públicos e equipamentos existentes no município selecionado (Figuras 59 e 60).

Figura 53 – Mapas de Oportunidades e Serviços Públicos



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Figura 54 – Mapas de Oportunidades e Serviços Públicos



Fonte: Imagem produzida pelo autor

3. Oportunidades: cursos de qualificação profissional ofertados no município pelo Pronatec; vagas em postos de trabalho pelo Sistema Nacional de Emprego (Sine); apontamento para ferramenta de elaboração de currículos no Portal Progredir oportunidades da região (espaços utilizados pelos gestores locais para divulgação de informes locais, oportunidades ou cursos de qualificação profissional); informes federais; relatórios e boletins informacionais sobre mercado de trabalho e inclusão produtiva no município (Figura 61).

Figura 55 – Mapas de Oportunidades e Serviços Públicos



Fonte: Imagem produzida pelo autor

4. Portais relacionados: há uma gama de informações e páginas ligadas às oportunidades de geração de emprego e renda, tais como: Portal de informações do Pronatec (MEC); Portal Mais Emprego (MTE); Classificação brasileira de ocupações (TEM); Portal do Microempreendedor Individual (Sebrae); Crediamigo – Programa Microcrédito Produtivo (BNB); Microcrédito Crescer (Caixa); Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável (FAO); entre outros (Figura 62).

Figura 56 – MOPS: Portais relacionados



Fonte: Imagem produzida pelo autor

5. Manuais e informações adicionais: disponibilização de manuais, guias e dados estatísticos. Há orientações sobre o programa Acessuas Trabalho, material do Sebrae sobre como elaborar um plano de negócios e outras informações relacionadas ao mercado de trabalho e geração de renda (Figura 63).

Figura 57 – MOPS: Manuais e informações adicionais



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Por que a iniciativa é inovadora?

O Mops é inovador em vários aspectos, pois é uma ferramenta de livre acesso que possibilita:

- A visualização em cartogramas dinâmicos e personalizados da situação socioeconômica de municípios inteiros ou de áreas submunicipais selecionadas pelo usuário.
- O acesso a oportunidades de inclusão produtiva (vagas de emprego, cursos de qualificação profissional, elaboração de currículo) pelas famílias de baixa renda em todos os municípios brasileiros. Por ser uma ferramenta pública, gratuita e de fácil utilização, consideramos inovador o uso da ferramenta diretamente pelos beneficiários das políticas sociais.

- A localização precisa de equipamentos públicos que atendam demandas sociais (centros de assistência social, unidades de saúde, conselhos tutelares etc.), com detalhamento do tipo de atendimento, telefone e endereço.
- A identificação das áreas mais vulneráveis dos municípios e o direcionamento do público-alvo para que tenha acesso aos serviços públicos, fortalecendo a intersetorialidade entre as políticas sociais.
- O aumento da transparência de dados públicos na área de políticas sociais.
- O aprimoramento do planejamento e da operação de ações dos programas sociais no país. Por exemplo, a equipe do Acessuas Trabalho utiliza o Mops para encaminhar as famílias atendidas para oportunidades de inclusão produtiva e para serviços públicos em cada território. O Plano Progredir é outro usuário frequente das funcionalidades e facilidades do Mops, por exemplo, as equipes técnicas e o público do plano usam o Mops para identificar salas equipadas com computadores e internet para facilitar o acesso aos cursos de qualificação profissional a distância ofertados pelo Progredir.
- O uso eficiente de recursos: o Mops foi elaborado como *software* livre e código aberto. Foram aproveitados os equipamentos, a infraestrutura e a equipe do MDS, sem necessidade de aporte específico para a construção da ferramenta.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

De janeiro de 2012 a janeiro de 2018, o Mops recebeu mais de 600 mil acessos. A média de acessos mensal mais que dobrou a partir de dezembro de 2016, quando foram incorporados os dados do Cadastro Único – passando de 7 mil para 19 mil acessos mensais.

Gestores, técnicos e usuários de todos os 27 estados utilizam o Mops. O Ministério dos Esportes, por exemplo, utilizou o sistema para definir onde instalaria equipamentos públicos para práticas de esportes pelo Brasil, usando como critério de priorização a proximidade com os bolsões de pobreza e a demanda demográfica dos serviços (presença de crianças e jovens). Eram mais de 500 unidades a selecionar, inclusive dentro de um mesmo município. Nesse cenário, como comparar a relevância da implantação em um bairro de um município do Nordeste com de outro bairro de outro município da região Sul? A possibilidade de geolocalização das unidades e de gerar diagnósticos socioterritoriais do entorno (com alcance de 1km a 15km) permitiu comparar propostas de implantação de unidades de esportes em bairros de cada município. Com o desenvolvimento de uma funcionalidade adicional – método multicritério de classificação por preferência ponderado (Promethee) – foi possível definir as prioridades de implantação dos centros esportivos a partir de critérios sociais.

Outro exemplo é o Plano Progredir, que elevou 8% os acessos mensais ao Mops ao incorporar dados de localização de quase 3 mil telecentros e centros vocacionais tecnológicos. A evolução na ferramenta não somente a deixou mais robusta, mas também criou uma nova demanda de público em busca de locais equipados com computadores e internet para acessar cursos de qualificação profissional no âmbito do Progredir.

Destaca-se também a experiência de sucesso das equipes do Acessuas Trabalho, que consultam com frequência o Mops para identificar no município ofertas de cursos e de emprego, bem como de serviços, programas e equipamentos públicos. A ferramenta auxilia o trabalho das equipes, ao sistematizar, atualizar e disponibilizar as informações em meio virtual, permitindo o encaminhamento mais ágil e orientado do público atendido pela assistência social a oportunidades de inclusão produtiva.

Houve utilização eficiente dos recursos?

Sim, consideramos que houve utilização eficiente de recursos.

Para o desenvolvimento do Mops foram aproveitados os recursos que já havia no Ministério – equipe, equipamentos e infraestrutura – sem necessidade de aporte específico. Os gastos envolvidos na construção da ferramenta foram apenas com os salários de um coordenador geral (DAS 4) e dois funcionários, além de impostos e infraestrutura.

Outro aspecto fundamental foi a utilização de *software* público, com funcionalidades e características que possibilitam o uso em equipamentos de informática padrão, encontrados nos municípios mais pobres do país.

O Mops está instalado e configurado sob o servidor Apache SOLR, em um computador com sistema operacional Linux (OpenSUSE), com 64GB de memória RAM, processador de 3,2 GHz e 2 TB de espaço em disco. Como linguagens de programação, para a visualização das páginas, foram utilizadas PHP, HTML e Javascript. Para armazenamento dos dados, o Mops utiliza o sistema gerenciador de banco de dados PostgreSQL. Utilizou-se a metodologia de desenvolvimento ágil, com entregas periódicas de funcionalidades revisadas e, na sequência, corrigidas, ajustadas e alteradas pela Sagi, otimizando a entrega da ferramenta.

Visando a contínua otimização dos recursos, recentemente, a equipe da Sagi migrou da API do Google Maps para o Open Street Map – solução de georreferenciamento de dados em código aberto que não onera o orçamento público e não prejudica a qualidade dos dados enviados ao Mops.

Nesse sentido, a elaboração do Mops, a manutenção e atualização da ferramenta estão incorporadas à rotina de trabalho da coordenação geral de inteligência informacional do departamento de gestão da informação da Sagi. Não foram dedicados recursos humanos, físicos ou financeiros exclusivos para

a construção dessa ferramenta que tem trazido tantos benefícios aos gestores das políticas sociais nas três esferas de governo.

Parcerias

A Sagi tem expertise em desenvolver sistemas e apresentar dados em diversas formas para diferentes públicos de políticas de desenvolvimento social. Para viabilizar essa agenda, a Sagi necessita de parcerias com as áreas finalísticas do MDS e de outros órgãos – aquelas responsáveis pela gestão das políticas sociais.

Para desenvolver o Mops, a Sagi contou o apoio de quatro secretarias do MDS:

1. Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS), que disponibilizou dados sobre os equipamentos públicos da rede socioassistencial do Suas e do Acessuas Trabalho, e também registros administrativos dos programas e ações;
2. Secretaria Nacional de Renda de Cidadania (Senarc), que disponibilizou dados e informações, em nível intramunicipal, da base do Cadastro Único e do Sistema de Benefícios do Programa Bolsa Família, para permitir a consulta às informações do Cadastro Único e do Bolsa Família nos setores censitários;
3. Secretaria de Segurança Alimentar e Nutricional (Sesan), que disponibilizou dados e informações de equipamentos públicos de segurança alimentar, restaurantes públicos, cozinhas comunitárias e banco de alimentos, que visam à promoção do acesso à alimentação saudável;
4. Secretaria de Inclusão Social e Produtiva (Sisp), que disponibilizou dados sobre inclusão produtiva, como cursos de qualificação profissional e

tecnológica, oferta de vagas em postos de trabalho etc.

Além das parcerias diretas estabelecidas com as secretarias do MDS, a Sagi contou também com parcerias externas indiretas com os seguintes órgãos:

1. Ministério da Saúde, que disponibiliza dados e informações das Unidades Básicas de Saúde (UBS) e das Unidades de Pronto Atendimento (UPA) – as principais portas de entrada da população brasileira aos serviços de saúde;
2. Ministério do Trabalho, que disponibiliza dados e informações do Sine e da Relação Anual de Informações Sociais (Rais);
3. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, que atua na disponibilização dos dados e informações dos Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs) e dos telecentros;
4. Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), que disponibiliza dados e informações das Agências de Previdência Social (APS) para permitir ao cidadão o atendimento e o acesso aos serviços relacionados à Previdência.

Participação dos beneficiários

Para o desenvolvimento do Mops, a Sagi utilizou-se da metodologia de desenvolvimento ágil, com entregas periódicas de funcionalidades avaliadas internamente, disponibilizadas, e na sequência corrigidas, ajustadas e alteradas pela secretaria, à medida que os usuários reportavam erros, dúvidas ou sugestões. Gestores das quatro secretarias do MDS (SNAS, Senarc, Sesan e Sisp) testaram periodicamente a ferramenta em busca de aprimoramentos e mais exatidão na visualização dos dados.

A Sagi recebe comunicações frequentes sobre o Mops pelos canais de atendimento do MDS, provenientes de gestores municipais, estaduais e

beneficiários. Os reportes de dúvidas, sugestões e críticas dos usuários foram fundamentais para aperfeiçoar a ferramenta, pois permitiram o conhecimento, por parte da equipe técnica, acerca das demandas e necessidades reais dos usuários, contribuindo para a construção de um sistema diversificado, que está em contínuo aprimoramento.

Mecanismos de transparência e controle social

Pela sua própria natureza, o Mops é uma ferramenta de estímulo à transparência, à medida que organiza e disponibiliza dados do Cadastro Único, do Censo Demográfico 2010 e de outras fontes de governo de forma aberta e objetiva, gerando diagnósticos socioterritoriais e cartogramas customizados. Arquivos publicados em formato de CSV também contribuem para facilitar o acesso aos dados disponibilizados no Mops.

Qualquer cidadão que tenha acesso à internet pode acessar o Mops. Dúvidas e falhas identificadas são sanadas pelo próprio *e-mail* de suporte da ferramenta, localizado na página principal: <aiad.sagi@mds.gov.br>.

A transparência dos dados disponibilizados no Mops contribui para um círculo virtuoso de aprimoramento da ferramenta, auxiliando para a melhoria da visualização dos dados para os múltiplos atores que incorporaram essa ferramenta ao cotidiano de trabalho.

Grau de replicabilidade

A tecnologia utilizada pelo Mops e a forma de trabalho empregada na construção da ferramenta são replicáveis a outras bases de dados, uma vez que o Mops foi produzido com *software* de código aberto em uma plataforma expansível, com computadores comuns.

A replicabilidade da iniciativa refere-se também ao método de trabalho

desenvolvido, com base na cooperação entre parceiros, criatividade para lidar com pouca infraestrutura e poucos recursos humanos, agilidade de execução de cada etapa, testes periódicos de consistência e desenvolvimento incremental das funcionalidades.

O ponto mais delicado para replicar o Mops é a necessidade de constante atualização de dados – atividade que deve ser incorporada na cultura de gestão da informação em nível municipal, estadual e federal, a partir do diálogo entre as três esferas e do cumprimento dos prazos de atualização dos sistemas da assistência social. Caso contrário, a ferramenta pode tornar-se desatualizada, com variáveis inadequadas e funcionalidades sem contato com as necessidades da ponta.

Grau de sustentabilidade

O Mops contribui para que as ações de gestão de programas sociais e o uso por parte dos beneficiários sejam feitos de forma mais sustentável, ágil, sem burocracias e sem a necessidade de uso maciço de papel e mídia eletrônica (CDs, DVDs).

A segurança em acessar *on-line* diagnósticos e cartogramas customizados, a qualquer momento, também contribui para a agilidade dos processos de gestão e decisão, reduzindo a necessidade de impressões volumosas, que rapidamente ficam desatualizadas. Nesse sentido, o Mops estimula os gestores de políticas sociais das três esferas de governo a eliminarem o excesso de papel dos órgãos públicos, fomentando a consulta eletrônica de dados.

O uso do Mops pelos cidadãos contribui também para reduzir e otimizar deslocamentos – uma vez que informa endereço, telefone e coordenadas dos equipamentos públicos.

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

Alguns desafios tiveram de ser encarados pela equipe para desenvolver o Mops:

a. Pouca infraestrutura e recursos: nenhum aporte específico foi destacado para o desenvolvimento da ferramenta: nem de RH, nem de equipamentos.

b. Inexistência de informações em formatos legíveis por máquina nos *sites* dos ministérios e órgãos parceiros: um dos principais objetivos do Mops é reunir informações de diversas fontes sobre oportunidades e serviços públicos. Esse trabalho poderia ser facilmente executado se cada órgão ou instituição disponibilizasse suas informações seguindo os padrões definidos para disponibilização de dados abertos, que permitam com que as informações sejam lidas por humanos ou máquinas. Em geral, as informações existem, estão disponíveis, mas muitas vezes em locais de difícil acesso ou em formatos não estruturados (exemplo: PDF – legível por pessoas, mas para os sistemas e computadores são apenas imagens).

Quais barreiras foram vencidas e como?

a. Pouca infraestrutura e recursos: para driblar a limitação de recursos, a equipe trabalhou com computadores comuns do MDS para hospedar o sistema e o *software* de código aberto para a programação. Adotou-se como estratégia armazenar, nos servidores da aplicação, apenas informações de domínio do MDS, por meio do carregamento de registros administrativos dos programas e ações. Para algumas informações de outros ministérios e órgãos foram feitos apontamentos (*links*) que

permitem a visualização de *sites* externos dentro do ambiente do sistema desenvolvido. Tal estratégia permite que as informações estejam sempre atualizadas, sem a necessidade de carregamentos externos, pois quem efetua as atualizações é o parceiro, em seu próprio *site*. Recentemente, a equipe responsável pelo Mops migrou a tecnologia para relatar as informações de georreferenciamento, que passou da API do Google Maps para o Open Street Map – solução em código aberto que não onera o orçamento público e não prejudica a qualidade dos dados enviados ao Mops.

b. Inexistência de informações em formatos legíveis por máquina nos *sites* dos ministérios e órgãos parceiros: a dificuldade da extração e da integração de dados de *sites* de parceiros externos com os sistemas do MDS foi solucionada com o desenvolvimento de **robôs** de busca para cada uma das informações que se desejava obter. Os **robôs** acessam, de maneira específica e periódica, os dados nos respectivos sítios. Em seguida, coletam e armazenam esses dados para futura disponibilização.

A equipe técnica não encarou as barreiras como impedimentos, mas como incentivos para superar dificuldades, aprender tecnologias e desenvolver uma ferramenta necessária e inovadora.

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

1. Necessidade dos gestores federais de políticas sociais em ter acesso ao conjunto de informações sistematizadas no Mops: a parceria com a Senarc, SNAS, Sesan e Sisp foi fundamental para o desenvolvimento da ferramenta. Um importante fator de sucesso foi o diálogo constante entre as secretarias, com testes periódicos internos.

2. Liberdade e independência da equipe técnica: a diminuta equipe responsável pelo Mops teve liberdade para criar soluções inovadoras, com independência técnica, mas em constante troca de informações com as secretarias parceiras.
3. Criatividade e motivação da equipe: paradoxalmente, um importante ingrediente de sucesso foi a falta de recursos financeiros unida à motivação da equipe envolvida para alcançar o sucesso. A falta de dinheiro estimulou a procura de soluções e a criatividade da equipe. Em vez de gastar tempo e dinheiro em um processo licitatório, a equipe concentrou-se no aprendizado de novas tecnologias, no aprofundamento dos conhecimentos de arquitetura de sistemas e na concepção de soluções que fossem adequadas às necessidades do público.

Links

https://youtu.be/C_A06DZaBs4

Responsável institucional

Carlos Henrique Araújo Santana

Coordenador geral de Inteligência Informacional

Endereço

70.054-906, Distrito Federal, Brasília,

Esplanada dos Ministérios, Bloco A,

3º andar, Sala 356

Data do início da implementação da iniciativa

5 de dezembro de 2011

Painel de Preços - Inovação na Estimativa de preços em compras públicas

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Presidência da República

Até o lançamento dessa iniciativa o governo federal não contava com uma ferramenta própria de balizamento de preços, o que inviabiliza a comparação pelos seus próprios preços praticados em contratos públicos. A maior parte dos gestores de compras contava com pesquisas de preço enviadas diretamente ao mercado, o que gerava distorções acentuadas e extrema morosidade.

É fundamental para avaliação das propostas apresentadas em compras públicas que os gestores consigam medir a sua compatibilidade com os preços praticados no mercado. Daí a importância da estimativa de preços que antecede as compras públicas.

Assim, a extrema dependência dos preços fornecedores de mercado e a ausência de ferramenta simples e intuitiva de pesquisa de preços praticados na administração eram dificuldades enfrentadas por agentes públicos.

O painel de preços é uma ferramenta livre e de acesso gratuito. A ferramenta fornece pesquisa de mercado, análise e comparação de preços de referência para contratação de bens e serviços gerais no serviço público. É uma importante ferramenta de modernização e apoio aos gestores que poderão racionalizar o gasto público e reduzir o tempo de contratação nos processos licitatórios. Além disso, é um valioso instrumento de transparência, pois disponibiliza acesso aos dados das compras públicas realizadas por diferentes órgãos.

Atualmente, o painel de preços recebe, em média, 6.100 acessos / dia. Leva-se aproximadamente sete minutos para a conclusão de uma pesquisa de preços na ferramenta, o que antes era feito entre trinta a sessenta dias. O acesso é totalmente gratuito e os dados disponíveis na ferramenta são atualizados mensalmente.

Caracterização da situação problema

É fundamental, para avaliação das propostas apresentadas por fornecedores em compras públicas, que os gestores públicos consigam **medir a sua compatibilidade com os preços praticados no mercado**. Daí a importância da estimativa de preços que antecede as compras públicas, ou seja, proporcionar uma avaliação segura das propostas.

Aspectos como planejamento financeiro, alocação de recursos orçamentários, definição da forma de comprar, identificação de preços abusivos e de propostas inexequíveis, identificação da necessidade de negociação com fornecedores, fundamentação da economicidade da compra, contratação ou prorrogação contratual, justificativa para uma compra no sistema de registro de preços, são exemplos da importância da estimativa de preços nas compras públicas. Até o lançamento dessa iniciativa, o governo federal **não contava com uma ferramenta própria de balizamento de preços**, o que inviabilizava a comparação pelos seus próprios preços praticados em contratos públicos. Para instruir seus processos, a maior parte dos gestores de compras contava com pesquisas de preço enviadas diretamente ao mercado, o que gerava distorções acentuadas e extrema morosidade.

Uma parcela de gestores de compras utilizava **soluções privadas para pesquisa de preços praticados pelo governo**. Em levantamento feito nos anos de 2015 e 2016, cerca de oitocentas unidades compradoras, de um total de mais de 6.500, contrataram tais ferramentas de pesquisa, a um custo anual

estimado de aproximadamente R$ 8 milhões, que apenas viabilizam acesso aos preços armazenados no portal da transparência do próprio governo federal.

Decorridos 24 anos, desde a publicação da Lei no 8.666/1993 até o lançamento do painel de preços, os procedimentos ou rotinas da fase de pesquisa de preços pouco evoluíram. Com isso, o governo por não ter criado a sua própria ferramenta de

pesquisa de preços, convivia, até então, com sistemas eletrônicos desenvolvidos por terceiros, sem garantia da qualidade dos dados fornecidos, e que não possuem os requisitos mínimos, metodológicos e regulamentares para agregar qualidade no processo de compras públicas.

Assim, a **extrema dependência dos preços de fornecedores de mercado e a ausência de ferramenta simples e intuitiva** de pesquisa de preços praticados na administração eram algumas das dificuldades enfrentadas por agentes públicos.

Por fim, é importante ressaltar, com base em relatos e experiências no último ano, que **a fase de pesquisa de preços demorava semanas, ou até meses**, para ser concluída, diante da dificuldade de interlocução e dependência de fornecedores. Tal fato é ainda mais importante por impactar não somente no procedimento licitatório em si, mas também na renovação de contratos feitos, em regra, anualmente.

Objetivos da iniciativa

Decorridos nove meses desde a entrada em operação do painel de preços, já é possível aferir, a partir das informações recolhidas no âmbito da ferramenta, em que medida os objetivos traçados para a iniciativa foram, ou não, alcançados.

O projeto apresentado pela secretaria de gestão na 22a edição do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal traz os seguintes objetivos:

- **Simplicidade?** ferramenta intuitiva e fácil de usar;

- **Agilidade?** proporciona maior celeridade ao processo de pesquisa de preços;
- **Economia?** permite comparar preços praticados por órgãos públicos, minimizando riscos de compras com preços inexequíveis, exorbitantes ou com sobre preço;
- **Reduz custos operacionais?** reduz o desperdício de recursos administrativos e humanos;
- **Transparência?** garante transparência aos preços homologados por órgãos que utilizam o SIASG/Comprasnet;
- **Desburocratização?** desobriga o ente público de aguardar resposta de fornecedores;
- **Apoio à tomada de decisão?** subsidia a negociação de preços e decisões estratégicas sobre contratações/aquisições;
- **Equalização de preços?** Permite a construção de uma base de referência mais apurada para pesquisa de preços futura em um processo retroalimentado.

Público-alvo da iniciativa

Para o desenvolvimento de uma ferramenta própria de pesquisa de preços em compras públicas foi fundamental obter o apoio de órgãos relevantes na administração pública, à medida da importância de atuação de cada um, na área de controle e na operacionalização de compras em situações diversas. Tanto a sistematização do trabalho quanto a ferramenta em si foram apresentadas aos órgãos de controle (TCU e CGU), bem como a órgãos com experiências importantes na realização de compras públicas, tais como Presidência da República, Polícia Federal, Ministério da Justiça, Ministério da Saúde, entre outros.

São público-alvo da iniciativa:

- Servidores e agentes públicos que atuam na área de compras públicas;
- Órgãos de controle (TCU e CGU);
- Sociedade em geral;

Descrição das etapas da prática inovadora

Etapa preliminar – busca de apoio de órgãos relevantes na administração pública, à medida da importância de atuação de cada um, na área de controle e na operacionalização de compras em situações diversas. Tanto a sistematização do trabalho quanto a ferramenta em si foram apresentadas aos órgãos de controle (TCU e CGU), bem como a órgãos com experiências importantes na realização de compras públicas. Além do desafio com interessados externos, buscou-se apoio do secretário de gestão do Ministério do Planejamento, bem como do próprio ministro do planejamento. Com tal apoio, foi possível obter a visibilidade necessária para sensibilizar gestores de compras nas 6.500 unidades de compras espalhadas no país, e para alcançar os altos escalões dentro do governo.

Etapa de construção de dashboards – criação de visões e *dashboards* que permitissem a comparação de dados do SIASG.

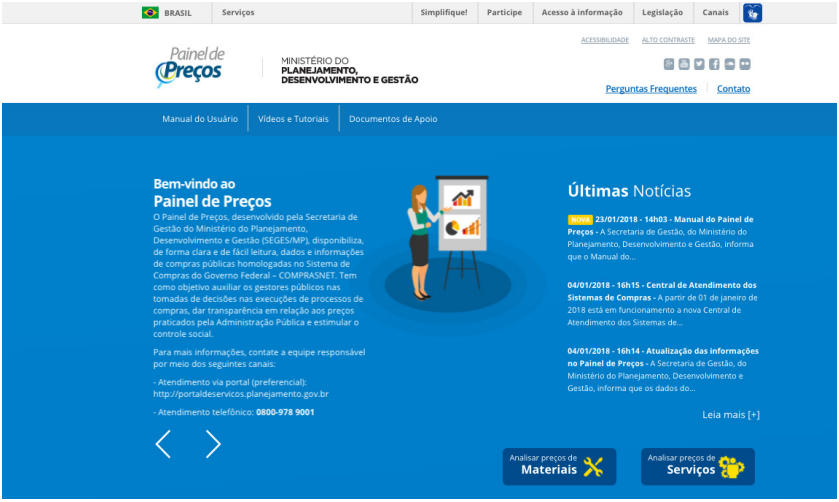
Etapa de design do produto – A navegação no painel segue um fluxo simples e intuitivo, com base no desenvolvimento de camada de apresentação *web* responsiva que leva em consideração os aspectos afetivos, experienciais e valiosos de interação entre sistema e usuário.

Etapa de elaboração de normativos e material de apoio ao usuário – Para impulsionar o uso do painel foram desenvolvidos vídeos explicativos com tutoriais e realizados diversos treinamentos com apoio da Enap e da Esaf.

A situação hoje

O painel de preços é uma ferramenta livre e de acesso gratuito, disponível no endereço: <http://paineldeprecos.planejamento.gov.br> desde o dia 24 de abril de 2017. A ferramenta é constituída de duas áreas: uma que analisa preços de materiais e outra que analisa preços de serviços. Também estão disponíveis no sítio da ferramenta as seções: manual do usuário, vídeos e tutoriais, documentos de apoio e perguntas frequentes.

Figura 58 – Painel de preços



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Atualmente, o painel de preços recebe, em média, 6.100 acessos / dia. Leva-se aproximadamente sete minutos para a conclusão de uma pesquisa de preços na ferramenta. O acesso é totalmente gratuito e os dados disponíveis na ferramenta são atualizados mensalmente.

Figura 59 – Painel de preços: documentos



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Além disso, por ser baseada em preços homologados em contratações de serviços e aquisições de bens de toda a administração pública federal, a ferramenta passou a ser adotada em diversos municípios e em alguns órgãos de outros poderes (Legislativo e Judiciário), mesmo sem que estejam obrigados a utilizá-la, por se constituir uma boa prática de transparência, bem como por ser a maior base de referência em contratações nacionais.

Por que a iniciativa é inovadora?

O painel de preços disponibilizou informações de preços praticados nas compras do governo, às quais não eram intuitivas, de fácil acesso e de trivial comparação. A ferramenta permite realizar levantamento de preços em

compras públicas em poucos minutos, **superando e aprimorando rotinas realizadas por mais de vinte anos**.

Em estudos realizados pelo Ministério do Planejamento, verificou-se que **apenas 10% dos órgãos públicos federais possuíam acesso a ferramentas de pesquisa de preços de mercado**, sendo essas versões pagas que geravam ônus à administração pública. Dessa forma, a ferramenta do MP permitiu o **acesso livre e gratuito** aos preços registrados no SIASG.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

- Em cerca de sete minutos e em apenas três passos (regra geral), o usuário é capaz de concluir a fase de pesquisa de preços (tempo médio anterior: trinta a sessenta dias);
- Economia na ordem de R$ 4 milhões/ano (contratação de ferramentas similares);
- 122 mil acessos/mês ou 6.100 acessos/dia;
- 1.063 servidores públicos capacitados na ferramenta nas diferentes esferas e poderes.
- Fomento à crítica e análise dos dados registrados no sistema de compras públicas;
- Identificação de desvios e comportamento indevido de usuários no registro de informações de suas compras no sistema de compras públicas;
- Conscientização a respeito da importância e responsabilidade no registro de informações adequadas no sistema de compras;

Houve utilização eficiente dos recursos?

Foram necessários aproximadamente R$ 1,5 milhão para o desenvolvimento do painel de preços, distribuídos da seguinte forma:

- R$ 1,4 milhão em licenças de *software* e sustentação da ferramenta;
- R$ 50 mil em consultoria;
- R$ 80 mil em desenvolvimento de *software*;

O projeto foi conduzido por três servidores públicos da secretaria de gestão.

Parcerias

Não se aplica.

Participação dos beneficiários

Para a construção da ferramenta, a secretaria de gestão realizou ampla discussão com servidores de diversos órgãos de diferentes esferas e poderes. São esses:

- Tribunal de Contas da União (TCU);
- Controladoria Geral da União (CGU);
- Ministério do Desenvolvimento Social (MDS);
- Casa Civil;
- Governo do Distrito Federal (GDF);
- Superior Tribunal de Justiça (STJ);
- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT);
- Departamento de Polícia Federal (DPF);
- Ministério da Saúde (MS);
- Ministério da Justiça (MJ);
- Secretaria de Direitos Humanos (SDH);

- Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

As contribuições foram acolhidas e discutidas internamente pela equipe do Delog.

Mecanismos de transparência e controle social

Por ser livre e gratuita, a ferramenta vai contribuir para uma fiscalização mais eficiente da aplicação dos recursos públicos.

O painel de preços apresenta dados de compras e valores de acordo com as regiões e os estados brasileiros. Também é possível pesquisar se um fornecedor pratica o mesmo preço em diferentes órgãos, os preços mais altos, médios e baixos de cada produto, dados de compradores e ainda gera um relatório resumido ou detalhado com todos os parâmetros do processo licitatório.

A ampliação da transparência nas compras públicas estimula os gestores a detalhar, durante o processo da licitação, os métodos utilizados para chegar ao preço de referência, que é o valor máximo que o governo está disposto a pagar por determinado produto ou serviço.

Grau de replicabilidade

No relatório preliminar da Comissão de Peritos do Mecanismo de Acompanhamento da Implementação da Convenção Interamericana contra a Corrupção, **recomenda-se a utilização do painel de preços como ferramenta mandatória para a pesquisa de preços nos três poderes da União.**

Órgãos dos poderes Judiciário e Legislativo, apesar de não serem obrigados a seguir a Instrução Normativa no 5/2010, também estão utilizando o painel de preços como importante ferramenta de apoio à tomada de decisão. Além disso, percebe-se ampla utilização por parte de órgãos estaduais e municipais.

Grau de sustentabilidade

Os resultados alcançados pelo painel de preços abrangem as seguintes dimensões sustentáveis:

Social – ampliou-se a utilização de uma ferramenta que antes era utilizada por apenas 10% dos órgãos integrantes do SISG.

Além disso, municípios também passaram a ter acesso a esse tipo de ferramenta:

Econômica – com o uso da ferramenta espera-se que os balizamentos estejam mais condizentes com os preços de mercado e consequentemente a administração contrate melhor;

Ambiental – à medida que os processos de balizamento de preços tornaram-se mais simples reduziu-se o consumo de material de expediente.

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

As principais barreiras encontradas no desenvolvimento do painel de preços têm-se localizado na parte tecnológica e de dados.

Tais barreiras podem ser traduzidas como:

- Localização e comparação de itens de bens ou serviços em uma base de dados extensa e complexa;
- Criação de uma solução simples que contemple a heterogeneidade de experiência dos usuários; e
- Consolidação de um novo paradigma no procedimento de pesquisa de mercado em contratações públicas.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Barreira 1 – Como localizar e comparar itens de bens ou serviços em uma base de dados complexa?

Resposta: A Seges adotou uma solução de *self-service* Business Inteligence (BI) que permite criar visões simples de conjuntos de dados complexos. Localizar itens nos catálogos de materiais (CATMAT) e serviços (CATSER) tornou-se mais simples a partir do painel de preços. Um dos motivos de os servidores públicos continuarem adotando a pesquisa de preços junto aos fornecedores era a dificuldade de se pesquisar preços praticados no Comprasnet devido a limitações sistêmicas.

Agora, os usuários podem navegar com facilidade até os detalhes da compra e verificar se, de fato, estão comparando os mesmos itens, condição para um balizamento de preços confiável.

Barreira 2 – Como criar uma solução simples que contemple a heterogeneidade de experiência dos usuários?

Resposta: Criar uma ferramenta que permite a conclusão de uma tarefa relativamente complexa, em apenas três passos, foi um grande desafio. Essa dificuldade ganha mais expressividade quando se estima que a ferramenta alcançará milhares de usuários espalhados por todo o território nacional com níveis diversos de qualificação e conhecimento diferenciados, seja no âmbito do negócio fim, seja no âmbito do uso de tecnologia e outros recursos de apoio.

Somente o SIASG possui cerca de 500.000 usuários (servidores e fornecedores). Todos são potenciais usuários do painel de preços. Se levarmos em consideração que a ferramenta é livre e gratuita, esse número aumenta consideravelmente, uma vez que é utilizado por outros órgãos que não utilizem o SIASG, órgãos de controle, sociedade em geral, entre outros.

Barreira 3 – Como consolidar um novo paradigma no procedimento de pesquisa de mercado em contratações públicas?

Resposta: Conforme relatado anteriormente, a rotina de pesquisa de mercados permaneceu praticamente a mesma desde a publicação da Lei no 8.666/1993. Pesquisas de preços feitas com fornecedores era o método mais utilizado desde então. Em 2014, o MP tentou exigir o uso do Comprasnet como sendo o principal método para o balizamento de preços, mas não obteve sucesso. Definir os procedimentos para a realização de pesquisa de preços e, principalmente, disponibilizar ferramenta para isso foram definitivos na mudança de paradigma.

Para tanto foi necessário construir, em conjunto com a ferramenta, o arcabouço normativo que sustentasse a utilização da ferramenta junto às unidades, bem como estruturar um plano de comunicação e capacitação adequado que desse o devido apoio aos usuários do sistema. Nesse sentido, também foram utilizados recursos audiovisuais que permitissem a massificação do referido conhecimento por intermédio de vídeo aulas práticas de utilização da ferramenta.

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

- O apoio da alta gestão foi fundamental para o sucesso da prática inovadora;
- A experiência e o compartilhamento das dificuldades enfrentadas pelos órgãos e unidades que, de fato, operam e realizam as ações de compra; e
- A utilização de tecnologias de ponta para análise e apresentação dos dados de forma analítica.

Links de vídeo/áudio da iniciativa

https://www.youtube.com/watch?v=i6iumN5ppTs&index=8&list=PL0DcHO5W8hZFfXwyuFq9JfNF0MnE7a_Ym

Responsável institucional:

Wesley Rodrigo Couto Lira

Diretor de Departamento de Normas e Sistemas de Logística

Endereço:

Zona Cívico-Administrativa,

Ministério do Planejamento, Esplanada dos Ministérios,

Bloco C – Brasília/DF – 70.046-900

Data do ínicio da implementação da iniciativa:

24 de abril de 2017.

Sinesp Infoseg - Sistema de Pesquisa

Ministério da Justiça

Presidência da República

Cabe ao Ministério da Justiça implementar e acompanhar a Política Nacional de Segurança e os programas federais de prevenção social e controle da violência e criminalidade, portanto, se faz necessário coleta e fornecimento de dados em bases variadas.

O Decreto no 6.138/2007 instituiu a Rede de Integração Nacional de Informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização – Rede Infoseg e a Lei no 12.681/2012 instituiu o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública e sobre Drogas (Sinesp). Aquela dá base para formulação e execução de ações em todos as esferas de governo; esta coleta, analisa, atualiza, sistematiza, integra e interpreta dados e informações para as políticas da área.

Desenvolveu-se uma plataforma *web* e *mobile* em que é possível pesquisar as múltiplas bases com informações sensíveis sobre indivíduos, armas e veículos, com até dez argumentos simultâneos.

A plataforma abrange os 27 estados, 417 órgãos federais e teve mais de 12 milhões de acessos desde janeiro de 2018 com 58.000 usuários ativos. Proporcionou uma redução de 98% das chamadas técnicas de atendimento (de 10.000/mês para 195/mês), simétrica à redução financeira (R$ 11 milhões em 2017 e previsão de R$ 300.000 para 2018).

Caracterização da situação problema

Os meios de comunicação social divulgam diariamente altos índices de violência e criminalidade. A violência se tornou um comportamento comum na vida cotidiana, sendo conforme o Banco Mundial, uma das cinco principais causas de mortalidade nos países da América Latina, como Brasil, Colômbia, Venezuela, El Salvador e México. Tal situação tem colocado as diversas instituições policiais no rol das atenções públicas ocupadas com a discussão a respeito da violência urbana, sendo que a sociedade civil cada vez mais se mobiliza clamando por segurança.

O Ministério da Justiça, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, tem o papel de definir, implementar e acompanhar a Política Nacional de Segurança Pública e os programas federais de prevenção social e controle da violência e criminalidade. E para essas ações as integrações entre as bases de dados federais, estaduais e municipais precisavam de maior celeridade à coleta e fornecimento de dados essenciais à investigação e inteligência policial.

Diante desse cenário o governo federal institui o Decreto no 6.138, de 28 de junho de 2007 e a Lei no 12.681, de 4 de julho de 2012, com a proposta de oficializar a integração dos dados.

O Decreto no 6.138, de 28 de junho de 2007, institui, no âmbito do Ministério da Justiça, a Rede de Integração Nacional de Informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização Inteligência, Justiça e Defesa Civil.

A Rede Infoseg disponibilizou suas informações para a formulação e execução de ações governamentais e de políticas pública federal, estaduais, distrital e municipais.

Participam da Rede Infoseg os órgãos federais da área de Segurança Pública, Controle e Fiscalização, as Forças Armadas e os órgãos do Poder

Judiciário e do Ministério Público, e, mediante convênio, os estados, o Distrito federal e os municípios.

Em 2012, por meio da Lei no 12.681, o governo federal instituiu o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais e sobre Drogas (Sinesp), com a finalidade de armazenar, tratar e integrar dados e informações para auxiliar na formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação das políticas relacionadas com segurança pública, sistema prisional e execução penal e enfrentamento do tráfico de crack e outras drogas ilícitas.

O Sinesp permite também a integração das redes, sistemas de dados, informações de segurança pública, criminais, do sistema prisional e sobre drogas, garantindo a interoperabilidade dos sistemas de dados e informações, conforme os padrões definidos pelo conselho gestor.

Objetivos da iniciativa

Dispor aos servidores de segurança pública uma solução que operará em plataforma *web* e *mobile* que permita por meio de um único comando pesquisar em múltiplas bases, com até dez argumentos simultâneos, de forma facilitada, as informações criminais e sensíveis sobre indivíduos, armas e veículos. Prover a criação de relatórios selecionados por intermédio de um *click* os dados necessários para a composição deste, tendo como premissas um ambiente seguro e aditável.

Público-alvo da iniciativa

Servidores de órgãos federais da área de Segurança Pública, Controle e Fiscalização, as Forças Armadas e os órgãos do Poder Judiciário e do Ministério Público, e, mediante convênio, os estados, o Distrito Federal e os municípios, constituindo aproximadamente 800.000 servidores.

Descrição das etapas da prática inovadora

Cria-se em 2007, lastreado pelo Decreto no 6.138, de 28 de junho de 2007, o Sistema de Pesquisa Eletrônica Infoseg com a finalidade de integrar, nacionalmente, as informações que se relacionam com segurança pública, identificação civil e criminal, controle e fiscalização, inteligência, justiça e defesa civil, subsidiando os órgãos de segurança e inteligência em ações e decisões operacionais, táticas e estratégicas.

Figura 60 – Apresentação Infoseg legado – *Slide* **1**



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Histórico – Cenário de 2015

Infoseg Legado:

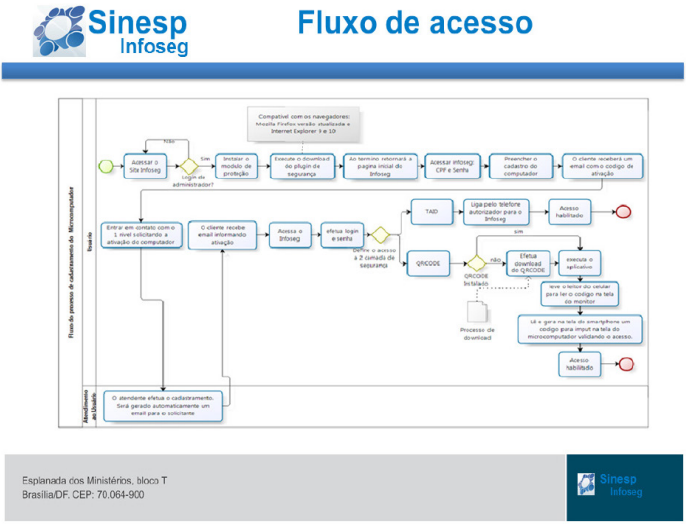
- Falta de evoluções tecnológicas da ferramenta;
- Dificuldade na usabilidade;

- Complexidade na acessibilidade;
- Obsolescência da solução;
- **Abrangência:**
- **Bases de consultas**
- Indivíduos (base criminal dos estados);
- Veículos (consulta por placa, chassis, CPF e CNPJ);
- Receita (nome, CPF e CNPJ);
- Condutores (registro e CPF);
- Consulta integrada (CPF ou nome);
- Interpol (nome);
- Sisme (placa e chassis);
- Armas (Sinarm-PF);
- BNMP (CNJ);
- Desaparecidos (nome).

Fluxo de acesso ao Infoseg Legado

- Complexo;
- Manual;
- Burocrático;
- Quinze passos para a obtenção de acesso a ferramenta (*slide* 2)

Figura 61 – Sinesp: fluxo de acesso



Fonte: Imagem produzida pelo autor

- Suporte técnico telefônico ao sistema;
  - » Média de 10.000 chamados aproximados por mês
  - » Custo ano 2017: R$ 11.717.673,36
- Quantidade de usuários:
  - » Aproximadamente 33.000
- Quantidade de consulta:
  - » Média mensal de 2.000.000 consultas

Em março de 2015, realizou-se a primeira reunião – Inception do Novo Infoseg objetivando aprofundar a compreensão sobre o produto a ser desenvolvido, de forma a identificar as etapas do Novo Infoseg.

Definição do produto:

Uma solução *web* e de dispositivos móveis, que comportará por meio de consultas de vários argumentos simultâneos nas bases disponibilizadas em tipos distintos de informações, tais como: agrupamento de indivíduos, veículos e armas, possibilitando a geração de relatórios, tornando o acesso amigável, rápido e seguro às bases de dados e à disponibilização de um sistema de auditoria permitindo a rastreabilidade do uso da ferramenta, disponibilizando uma base de conhecimento nacional para atender as agências de segurança e órgãos de segurança.

Primeira etapa

- Desenvolvimento da nova aplicação Sinesp Infoseg. Módulo *mobile*
  - » Aplicação para *mobile*, bases veículos (Renavan) e mandados (BNMP).

Segunda etapa

- Desenvolvimento do Infoseg para aplicação *web*
  - » Integração com o Sinesp Segurança;
  - » Gestão de bases X permissões;
  - » Consulta inteligente, considerando as seguintes bases/serviços: mando de prisão, Receita Federal, veículos, Renach, Interpol, desaparecidos, IPTU e o Sinarm.

Terceira etapa

- Desenvolvimento do Infoseg para aplicação *web*
  - » Consulta inteligente – Novo Renach;
  - » Filtro por campos;
  - » Emissão de relatórios.

Quarta etapa

- Atendimento dos relatos de melhorias dos *releases* 2 e 3.

Quinta etapa

- Consulta em lote.

Sexta etapa

- Consulta a desaparecidos;
- Realiza consulta exata quando parâmetro do tipo nome ou nome da mãe for informado entre aspas;
- Índice nacional;
- Consulta a detalhamento do módulo remoto (incluindo documentos, endereços, características físicas, alcunha e outros nomes, dados criminais e informações adicionais);
- Consulta procedimentos;
- Consulta movimentações penitenciárias;
- Consulta processos;
- Permite pesquisa sem limite de registros;
- Permite utilizar o filtro até 3.000 registros;
- Pesquisa avançada permite a seleção múltipla de UF responsável;
- Seção de novidades do *release* na página sobre o Infoseg;
    - » Índice nacional: consulta detalhe do módulo remoto, tratamento do campo RG, reconstrução do serviço.
    - » Consulta inteligente:
        - » Consultar informações de desaparecidos;
        - » Pesquisa exata com aspas.

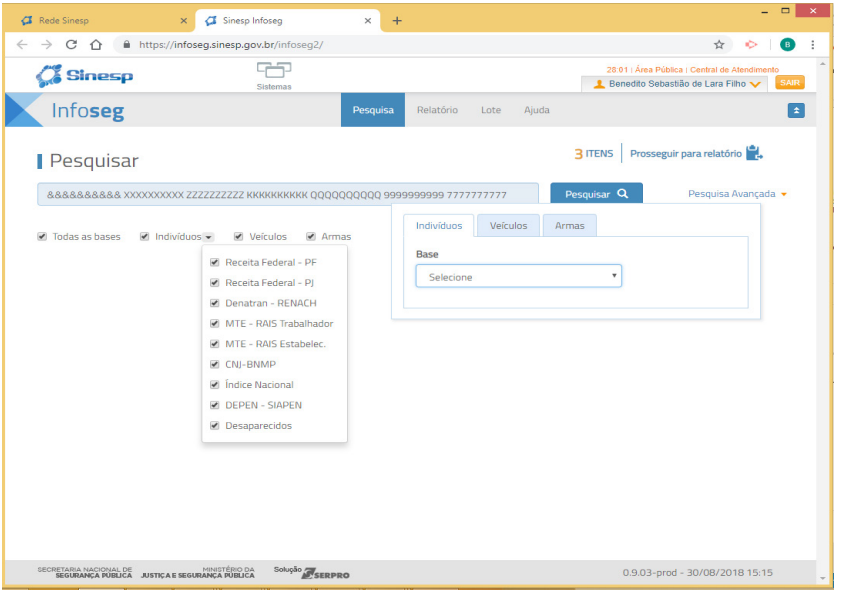
Sétima etapa

- Depen – Siapen:
  - » Consulta internos, dados detalhados, pesquisa avançada e filtros;
  - » Advogados;
  - » Visitantes;
  - » Visitas;
  - » Transferências.
- Rais – Estabelecimentos
  - » Consulta estabelecimentos, dados detalhados, pesquisa avançada e filtros;
  - » Consulta trabalhadores vinculados.
- Rais – Trabalhadores
  - » Consulta Trabalhadores, dados detalhados, pesquisa avançada e filtros.
- Caged
  - » Consulta histórico de movimentações do estabelecimento;
  - » Consulta histórico de movimentações do trabalhador.
- Pessoa física.
- Pesquisa avançada por data de nascimento, número de telefone.
- Pessoa jurídica.
- Pesquisa avançada por número de telefone.
- Reconhece nomes de empresa terminados por EPP, ME, MEI.
- Mandados de prisão:
  - » Pesquisa avançada por situação do mandado (perfil inteligência)
- Histórico de novidades de versões anteriores na página sobre o Infoseg.

A situação hoje

O Sinesp Infoseg é uma solução em produção (Figura 69)

Figura 62 – Tela de pesquisa do Sinesp Infoseg



Fonte: Imagem produzida pelo autor

As funcionalidades desenvolvidas:

- Plataforma *web* (funcionará em todos os *browsers*);
- Pesquisa com até dez parâmetros simultaneamente;
- Pesquisa em lote;
- Método de pesquisa inteligente;
- Acesso a múltiplas bases de dados;
- Índice nNacional;

- Receita Federal – CPF e CNPJ;
- Condutores;
- Renavam;
- BNMP (CNJ);
- Sinarm (Policia Federal);
- Usabilidade:
- Segurança;
- Auditoria;
- Acessibilidade;
- Geração de relatórios automatizados;
- Depen – Sisdepen
- Ministério do Trabalho e Emprego – Rais/Caged

Abrangência:

- 27 estados;
- 417 órgãos federais;
- Tais como:
  - » ANTT
  - » Anvisa
  - » Advocacia Geral da União (AGU)
  - » Agência Brasileira de Inteligência (Abin)
  - » Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)
  - » Agência Nacional do Petróleo Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)
  - » Controladoria Geral da União (CGU)
  - » Defensoria Pública da União (DPU)
  - » Judiciário

- Legislativo
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa)
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)
- Ministério da Cultura (MCT)
- Ministério da Defesa (MD)
- Ministério da Fazenda (MF)
- Ministério da Integração Nacional (MIN)
- Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)
- Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA)
- Ministério da Saúde (MS)
- Ministério da Transparencia, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU)
- Ministéiro das Cidades (MC)
- Ministério das Comunicações (MCM)
- Ministérios das Relações Exteriores (MRE)
- Ministério das Minas e Energia (MME)
- Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA)
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDICE)
- Ministério do Esporte (ME)
- Ministério do Meio Ambiente (MMA)
- Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG)
- Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)
- Ministério do Turismo (MTR)
- Ministério dos Transportes (MT)

- » Ministério Público da União (MPU)
- » Presidência da República (PR)
- » Departamento da Polícia Federal
- » Polícia Rodoviária

Volumetria:

- 12.200.000 acessos (mês de janeiro /2018):

Quantidade de atendimento chamados no mês (janeiro 2018):

- 195 chamados (Infoseg)

Quantidade de usuários:

- 58.000 usuários ativos

Quantidade de órgãos:

- Aproximadamente 470 Órgãos

Por que a iniciativa é inovadora?

A solução Sinesp Infoseg foi desenvolvida com as melhores técnicas e funcionalidades do mercado, é inovadora pela otimização dos processos de consultas. A pesquisa é inteligente, pois disponibiliza a possibilidade de consulta a dez argumentos simultâneos, rastreando em todas as bases disponíveis de forma integrada. A apresentação dos resultados possibilita uma análise detalhada e seleciona os dados importantes para disponibilizção em um repositório de forma automatizada objetivando a confecção de um relatório de investigação.

Sua abrangência funcional e tecnológica oferecerá aos servidores de segurança pública voltados para as áreas: operacionais, estratégicas, soluções para abordagens preventivas e análise criminal, minimizando riscos e maximizando a efetividade da atuação policial. Sua aplicabilidade no futuro

permitirá que os agentes façam pesquisa de dados biométricos de indivíduos nas bases do TSE e institutos de identificação dos estados por meio de *tablets* nas viaturas policiais. As próximas etapas disponibilizarão a versão *mobile* para ser utilizada em *smartphone* para uso de agentes de segurança pública.

Do ponto de vista do policial na ponta significa que ele poderá identificar um criminoso do estado da Bahia estando no estado de São Paulo, apreender um automóvel roubado, clonado, pela pesquisa do número do chassi e deter o seu condutor. Identificar a origem de uma arma identificando situações de furto, roubo etc.

De cunho social a identificação e a localização de um cidadão desaparecido. Essa solução predominante é o resultado de uma política pública federal que visa disponibilizar uma efetiva ferramenta para os servidores de segurança pública do país. Tendo como objetivo contribuir para a diminuição dos índices criminais e atender ao clamor da população.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Demonstrativos de resultados – Projeto Sinesp Infoseg

- Ganhos operacionais – Otimização de processos – Solicitação de acesso
  - » Antes quinze passos
  - » Atual quatro passos
  - » Ganho: Otimização 74% do processo
- Volumetria de chamados de atendimento
  - » Antes aproximadamente 10.000 chamados mês
  - » Atual: 195 chamados
  - » Ganho: diminuição de 98% na abertura de chamados
- Ganhos financeiros – Diminuição de despesa com atendimento

  - » Despesa anual – valor do atendimento de chamados
  - » Antes: R$ 11.717.673,36 – 2017
  - » Atual: R$ 288.000,00 ano (mês de janeiro R$ 24.000,00 previsão ano de 2018)
  - » Ganho: diminuição de 97.6% – R$ 11.429.673,36
- Volumetria de usuários da solução
  - » Antes: aproximadamente 33.000 usuários
  - » Atual: 58.000 usuários
  - » Ganho: aumento de 75% de usuários
- Volumetria de usuário
  - » Antes: aproximadamente média de 2.000.000 consulta mês
  - » Atual: 12.200.000 de acessos mês de janeiro
  - » Ganho: aumento de acesso em 84%

Houve utilização eficiente dos recursos?

O custo de desenvolvimento até a última etapa em produção do Sinesp Infoseg foi de R$ 3.572.353,10. Considerando a diminuição das despesas com o atendimento de R$ 11.429.673,36 anual para R$ 288.000,00 anual, podemos afirmar que o projeto Sinesp terá o retorno do investimento em quatro meses. É necessário salientar que todas as etapas são aferidas por uma empresa independente que avalia a entrega do serviço *versus* o valor pago por intermédio da metodologia de aferição de ponto de função.

Parcerias

Consideramos que para a efetivação desse projeto a realização de convênios e termo de cooperação técnica com órgãos foi fundamental para a

disponibilização das bases para consultas consolidadas no Ministério da Justiça ou acessadas remotamente no ambiente dos estados.

- Receita Federal;
- Denatran;
- BNMP (CNJ);
- Policial Federal;
- Estados;
- Depen;
- Ministério do Trablaho e Emprego.

Participação dos beneficiários

A definição do produto contou com a colaboração das opiniões dos participantes dos encontros nacional dos chefes de órgãos de inteligência nos estados, servidores da segurança pública dos estados, membros da Senasp, conselho gestor Sinesp.

Mecanismos de transparência e controle social

- A solução tem um sistema de rastreabilidade de quem, o que, quando, onde acessou aos dados pesquisados.

- O acesso e o perfil serão disponibilizados com a anuência do servidor nomeado pelo estado para executar tal atividade.

Grau de replicabilidade

A solução foi desenvolvida para ser utilizada via *web* em qualquer *browser*. Inclusive a solução pode ser implementada nos países do Mercosul.

Grau de sustentabilidade

Considerando que o desenvolvimento da solução foi realizado dentro do conceito de arquitetura de alta interoperabilidade, ganhos operacionais e financeiros, concluímos que a solução foi construída em pilares sustentáveis, tendo como objetivo o devido uso do orçamento federal e a otimização e racionalização de processos.

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

Identificamos uma dificuldade enorme na obtenção das bases de órgãos federais, estaduais.

Quais barreiras foram vencidas e como?

Alguns órgãos após inúmeras reuniões disponibilizaram os acessos às suas bases. A maioria após negociação e interesse em ter acesso a solução.

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

O engajamento do Secretário Nacional de Segurança Pública, dos Diretores da Diretoria de Inteligência, Diretoria de Ensino Pesquisa Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal foram fundamentais para a realização deste projeto.

Responsável institucional

Rafael Rodrigues de Sousa

Coordenador de Implantação

Endereço

Ministério da Justiça, Esplanada dos Ministérios

Bloco T, 5º andar, Sala 518

Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF – 70.064-900

Data do início da implementação da iniciativa

1º de abril de 2017

Há 22 anos o Concurso Inovação no Setor Público premia práticas inovadoras implementadas em órgãos da administração pública federal, estadual e do Distrito federal, reconhecendo e valorizando o trabalho de servidores e equipes que transformam ideias criativas em práticas inovadoras.

Nesta publicação, a Enap apresenta os relatos das 15 vencedoras da 22ª edição do concurso, constituindo uma importante fonte de referência para dirigentes e equipes que buscam novas soluções para melhorar a qualidade da gestão no setor público brasileiro e dos serviços prestados à população.

Realizado pela Escola Nacional de Administração Pública em parceria com o Ministério da Economia, o Concurso Inovação, nesta 22ª edição, contou com o apoio da Embaixada da Dinamarca que ofereceu missões técnicas aos quinze premiados.

- Faça o download gratuito dos livros contendo as iniciativas premiadas em outras edições do concurso em https://inovacao.enap.gov.br/publicacoes/
- Conheça mais sobre o concurso em http://inovacao.enap.gov.br, e participe inscrevendo sua iniciativa inovadora!

Apoio:



Embaixada da Dinamarca