

# 23º CONCURSO INOVAÇÃO

*Iniciativas premiadas no  
23º Concurso Inovação  
no Setor Público 2019*

**Iniciativas premiadas  
no 23<sup>º</sup> Concurso  
Inovação no Setor  
Público – 2019**

*Coordenação-Geral de Inovação  
(organizador)*



MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

*Diogo Godinho Ramos Costa*

Diretoria Executiva

*Rebeca Loureiro de Brito*

Diretoria de Gestão Interna

*Alana Regina Biagi Silva Lisboa*

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

*Paulo Marques*

Diretoria de Educação Executiva

*Rodrigo Torres de Araujo Lima*

Diretoria de Altos Estudos

*Diana Magalhães de Souza Coutinho*

Diretoria de Inovação

*Bruna Silva dos Santos*

*Revisão: Adriana Vieira Braga – Projeto gráfico: Maria Marta da R. Vasconcelos – Capa e Editoração eletrônica: Rubens Sampaio de Matos – Catalogação: Biblioteca Graciliano Ramos.*

*Equipe Coordenação Geral de Inovação – Coordenadora-Geral: Marizaura Reis de Souza Camões – Equipe do Projeto: Andréa Marina Lins Lacerda, Carolina Sólina Nasser, Elisabete Roseli Ferrarezi, Joselene Pereira Lemos.*

---

1561 Iniciativas premiadas no 23º Concurso Inovação no Setor Público -  
2019 / Organizado pela Coordenação-Geral de Inovação. --  
Brasília: Enap, 2020.  
317 p. : il. --

ISBN: 978-65-87791-28-9

1. Administração Pública. 2. Inovação. 3. Serviços Públicos. 4.  
Políticas Públicas. 5. Atendimento ao Cidadão. 6. Processos  
Organizacionais. 7. Tecnologias. 8. Modernização Administrativa. I.  
Título.

CDU 35:005.591.6

---

ENAP, 2020

Distribuição: Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

SAIS – Área 2-A - 70610-900 – Brasília - DF

Telefones: (61) 2020 3096 – 2020 3102 - Site: gov.br/enap

# Sumário

<b>Apresentação</b>	<b>5</b>
<b>Introdução</b>	<b>9</b>
<b>Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital</b>	<b>19</b>
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (MS)	23
Gestão em saúde baseada em indicadores: <i>case</i> HMIB - Hospital Materno Infantil de Brasília (DF)	59
Melhores práticas com inovação aberta metropolitana Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo (SP)	79
Novo Prêmio Inoves: acelerando iniciativas públicas - Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (ES)	89
Programa de internato em administração e gestão municipal Fundação João Pinheiro (MG)	111
<b>Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal</b>	<b>129</b>
Avaliação de impactos da pesquisa agropecuária - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (DF)	131

Implantação do Hubine, o Hub de Inovação do Banco do Nordeste - Banco do Nordeste do Brasil S.A (CE)	143
Projeto de Evolução do Programa de Gestão de Demandas (PGD) - Controladoria-Geral da União (DF)	159
SICAF 100% digital - Ministério da Economia (DF)	185
SisHAB - Gestão e Otimização da Análise de Requerimentos Agência Nacional de Transportes Terrestres (DF)	197
<b>Inovação em serviços e políticas públicas no Poder Executivo federal</b>	<b>217</b>
Evidências para Políticas de Equidade em Saúde: informação para ação - Ministério da Saúde (DF)	219
Meu INSS - Central de Serviços - Instituto Nacional do Seguro Social (DF)	243
Plataforma de cidadania digital - Ministério da Economia (DF)	255
Portal Único de Comércio Exterior e o novo processo de exportações - Ministério da Economia (DF)	275
Rede Cadastro Único – Ministério da Cidadania (DF)	297

# Apresentação

A empresa que deixa de inovar perde mercado. O profissional que deixa de inovar perde clientes. Mas o governo que deixa de inovar perde sua capacidade de governar.

A razão de ser do Prêmio de Inovação da Enap é reconhecer o trabalho de servidores que aumentam a capacidade de governança por meio da inovação. Mulheres e homens que superam as limitações institucionais e contrariam o fluxo de incentivos que levam gestores públicos a buscarem mais segurança do que inovação.

Os premiados mostram que é possível a experimentação no setor público e deixam *cases* úteis para entidades não-estatais. Assim como na burocracia pública, organizações privadas também sofrem para não perder o bonde da inovação. Aprovam normas internas que aumentam a complexidade administrativa ou deixam de atualizar políticas e estruturas que ficam cada vez mais obsoletas. Abre-se um abismo entre as estruturas e normas que existem e as que deveriam existir.

O conceito que captura essa discrepância é o de “dívida organizacional”.

Dívida organizacional vem de uma analogia com o conceito de “dívida técnica”, empregado na ciência da computação. A dívida técnica se traduz em

expectativa de retrabalho futuro quando se opta por uma solução mais fácil de imediato em vez de arcar com o custo maior de uma solução mais robusta.

Se você desenvolve software, cada atalho que você toma no código aumenta a dívida técnica do software. Cada vez que você deixa de atualizar uma parte do código enquanto as demais avançam, aumenta a dívida técnica do software. Pode haver bons motivos para atalhos ou defasagem no código. Ocorre que, conforme esses atalhos acumulam ou partes do código permanecem obsoleta, a dívida para com todo o código pode se tornar impagável.

Uma maneira que empresas de desenvolvimento, como Google, Microsoft e Facebook encontraram para lidar com a dívida técnica é estabelecendo um mecanismo de incentivo a correções no código chamado de *bug bounty*. Programas de *bug bounty* oferecem recompensas para quem identificar vulnerabilidades em aplicações. Em 2017, o Google expandiu [seu programa de bug bounty para corrigir o código de terceiros](#). A empresa passou a oferecer um prêmio de mil dólares para quem identificasse vulnerabilidades em aplicativos de outros desenvolvedores disponibilizados no Google Play. Ao longo do tempo, essa caça aos *bugs* pode ter o efeito de reduzir a dívida técnica.

Assim como problemas de dívida técnica podem ser resolvidos por programas de *bug bounty*, uma maneira de lidar com a dívida organizacional é realizar algo similar: *process bounty*. A General Electric estabeleceu esse tipo de programa. Qualquer funcionário da empresa pode identificar uma política ou processo inadequado, um obstáculo ao seu desempenho, e fazer uma recomendação para eliminá-lo ou solucioná-lo. Se aprovado pela empresa, o funcionário recebe uma recompensa pela recomendação.

Talvez nenhuma organização tenha maiores problemas de dívida organizacional do que o governo. Problemas burocráticos precisam ser caçados, identificados e eliminados. Servidores precisam de mecanismos de incentivo bem estruturados para que detectem e reportem problemas em normas, processos e estruturas, e proponham novas soluções. Esse é o caminho da real inovação.

Por ser mais invisível do que a dívida financeira, a dívida organizacional cresce a passos largos. O mundo muda cada vez mais rápido que a burocracia. Soluções que foram implementadas no passado para resolverem problemas específicos acabam sendo cada vez menos adequadas para novas situações. Adiciona-se a esse problema a complexidade causada pelas modificações feitas para resolver pequenos problemas *ad hoc*. Um ajuste no formulário, um sistema desenvolvido em paralelo, um procedimento que nasce porque não se consegue eliminar outro... uma série de atalhos que acabam distanciando a função de produção do serviço público para cada vez mais longe da fronteira de produtividade.

O Governo federal nunca montou um programa de *Bug Bounty* ou *Process Bounty* ou *Bureaucracy Bounty*, mas o Prêmio da Inovação já mostra um caminho de como usar incentivos para a solução de problemas de modo inovador. Nossos premiados mostram a capacidade do setor público em identificar oportunidades de novas melhorias, desenhar soluções e, o mais importante, implementá-las. Por vezes, utilizam novas tecnologias para resolver velhos problemas, ou usam métodos tradicionais de uma nova maneira. Muitas soluções são passos da transformação digital, como cadastros online, sistemas desburocratizantes e até monitoramento logístico. Mas outros são a capacidade de utilizar soluções conhecidas e testadas, como o uso de indicadores para uma gestão mais racional, ou inclusão social por meio do trabalho.

São maneiras de abatermos a dívida organizacional do governo para com o resto da sociedade. Vale a pena entender como essas soluções foram pensadas e o resultado que tiveram. Esse portfólio de premiados é material importante para quem mais queira resolver problemas no setor público e se tornar um *caçador de recompensas* das próximas inovações.

Diogo Godinho

*Presidente da Enap*





# Introdução

Nesta publicação, a Enap apresenta os relatos das 15 iniciativas premiadas na 23ª 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 reconhecer estas 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 como atendidas, simplesmente, pela opção por 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 03 partes, além desta introdução. A primeira apresenta as iniciativas premiadas na *Categoria Inovação em Processos, Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo estadual/distrital*, onde são relatadas iniciativas inovadoras do Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo.

Na segunda parte, disponibilizamos os relatos premiados na *Categoria Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo federal* implementados em diferentes instituições como, Agência Nacional de Transportes Terrestres, Banco do Nordeste, Controladoria-Geral da União, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e o Ministério da Economia.

Finalmente, na terceira parte do livro, são apresentadas as iniciativas do Instituto Nacional do Seguro Social, do Ministério da Cidadania, do Ministério da Economia e do Ministério da Saúde, 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!

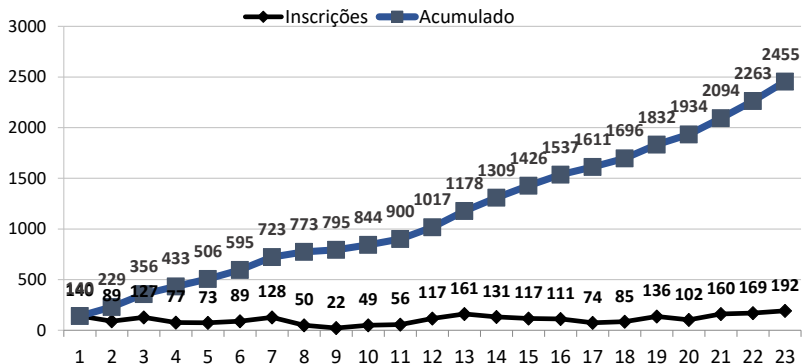
## **Histórico**

O Concurso Inovação no Setor Público é realizado desde 1996 pela Escola Nacional de Administração Pública. 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.

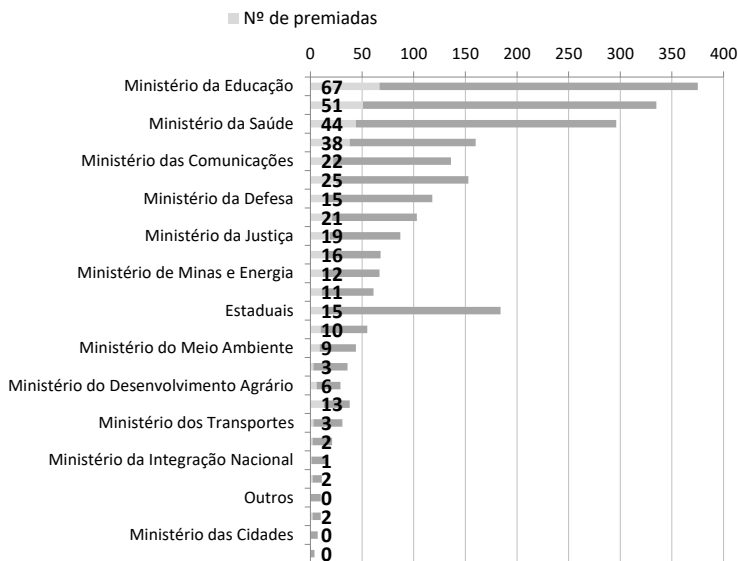
Em 23 anos de existência, o concurso recebeu 2.455 inscrições e premiou 407 iniciativas. Entre os participantes do Poder Executivo federal, destacam-se: Ministério da Educação, Ministério da Fazenda, da Saúde e da Economia responsáveis por boa parte do número de iniciativas inscritas e das premiações. Os gráficos abaixo 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 (1996-2019) (n=2455)**



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 (1996-2019) (n = 2.455)**

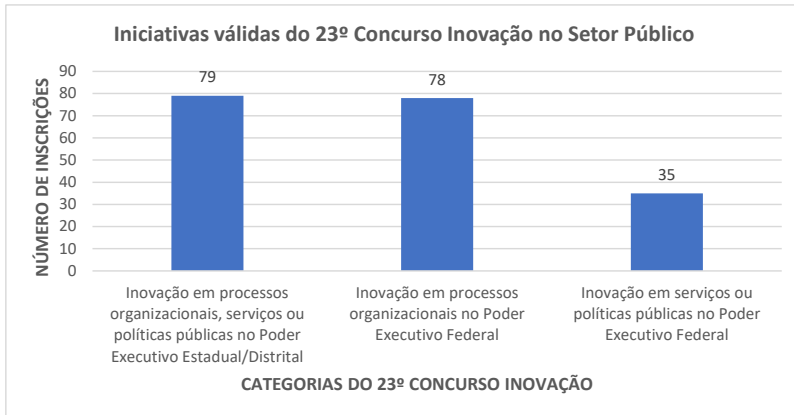


Fonte: elaboração própria

## As experiências participantes da 23ª edição do Concurso Inovação

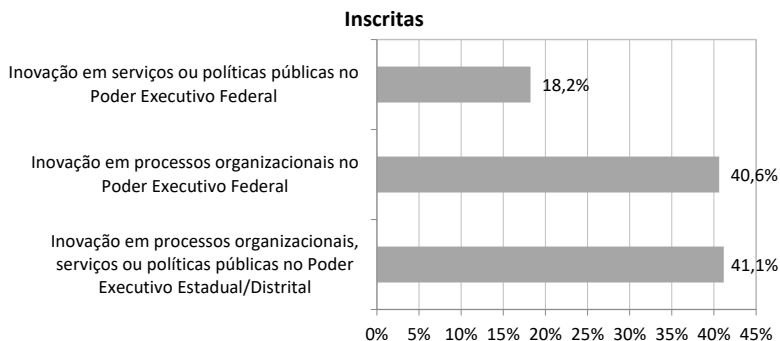
A 23ª edição do Concurso Inovação recebeu ao todo 424 inscrições, que foram inicialmente submetidas a um processo de triagem de conformidade, para verificação dos cumprimentos dos requisitos definidos no Edital nº 18/2019. Ao final desta etapa, restaram 192 inscrições válidas, distribuídas de acordo com os gráficos a seguir (Gráficos 3 a 5).

**Gráfico 3 – Distribuição das iniciativas válidas, por categoria, na 23ª edição (2019) (n = 192)**



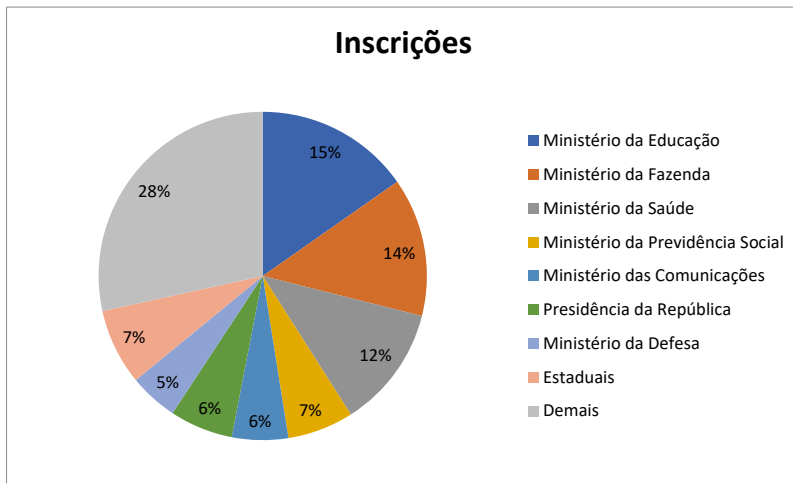
Fonte: elaboração própria

**Gráfico 4 – Distribuição percentual de iniciativas válidas, por categoria (2019) (n=192)**



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 (2019) (n=2455)**



Fonte: elaboração própria

## Avaliação

As 424 inscrições passaram por três etapas de seleção distintas: Triagem de Conformidade, Avaliação Inicial e Avaliação Final.

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 18/2019: ter sido implementada há pelo menos 6 meses, completados até a data de abertura das inscrições; apresentar e comprovar resultados mensurados; não ter sido premiada em edições anteriores do Concurso Inovação no Setor Público e pertencer ao Poder Executivo das esferas federal e estadual/distrital. Como resultado da Triagem de Conformidade, 192 iniciativas foram consideradas válidas.

A segunda etapa de seleção **Avaliação Inicial** consistiu na distribuição de cada iniciativa a, pelo menos, 5 (cinco) avaliadores externos para atribuição de notas, sendo a nota final a média obtida a partir das notas atribuídas pelos avaliadores. A avaliação das práticas inovadoras foi realizada por um grupo de 47 avaliadores externos (**ver Anexo 1**), selecionados mediante chamamento público. Composto por especialistas em gestão e por pesquisadores com reconhecida atuação nas áreas de inovação e gestão pública, o trabalho realizado pelos avaliadores foi responsável pela análise das iniciativas inovadoras, definindo as 30 finalistas do Concurso.

Os critérios para avaliação das experiências foram definidos no Edital Enap nº 18/2019:

- a) inovação;
- b) resultados;
- c) utilização eficiente de recursos;
- d) foco nas pessoas e;
- e) mecanismos de transparência e controle social.

A terceira etapa, apoiada por moderadores, foi a **Avaliação Final** que



consistiu na apresentação oral das práticas finalistas seguida da seleção, pelo comitê julgador, das 15 iniciativas vencedoras do 23º Concurso Inovação.

Esta última etapa ocorreu em evento presencial na sede da Enap, em Brasília-DF, com a participação de representantes das 30 iniciativas finalistas, os 14 membros do comitê julgador (**ver Anexo 2**) e 03 moderadores. Um representante de cada prática inovadora teve 10 minutos para apresentar, oralmente, a experiência do seu órgão aos membros do comitê julgador, que elegeram as 5 vencedoras em cada uma das três categorias do Concurso Inovação no Setor Público. Para a escolha das 15 iniciativas vencedoras, os 14 membros do comitê julgador foram orientados, a tomar como base, além dos 05 critérios do Concurso Inovação, os princípios da decisão sociocrática: equivalência, consentimento, escolha por argumentos e não por votos.

## **Premiação**

As iniciativas premiadas receberam troféus destinados 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 15 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 23ª edição do Concurso Inovação ao oferecer, aos 15 premiados, cursos na Dinamarca que ocorrerão ao longo do ano de 2019 estreitando os laços de cooperação entre o Brasil e a Dinamarca.

**Anexo 1 – Avaliadores da etapa avaliação inicial**

Alex Cavalcante Alves
Antonio João Gonçalves de Azambuja
Bruno Monteiro Portela
Carlos Wagner Costa Araújo
Cinthia Cristina Azevedo de Paula
Damísia Carla Cunha Lima
David Diego Fernandes Magalhães
Dionara Borges Andreani
Eduardo Carlos Weaver
Emerson Fachin Martins
Emerson Montenegro Lima
Fábio Aprígio do Nascimento
Francisco Xavier da Silva Nunes
Francisley Carvalho Leite
Graco Aurélio Câmara de Melo Viana
Heloisa Alves de Figueiredo Sousa
Jesiel Souza Silva
Joel de Freitas
Joeldson Ferreira Guedes
Jonas Pereira dos Santos
Josivania Silva Farias
Juliana Ribeiro
Klícia Maria Silva Guimaraes
Laura Ibiapina Parente
Laura Schwerz
Leonardo Almonfrey Stein
Luci Aparecida Souza Borges de Faria
Manoel Augusto Cardoso da Fonseca
Márcia Adriana de Faria Ribeiro

Márcio Valério Ferreira Fernandes
Mário Galvão de Souza Soria
Nilton Nélio Cometti
Osvaldo Spindola da Silva Junior
Patricia Borba Vilar Guimaraes
Pedro Issa Figueiredo
Rivaldo Guedes Corrêa Jr
Ronaldo Fernandes Nogueira de Araújo
Ronan Teixeira Damasco
Rosana Cristina Ferreira Soares
Sandro Pereira Silva
Scheila Maria Correa Fogaça
Sérgio Ramalho Dantas Varella
Silmary de Jesus Gonçalves Alvim
Silvana Helena Granemann
Suzana Dias Rabelo de Oliveira
Trajano Quinhões
Wilson Nobre Filho

## Anexo 2 – Membros do comitê julgador da etapa avaliação final

Antonio Claret Campos Filho
Daienne Amaral Machado
Daniel de Aquino Ximenes
Fabiana Ruas Vieira
Graco Aurélio Câmara de Melo Viana
Gustavo Henrique Trindade
Isabella Brandalise
Joelson Vellozo Júnior
Luanna Sant Anna Roncaratti
Pedro Lucas de Moura Palotti

Renata Alves de Oliveira Carvalho
Ronaldo Alves Nogueira
Ronan Teixeira Damasco
Vanessa da Rocha Santos Almeida



*Categoria*

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



# Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais

*Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Unidade Universitária de Mundo Novo - MS*

## Resumo da iniciativa

A Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul apresenta demanda de mão de obra para a manutenção dos espaços públicos cada vez maior, excedendo a capacidade de execução do quadro de servidores. Para disponibilizar mão de obra, sem onerar o Estado, firmou-se uma parceria com o Poder Judiciário, de modo que a UEMS recebesse réus para a prestação de serviços comunitários. Iniciou-se em maio de 2017 e já recebeu 55 reeducandos. Estes contabilizaram 7440 horas prestadas que, a um custo diário de R\$ 80,00, economizou R\$ 74.405,00. Por outro lado, o principal resultado qualitativo é a inclusão e ressocialização dos réus. Destaca-se, ainda, a replicabilidade nas outras unidades da UEMS, em prefeituras e escolas. Por fim, a prática é inovadora, pois apresenta contribuições para modernização da gestão pública, com resultados mensuráveis e positivos para o serviço público e sociedade, por meio da incorporação e combinação de novos elementos/mecanismos, provenientes do esforço e do conhecimento de servidores de distintas instituições.





Fonte: imagem produzida pelo autor



Fonte: imagem produzida pelo autor



Fonte: imagem produzida pelo autor

### **Caracterização da situação problema**

Para o bom funcionamento do ambiente em espaços públicos e com o objetivo de proporcionar um ambiente agradável e salubre aos transeuntes, a demanda por mão de obra em alguns setores é cada vez maior. Na maioria das situações, essa demanda é insuficiente para o volume de serviços que existem. Na UEMS – Mundo Novo não é diferente, existe uma grande demanda para a realização de serviços de manutenção em geral: jardinagem, limpeza e asseio dos espaços da universidade, manutenção da infraestrutura em geral, como parte elétrica, de alvenaria, marcenaria, esgotamento sanitário e hidráulico, manutenção e melhoria da fachada e das calçadas, dos estacionamentos, da acessibilidade de cadeirantes e idosos, e serviços que todo espaço público carece para oferecer um ambiente saudável e agradável aos usuários.

Entretanto, a Unidade Universitária de Mundo Novo não conta com funcionários para prestação da maioria destes serviços, tendo disponível apenas uma pessoa na função de jardineiro e duas na função do asseio e limpeza (ambos terceirizados - funcionários da empresa Guatós Prestadora de Serviços Eireli). A unidade conta ainda com mais uma pessoa na função do asseio e limpeza, cedida pela Prefeitura Municipal de Mundo Novo.

Percebe-se, assim, que o volume de serviços de manutenção a ser realizado no âmbito da Unidade Universitária da UEMS de Mundo Novo é bem maior que a capacidade de execução pelos funcionários escalados para isso. Basta imaginar duas funcionárias para limpeza de mais de 6.000 m<sup>2</sup> de construção todos os dias e um jardineiro para mais de 9.000 m<sup>2</sup> de área de jardim. Além disso, enfatiza-se que os demais serviços de manutenção listados acima (eletricista, pedreiro, marceneiro, encanador etc) não são atendidos diretamente pela universidade, sendo algumas vezes (uma vez ao ano, quando muito duas) realizados em parceria com a Prefeitura de Mundo Novo, que além de demorar a atender, devido a outras demandas internas, não consegue atender a todos os tipos de serviços. Arelado a isso, a alteração nas administrações de quatro em quatro anos não garante a continuidade do serviço e quando ocorre (como aconteceu em Mundo Novo em janeiro de 2017 na mudança administrativa da cidade - prefeito) leva um tempo para os devidos ajustamentos e firmamento de um novo convênio. Todas essas situações sobrecarregam os funcionários existentes além de causar um grande acúmulo de serviços a serem executados, chegando algumas vezes a inviabilizar a utilização de alguns espaços oferecidos pela universidade, tais como banheiros, vestiários etc.

Algumas medidas foram tomadas anteriormente solicitando mais funcionários junto à reitoria (veja Comunicados Internos n° 314/2015, 323/2016 e 48/2017), mas sem sucesso, uma vez que o Estado (Mantenedor da universidade) necessita atender a Lei de Responsabilidade Fiscal e não pode ultrapassar 54% do orçamento total com a folha salarial.

Assim, diante do contexto descrito e com o intuito de aumentar a mão de obra para realização das diferentes demandas existentes na UEMS - Mundo Novo sem demandar novos recursos do Estado, visualizou-se a oportunidade de firmar uma parceria com o Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul, na 1ª Vara de Mundo Novo, de modo que o mesmo passasse a encaminhar réus para a efetivação da reprimenda alternativa de prestação de serviços à comunidade, impostas nas sentenças fixando a UEMS - Mundo Novo como o local para o cumprimento. Sendo a mesma atendida e entendida como uma excelente alternativa também para o Poder Judiciário, uma vez que, além de aumentar a disponibilidade de locais para envio dos reeducandos, é um novo espaço (ambiente universitário) de reinserção antes não disponível para o Poder Judiciário da 1ª Vara de Mundo Novo.



**ANTES**



**DEPOIS**

Fonte: imagem produzida pelo autor



**ANTES**



**DEPOIS**

Fonte: imagem produzida pelo autor

## **Objetivos da iniciativa**

### **Geral**

Prestação de serviços comunitários para a melhoria da manutenção dos espaços físicos da UEMS-Mundo Novo, oportunizando a comunidade carcerária a execução de reprimendas alternativas no ambiente universitário, contribuindo com sua inclusão e ressocialização por meio da humanização, diminuindo, assim, os gastos do Governo do Estado, otimizando a gestão pública.

### **Específicos**

1. Melhorar a manutenção dos espaços da UEMS: jardins, limpeza e asseio, infraestrutura, parte elétrica, alvenaria, pintura, esgotamento sanitário, fachadas e calçadas, estacionamentos, acessibilidade, entre outros, a fim de oferecer um ambiente saudável e agradável aos usuários;
2. Oportunizar aos reeducandos a execução de reprimendas no espaço universitário como forma de reinserção e ressocialização realizando atividades que os façam sentir útil;

3. Diminuir os gastos do governo com mão de obra, otimizando a gestão pública;
4. Fortalecer a prática de inclusão na universidade (inclusão social e às ações afirmativas à comunidade interna e externa) previsto no PDI 2014-2019;
5. Melhorar os serviços prestados na biblioteca e na secretaria;
6. Realizar atividades demandadas pelas coordenações, gerência e professores em geral;
7. Oportunizar aos reeducandos a realização de cursos de qualificação de curta duração a fim de melhor seu currículo;
8. Contribuir para o recredenciamento da UEMS junto a Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul;
9. Divulgar o nome da UEMS junto ao Poder Judiciário, ao meio jurídico, à comunidade carcerária e à sociedade, aumentando a publicidade da UEMS;
10. Envolver os reeducandos em atividades de pesquisa e extensão;



**ANTES**



**DEPOIS**

Fonte: imagem produzida pelo autor



Fonte: imagem produzida pelo autor

### **Público alvo da iniciativa**

Diretamente, toda a comunidade acadêmica: discentes, docentes, técnicos e terceirizados, além da sociedade local e regional (municípios de Mundo Novo, Japorã, Eldorado, Iguatemi, Itaquiraí, Naviraí, Guáira (PR) Terra Roxa (PR) e Salto del Guairá (Paraguai). Além disso, a comunidade carcerária e o Poder Judiciário da 1ª Vara Mundo Novo (incluindo Japorã -MS), uma vez que diversifica opções de locais para o encaminhamento de reeducandos. Por fim, o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, pois diminui os gastos com pessoal para a manutenção dos serviços públicos, contribuindo para uma boa gestão do erário estadual.

Por outro lado, indiretamente, a sede da UEMS em Dourados onde se concentra a reitoria e as pró-reitorias com suas divisões e setores beneficiados, pois diminuem a demanda solicitada pela Unidade de Mundo Novo em relação a diversos serviços que passam a ser atendidos pela mão de obra dos reeducandos. Como, por exemplo, solicitações de contratações de mais terceirizados, que é demanda da pró-reitoria de Administração e Planejamento, ou a melhoria dos serviços prestados na biblioteca e secretaria que interfere na pró-reitoria de Ensino. Também a pró-reitoria de Extensão que é responsável pela política de inclusão social prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade.

Ainda neste contexto, a Prefeitura Municipal de Mundo Novo pode ser considerada um público afetado indiretamente, pois desafia as solicitações da UEMS-MN quanto aos serviços de manutenção descritos, que passam a ser atendidos pela prática inovadora.

Por fim, o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul também é afetado diretamente, pois diminui os gastos com funcionários para a manutenção dos serviços públicos, contribuindo assim para uma boa gestão do erário estadual.



Fonte: imagem produzida pelo autor

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

Segue, em ordem cronológica, as ações para implementação/manutenção da prática inovadora.



**Ação 01:** Parceria com Poder Judiciário (maio 2017) - Articulação Institucional para firmamento de parceria com o Poder Judiciário de MS (1ª Vara de Mundo Novo), o que tem alterado o desenho de uma nova universidade, passando a contar com inclusão social da comunidade carcerária, algo nunca antes trabalhado neste espaço de educação superior.

**Ação 02:** Informação à comunidade acadêmica da parceria (maio 2017) - Realizou-se uma reunião com os docentes, técnicos, terceirizados e representantes dos discentes a fim de apresentar a parceria com a 1ª Vara de Mundo Novo.

**Ação 03:** Recebimento dos reeducandos (a partir de maio 2017) - A UEMS passou a receber reeducandos para a prestação de serviços comunitários. Até o momento já foram encaminhadas 55 pessoas (52 homens e 03 mulheres).

**Ação 04:** Planejamento dos serviços (a partir de maio de 2017) - Foram priorizados os serviços levando em consideração a urgência e a especialidade e área de atuação do reeducando.

**Ação 05:** Controle de presença (a partir de maio 2017) - O controle de presença é realizado através da folha de presença mensal que fica disponível na secretaria, onde é anotado o horário de início e de fim dos trabalhos.

**Ação 06:** Catalogação dos serviços executados (a partir de maio 2017) - Todas as atividades realizadas pelos reeducandos são catalogadas e registradas.

**Ação 07:** Relatório fotográfico (a partir de maio 2017) - Um relatório fotográfico dos serviços executados é realizado durante a execução das atividades.

**Ação 08:** Relatório para o Poder Judiciário (a partir de junho 2017) - Na primeira semana do mês seguinte ao início das atividades de cada reeducando, são encaminhadas as folhas de presença para a 1ª Vara de Mundo Novo que anexa nos autos dos reeducandos.

**Ação 09:** XIII Prêmio Sul Mato-grossense de Inovação na Gestão Pública de Mato Grosso do Sul (junho 2018) - o projeto, com um ano de resultado, galgou a honrosa sétima colocação, dentre 41 inscritos em 2018.

**Ação 10:** Visita do Juiz à UEMS (agosto 2018) - No dia 21 de agosto de 2018 a UEMS recebeu a visita do Juiz Eduardo Floriano Almeida para conferir de perto os trabalhos executados.

**Ação 11:** Cursos de capacitação (a partir de agosto 2018) - Nos cursos de curta duração que são oferecidos pela UEMS são reservadas, no mínimo, 10% das vagas para os reeducandos como forma de capacitá-los.

**Ação 12:** UEMS passa a integrar o Conselho da Comunidade (setembro 2018) - A convite do Juiz, a UEMS passou a integrar o Conselho da Comunidade, sendo representada pelo coordenador do projeto.

**Ação 13:** Inauguração de obras (setembro 2018) - Inauguração do Espaço de Convivência Felicidade, uma área de 120 m<sup>2</sup> e, também, inauguração do almoxarifado, uma área de 25 m<sup>2</sup>, ambas construídas em alvenaria com mão de obra dos reeducandos.

**Ação 14:** Replicando o Projeto (outubro 2018) - Em reunião com a reitoria e os representantes (gerentes) das 14 Unidades da UEMS, foi apresentado o projeto realizado em Mundo Novo, a fim de ser replicado nas demais unidades.

**Ação 15:** II Concurso de Boas Práticas na Gestão Pública (dezembro 2018) - primeiro lugar na categoria entidades privadas e instituições de ensino, entre mais de 130 projetos de 40 municípios, organizado pela Itaipu Binacional e Conselho de Desenvolvimento dos Municípios Lindeiros, por meio do Programa Cidades Sustentáveis.

**Ação 16:** Participação no Programa Centelha MS – etapa Mundo Novo (agosto 2019) - A Fundect - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de MS em parceria com a

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e Associação Comercial e Industrial de Mundo Novo realizou uma etapa do Programa Centelha MS em que foi oportunizada a apresentação da Prática Inovadora para empresários, acadêmicos e sociedade em geral.

**Ação 17:** 23º Concurso Inovação – Escola Nacional de Administração Pública (Enap) (setembro 2019) – vencedor na categoria Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital.



**Espaço de convivência “Felicidade”- Finalizado**

Fonte: imagem produzida pelo autor



Fonte: imagem produzida pelo autor

### **A situação hoje**

Após 22 meses (maio 2017 até março 2019) da implementação da Prática Inovadora, todos os objetivos foram atingidos de forma eficiente e inovadora. Dentre eles destaca-se a excelente prestação de serviços comunitários para a melhoria da manutenção dos espaços físicos da UEMS-Mundo Novo, oportunizando à comunidade carcerária a execução de reprimendas alternativas no ambiente universitário, contribuindo com sua inclusão e ressocialização por meio da humanização, diminuindo os gastos do Governo do Estado, otimizando a gestão pública.

Pode-se destacar ainda que tem havido melhorias substanciais na manutenção dos espaços da UEMS: jardins, limpeza e asseio, infraestrutura, parte elétrica, alvenaria, pintura, esgotamento sanitário, fachadas e calçadas, estacionamentos, acessibilidade a fim de oferecer um ambiente saudável e agradável aos usuários; ao mesmo tempo que a UEMS tem oportunizado aos reeducandos a execução de reprimendas no espaço universitário como

forma de reinserção realizando atividades que os façam sentir útil. Com isso, trazendo diminuição dos gastos do governo com mão de obra, o que otimiza a gestão pública.

Tudo isso tem fortalecido a prática de inclusão na universidade previsto no PDI 2014- 2018. Tem melhorado, ainda, os serviços prestados na biblioteca e secretaria. Tem contribuído também na realização de atividades demandadas pelas coordenações, gerência e professores em geral. Além de ser oportunizado aos reeducandos a realização de cursos de qualificação de curta duração a fim de melhorar o currículo. Ademais, tem divulgado o nome da UEMS junto ao Poder Judiciário, meio jurídico, comunidade carcerária e à sociedade em geral. Por fim, a situação atual é que, além de todos estes objetivos alcançados, a prática inovadora venceu o II Concurso de Boas Práticas oferecido pela Itaipu Binacional e o 23º Concurso Inovação chancelado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o que motiva e valoriza todos os envolvidos, de modo a dar continuidade e replicabilidade em outros setores públicos do país. Existe muita felicidade na execução da parceria.



Fonte: imagem produzida pelo autor

### **Por que a iniciativa é inovadora?**

É de fato surpreendente que uma parceria entre instituições públicas (UEMS- Poder Judiciário) seja tão imprescindível aos envolvidos e, se torna, de certa forma, uma prática de gestão que possa ser considerada uma medida vanguardista no âmbito da gestão pública do país. Mas, lamentavelmente, isso se deve à falta de um olhar cuidadoso à comunidade carcerária, principalmente

a de cunho familiar, e à percepção do cidadão como um ente realizador, capaz de colocar a seu favor situações adversas. A prática de gestão implementada na UEMS exemplifica isso ao promover a comunidade através da ressocialização de reeducandos no ambiente universitário, gerando melhorias nos espaços acadêmicos, nos serviços prestados pela universidade, na sua divulgação, e, em especial, na reinserção de seres humanos após transgredirem as leis do país.

A predominância de políticas assistenciais vazias em todas as instâncias de governo tem ceifado o potencial de reinserção de réus não somente na academia, mas em todo e qualquer espaço público. A verdadeira reinserção é aquela estimulante, que, ao fornecer condições dignas ao indivíduo, permitem que ele reconheça seu potencial e se torne mais uma peça fundamental em meio às engrenagens da sociedade.

Assim, todo trabalho emprega recursos já existentes de formas otimizadas, sempre em busca de maximizar o ser humano e a eficiência do setor público. Os recursos são canalizados na busca de maior produtividade dos servidores e assim obtendo mais resultados para a sociedade que financia toda a estrutura governamental. Evidencia ainda a melhoria gerencial rumo à inovação, à redução de custos, à qualidade dos serviços e à satisfação do cidadão. Ressalta-se ainda o desenvolvimento deste projeto em região fronteira, entendendo que isto é outro fator que valoriza a parceria.

Além do descrito acima, a prática é considerada inovadora pois em nenhuma das outras quatorze unidades da UEMS espalhadas pelo estado Mato Grosso do Sul esta prática já foi implantada. Vale salientar que não é de conhecimento esse modelo de prática de gestão em outro meio universitário no Estado de Mato Grosso do Sul.

Por fim, destaca-se o viés do empreendedorismo presente na mesma, a coragem e a dedicação dos envolvidos para efetivá-la, e o comprometimento com a melhoria dos serviços públicos prestados pelo Estado de

Mato Grosso do Sul, indo ao encontro do previsto em diferentes eixos do Programa Cidades Sustentáveis e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - agenda 2030.



Fonte: imagem produzida pelo autor

### **Resultados da Iniciativa**

Os indicadores e métodos de monitoramento e avaliação da prática inovadora são baseados na execução das demandas existentes. Estes proporcionaram até o momento os seguintes resultados quantitativos mensuráveis e qualitativos evidenciáveis.



## Quantitativos mensuráveis

Até o momento já foram encaminhadas 55 pessoas (52 homens e 03 mulheres). Destes, 51 compareceram para realizar as atividades, sendo que 09 já concluíram o período imposto pela justiça, 13 paralisaram e 23 continuam até os dias atuais (Tabela 01). Outros 6 apresentaram-se na UEMS, mas foram transferidos para outro local (a pedido do próprio reeducando) e 4 não se apresentaram até o momento (dados de março/2019).

**Tabela 01. Número de reeducandos, total de horas trabalhadas como serviço comunitário e economia gerada (Período: maio de 2017 a março de 2019).**

Reeducandos <sup>(1)</sup>		Horas <sup>(3)</sup>	Dias <sup>(4)</sup>	Economia <sup>(5)</sup>
Regular	23	6.320	790,0	R\$ 63.200,00
Concluído	09	726	90,0	R\$ 7.260,00
Paralisaram	13	322	40,0	R\$ 3.225,00
Transferidos	06	72	09,0	R\$ 720,00
Não se apresentaram	04	00	00,0	R\$ -
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>7.440</b>	<b>929,0</b>	<b>R\$ 74.405,00</b>

<sup>(1)</sup> Modalidades pelas quais os reeducandos encaminhados pelo Poder Judiciário encontram-se atualmente. <sup>(2)</sup> Número de reeducandos enquadrados em cada modalidade. <sup>(3)</sup> Horas de serviços comunitários cumpridas das dependências da UEMS-Mundo Novo (período de maio 2017 a maio 2019). <sup>(4)</sup> Número de dias de serviços prestados pelos reeducandos considerando uma carga horária de 8 horas de serviço por dia. <sup>(5)</sup> Estimativa de economia pelos dias de serviço cumpridos considerando R\$ 80,00 o valor da diária. <sup>(6)</sup> Não se apresentaram, mas a UEMS recebeu o ofício de encaminhamento do Poder Judiciário, por isso foram contabilizados no número total de recebidos.

Fonte: elaboração própria

Observa-se que no período de 22 meses da implementação da prática inovadora foram realizadas 7.440 horas de serviços em diferentes áreas de atuação (limpeza e asseio, jardinagem, pintura, pedreiro, eletricista, apoio à secretaria e à biblioteca etc.). Isso equivale a aproximadamente 929 dias trabalhados, considerando 8 horas de trabalho por dia. É importante destacar ainda que esse total de horas cumpridas daria mais de quatro anos de serviço de um funcionário contratado pelo Estado, considerando que o ano tem em

média 220 dias letivos (retirando 52 domingos, 52 sábados, 30 dias de férias e 10 dias de feriados). Percebe-se ainda que as horas já cumpridas quando transformadas em dias de serviço, a um custo de diária da região de Mundo Novo no valor de R\$ 80,00 (oitenta reais) geraram uma economia aos cofres públicos, de aproximadamente R\$ 74.405,00.

Os números apresentados acima permitem, também, realizar projeções da obtenção de resultados promissores, após a conclusão do tempo total de pena dos atuais 23 reeducandos que continuam realizando os serviços na UEMS-MN. O tempo total de pena alternativa a ser cumprida pelos reeducandos regulares chega a 17.636 horas de serviços comunitários na UEMS-MN, o que transformado em dias totaliza mais de 2.204 dias de trabalho, o que representa mais de 10 anos de serviço realizado se um funcionário fosse contratado pelo Estado para cumprir esta carga horária. Destaca-se ainda que esses dias de trabalho a um custo de R\$ 80,00/dia vai gerar uma economia estimada de R\$190.000,00 aos cofres públicos do estado de MS após a conclusão das penas impostas a estes reeducandos. Lembrando que os resultados podem melhorar caso o Poder Judiciário encaminhe novos reeducandos.

Assim, os números confirmam um resultado impactante considerando que a prática inovadora ainda não completou dois anos e que as perspectivas de continuidade são efetivas e concretas.

Por fim, é possível ainda fazer uma projeção de economia para os cofres públicos de MS se a prática for replicada e implementada nas outras 14 unidades universitárias da UEMS. Considerando os resultados numéricos obtidos na UEMS-MN, a implementação da prática em todas as unidades da UEMS geraria uma economia de quase 2,1 milhões de reais num período de 3 anos com 32 reeducandos, o que representa 1,1% do orçamento da UEMS no ano de 2019, de um total de 200 milhões de reais aprovados na Lei Orçamentária Anual (LOA). Ressalta, ainda, que a prática inovadora tem um potencial enorme no aumento desta economia, uma vez que dependerá do número de reeducandos recebidos em cada unidade universitária.

Além disso, destaca-se também como resultados: Construção do Espaço de Convivência Felicidade (120 m<sup>2</sup>); Construção do almoxarifado (25 m<sup>2</sup>); Realização da pintura de mais de 4000 m<sup>2</sup> de paredes; Repasse de R\$ 10.000,00 para a UEMS pelo Conselho da Comunidade; Apresentação para as unidades da UEMS a fim de ser replicado; Capacitação de treze reeducandos em curso de curta duração; Oportunizou dois reeducandos a obterem emprego de carteira assinada (Empresa Guatós e Frigorífico Frango Bello); Sétima colocação no XIII Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública 2018; Primeira colocação no II Concurso de Boas Práticas - Itaipu Binacional 2018; Readequação de sala de café (16 m<sup>2</sup>); Readequação de seis salas de professores (12 m<sup>2</sup>); Parceria entre instituições públicas que juntas congregam benefícios diretos a mais de 300 pessoas; Premiação do II Concurso da Itaipu com um passeio para 20 pessoas nas Cataratas do Iguaçu, incluso o passeio no Macuco Safari, visita nas instalações da Itaipu Binacional, almoço no Katamaram e pôr do sol no Lago da Itaipu, além do transporte de ida e volta de Mundo Novo à Foz do Iguaçu (valor de R\$1.500,00 por pessoa totalizando R\$ 30.000,00); Participação no Programa Centelha MS 2019 – etapa Mundo Novo onde foi oportunizado a apresentação da Prática Inovadora para empresários, acadêmicos e sociedade em geral; Vencedor do 23º Concurso Inovação chancelado pela Escola Nacional de Administração Pública 2019, tendo como uma das premiações, a participação de um membro do projeto, num curso de 20 dias em Copenhage, na Dinamarca, com despesas custeadas pela embaixada dinamarquesa.

### **Qualitativos evidenciáveis**

Como resultados qualitativos, os principais referem-se à inclusão social, que passa pela oportunidade de reinserção e ressocialização dos reeducandos, de forma humanizada, num ambiente universitário. A ressocialização apresenta-se como um instrumento de desenvolvimento. Ressocializar envolve aspectos tanto sociais quanto econômicos, tendo em vista que o cidadão com suas

plenas condições de labor, mas que, de alguma forma, descumpriu as regras de convívio em sociedade, deve receber condições salutaras de iniciativa à reinserção na sociedade após cumprir o tempo designado pela justiça. Contudo, ressocializar envolve entender o perfil do apenado e suas necessidades e capacitações (SANTOS-JUNIOR *et al.*, 2019). Sem falar da satisfação da realização das atividades pelos reeducandos na UEMS-MN que tem sido perceptível no olhar dos envolvidos. Isso traz um sentimento de pertencimento aos reeducandos, tornando-os interessados em preservar o espaço da UEMS-MN. Alguns que terminaram de cumprir o período imposto pela justiça já retornaram a UEMS, em outras oportunidades, e querem saber se está tudo bem e se os serviços realizados estão em perfeitas condições. Há que se destacar também a oportunidade oferecida pela implantação da prática de gestão quanto à reinserção dos reeducandos na sociedade. O ambiente universitário é diverso e cheio de oportunidades, além de ser acolhedor e transmitir segurança. A UEMS-MN entende que este tópico seja talvez o mais importante resultado social obtido pela implementação da prática. Oferecer a quem está desacreditado na vida a oportunidade de se sentir útil a alguém. E isso não pode passar despercebido numa prática inovadora de gestão pública. Destaca-se ainda a economia de tempo para os funcionários da UEMS, de modo que o tempo economizado pode ser direcionado para outras demandas. Além disso, desafoga as demandas da UEMS junto à Prefeitura de Mundo Novo. Aumenta o número de “funcionários” da UEMS; amplia os locais para recebimento de reeducandos; traz uma impressão legal para a população local e regional; oportuniza parcerias entre instituições públicas; satisfação da comunidade acadêmica com a melhoria no ambiente de trabalho e estudos; bons resultados visuais dos espaços universitários; satisfação dos reeducandos em sentir-se útil; atende os eixos do Programa Cidades Sustentáveis em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

## **Houve utilização eficiente dos recursos?**

Os recursos referentes à parte humana, física e administrativa da prática inovadora são os já existentes, indiferente da existência ou não da inovação. Estes apenas foram e são aproveitados, otimizando assim toda a infraestrutura existente, seja ela humana, estrutural, tecnológica (máquinas, ferramentas, computadores, impressoras, máquina de xerox etc.), sendo destaque:

### **Humanos**

Os recursos humanos empregados, diretamente, para o desenvolvimento da prática em questão foram os reeducandos encaminhados pela 1ª Vara de Mundo Novo, mas vale destacar a participação indireta de outros funcionários da UEMS - Mundo Novo, em especial os técnicos, terceirizados e docentes, e também os funcionários do Poder Judiciário de Mundo Novo. Segue a relação dos envolvidos diretamente:

- ✓ Comunidade carcerária (reeducandos) (55 pessoas);
- ✓ Funcionários da UEMS-Mundo Novo (docentes, técnicos e terceirizados) (±34 pessoas);
- ✓ Funcionários do Poder Judiciário de Mundo Novo (±8 pessoas).

### **Físicos e administrativos**

Os recursos físicos e administrativos para o desenvolvimento da prática foram os já existentes na UEMS - Mundo Novo e no Poder Judiciário de Mundo Novo:

- ✓ Infraestrutura da UEMS-MN;
- ✓ Infraestrutura do Poder Judiciário de Mundo Novo.

## **Financeiro**

Nenhum recurso financeiro foi empregado para a execução da prática, uma vez que não há a necessidade de investimentos de capital para a implementação da mesma. Pelo contrário, a prática trouxe uma economia de mão de obra aos cofres públicos, confirmando assim a eficiência no uso de recursos e no funcionamento da máquina pública. Além de projetar uma excelente perspectiva na sua continuidade e na sua replicabilidade em outras unidades da UEMS. Oportunizou, ainda, a doação de R\$10.000,00 pelo Conselho da Comunidade para a UEMS (fianças pagas pelos réus);

## **Tempo**

A prática oportunizou o aumento do tempo disponível para a execução de outras tarefas para alguns funcionários, dentre eles o jardineiro, as secretárias, as funcionárias da limpeza e asseio, as coordenadoras de cursos e até a gerência da unidade, pois demandas que eram executadas por estes passaram a ser executadas pelos reeducandos.

## **Satisfação/Reinserção social**

A satisfação da realização das atividades pelos reeducandos na UEMS-MN é perceptível no olhar dos envolvidos. Isso traz um sentimento de pertencimento, tornando-os interessados em preservar o espaço público. Alguns que já concluíram o período imposto pela justiça ainda visitam a UEMS para saber se está tudo bem e se os serviços realizados estão em perfeitas condições. Há que destacar também a oportunidade oferecida pela implantação da prática da gestão quanto à reinserção dos reeducandos na sociedade. O ambiente universitário é diverso e cheio de oportunidades, além de ser acolhedor e transmitir segurança. A UEMS-MN entende que este tópico seja talvez o mais importante resultado obtido pela implementação da prática. Oferecer a quem

está desacreditado na vida a oportunidade de se sentir útil a alguém. E isso não pode passar despercebido numa prática inovadora de gestão pública.

### **Divulgação da universidade**

Uma das dificuldades que o serviço público enfrenta, em especial na área da educação no ensino superior, é com orçamento para divulgação dos serviços oferecidos, como forma de *marketing* e atração para novos alunos. Isso de fato não é contemplado no orçamento anual da UEMS, haja vista o atual orçamento aprovado na Lei Orçamentária Anual (LOA-2019) pela Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul. Assim, a divulgação realizada é baseada nas redes sociais, na internet e, muitas vezes, no “*boca a boca*”, o que dificulta alcançar públicos diferenciados, como, por exemplo, as minorias e os excluídos. Portanto, considera-se como um recurso economizado a divulgação da UEMS no âmbito da comunidade carcerária de Mundo Novo e região, que passa a frequentar o ambiente universitário, e, também, no meio jurídico (Fórum e OAB), capilarizando assim a divulgação do nome da universidade e dos serviços prestados à sociedade.

### **Foco nas pessoas**

O processo iniciou a partir do momento que se percebeu a necessidade de mais mão de obra para a manutenção de toda a infraestrutura da UEMS - Mundo Novo, e assim melhorar os serviços prestados aos discentes, docentes, técnicos, terceirizados e toda a sociedade que frequenta a universidade.

Diante deste diagnóstico e sabendo do histórico de negativas de mais funcionários junto à reitoria, buscou-se a parceria com o Poder Judiciário, que incluiu a UEMS na lista de locais para serem encaminhados réus para a efetivação da reprimenda alternativa de prestação de serviços à comunidade. Em seguida, realizou-se uma reunião com os docentes, técnicos, terceirizados

e discentes a fim de apresentar a parceria. Este objetivou a solicitação da comunidade acadêmica de uma boa recepção dos reeducandos, acolhendo e valorizando os serviços prestados. A partir de então, passou-se a encaminhar reeducandos para cumprir serviços comunitários na UEMS.

As etapas da prática inovadora foram conduzidas em 17 ações, todas elas buscando colocar os beneficiários no centro da atividade governamental. Tanto é verdade que ao vencer o II Concurso de Boas Práticas oferecidos pela Itaipu Binacional a prática ganhou uma viagem para 20 integrantes às Cataratas do Iguaçu e para conhecer as instalações da Itaipu, em Foz do Iguaçu/ PR. Dentre os participantes encontravam-se docentes, técnicos, terceirizados, reeducandos, funcionários do Poder Judiciário e discentes, demonstrando o foco no servidor e no cidadão beneficiário da prática.



Fonte: imagem produzida pelo autor





Fonte: imagem produzida pelo autor

## **Mecanismos de transparência e controle social**

### **Metodologia e instrumentos utilizados na transparência e controle social:**

1. Levantamento das prioridades de serviços junto à comunidade acadêmica;
2. Recebimento e acolhimento dos reeducandos de modo a potencializar sua profissão e seus saberes;
3. Controle da pontualidade através das folhas mensais de frequência;
4. Confecção de relatórios mensais das atividades realizadas (incluindo fotografias) enviados ao Poder Judiciário disponíveis nos autos de cada reeducando;
5. Controle mensal do andamento da prática de inovação incluído na pauta de reunião do Conselho Comunitário Consultivo da UEMS - MN e dos colegiados de cursos;

6. Prestação de contas das atividades cumpridas ao Conselho Comunitário de Mundo Novo (Presidido pelo Juiz de Direito da 1ª Vara);
7. Inclusão da prática de inovação na pauta de reunião da Reitoria da Universidade (sede fica na cidade de Dourados - MS) a fim de replicar nas outras 14 unidades da UEMS espalhadas pelo estado de MS;
8. Divulgação no site da UEMS, redes sociais e jornais regionais dos resultados;
9. Resultados obtidos em dois três editais de prêmios de inovação: sétimo lugar e dois primeiros lugares;
10. Opinião positiva dos próprios reeducandos que concluíram a reprimenda alternativa de pena;
11. Humanização do ser humano;
12. Parcerias institucionais.

#### **A seguir *links* de matérias publicadas sobre o projeto**

Juiz de Direito da Comarca de Mundo Novo visita a Unidade da UEMS

[www.uems.br/noticias/detalhes/juiz-de-direito-da-comarca-de-mundo-novo-visita-a-unidade-da-uems-163616](http://www.uems.br/noticias/detalhes/juiz-de-direito-da-comarca-de-mundo-novo-visita-a-unidade-da-uems-163616)

Promotora de Mundo Novo visita unidade da UEMS

<http://www.uems.br/noticias/detalhes/promotora-de-mundo-novo-visita-a-unidade-da-uems-100242>

UEMS/Mundo Novo: Alunos, professores e servidores inauguram Espaço Felicidade

<http://www.uems.br/noticias/detalhes/uemsmundo-novo-alunos-professores-e-servidores-inauguram-espaco-felicidade-e-estacao-de-meteorologia-022836>

Gerentes discutem parcerias para fortalecimento das unidades UEMS

<http://www.uems.br/noticias/detalhes/gerentes-discutem-parcerias-para-fortalecimento-das-unidades-da-uems-175546>

Projeto da UEMS fica entre os 7 melhores de MS no Prêmio de Gestão Pública

<http://www.uems.br/noticias/detalhes/projeto-da-uems-fica-em-setimo-lugar-no-premio-de-gestao-publica-170312>

Projeto da UEMS ganha 1º lugar em concurso de Itaipu Binacional

<http://www.uems.br/noticias/detalhes/projeto-da-uems-ganha-1-lugar-em-premio-da-itaipu-095034>

Fonte: elaboração própria

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

Os obstáculos enfrentados na elaboração e implementação da prática inovadora podem ser descritos como:

#### **Elaboração**

- ✓ convencer o Poder Judiciário da importância e da necessidade da UEMS em ser um local para recebimento de réus no cumprimento de reprimendas aplicadas;
- ✓ quebra de paradigma em receber reeducandos (comunidade carcerária) no espaço universitário (foi a primeira vez que isso ocorreu).

#### **Implementação**

- ✓ dificuldade encontrada em relação ao primeiro contato com o reeducando, uma vez que o mesmo pode apresentar “riscos” de problemas no ambiente universitário;

- ✓ dificuldade encontrada na distribuição de tarefas de modo que o reeducando tenha capacidade de realização e tenha motivação e comprometimento em realizá-la.

As soluções adotadas para o enfrentamento dos obstáculos foram, de maneira geral, por meio de muito diálogo e poder de convencimento baseado nas demandas e necessidades da UEMS-MN.

Por fim, destaca-se que são tratados conforme a demanda que estejam realizando, entendendo que eles têm famílias, precisam trabalhar para manter o sustento e que são seres humanos e merecem respeito. Pode-se afirmar que isso acontece na prática inovadora e tem criado para alguns oportunidades de empregos (diaristas) oferecidas pela própria comunidade universitária (demanda dos professores), como, por exemplo, realizar a limpeza de um quintal, lote, serviços de pintura, pedreiro, etc. É preciso entender que cada preso recuperado representa um bandido a menos na sociedade (DINIZ, 2018).

Imagens de benfeitorias na Unidade com os serviços comunitários de reeducandos



Fonte: imagem produzida pelo autor

## **Quais barreiras foram vencidas e como?**

Todas as barreiras foram vencidas da seguinte forma:

Na elaboração da prática, uma reunião com o Juiz e a apresentação das demandas foram suficientes para a parceria. O mesmo aconteceu com a apreensão da comunidade universitária em receber os réus, uma vez que durante o dia a unidade não conta com os serviços de segurança armada (havendo segurança no período noturno, das 18h00 às 6h00). O medo inicial baseia-se no perfil do reeducando, seu histórico de crimes e por ser região de fronteira com o Paraguai. Mas foi superado de modo que a tolerância do cumprimento da pena é zero em relação a problemas que porventura o reeducando possa causar tanto no período de trabalho quanto em outros horários. O que tem funcionado muito bem, uma vez que não ocorreu nenhum problema até o presente momento.

Vale ressaltar que depois de 22 meses de implementação da prática inovadora a comunidade universitária sente-se mais confiante e mais tranquila em relação ao início da prática.

Na implementação da prática de gestão, as dificuldades também foram superadas através do diálogo. Assim que as dificuldades se apresentam na UEMS, a gestão da unidade promove uma conversa onde são tratados assuntos como: a responsabilidade no cumprimento do trabalho de forma ordeira e compromissada; os horários possíveis de prestação dos serviços; a área de atuação (especialidade), de modo a encaminhar para uma demanda dentro do seu perfil de trabalho; a apresentação da universidade; dos funcionários, das normas etc. Esta etapa é muito importante, pois é o momento de acolhimento do reeducando, pois ele chega muito tímido e envergonhado, o que parece simples para qualquer um, mas para eles (reeducandos) é de fato constrangedor. Assim, tem-se tido muito carinho e atenção com esse primeiro contato.

Vale destacar que mensalmente são enviados relatórios para o Poder Judiciário e os funcionários da UEMS-MN tem contato frequente com os funcionários deste Poder, o que tem reforçado a confiança e a operacionalização da prática.



Fonte: imagem produzida pelo autor



Fonte: imagem produzida pelo autor

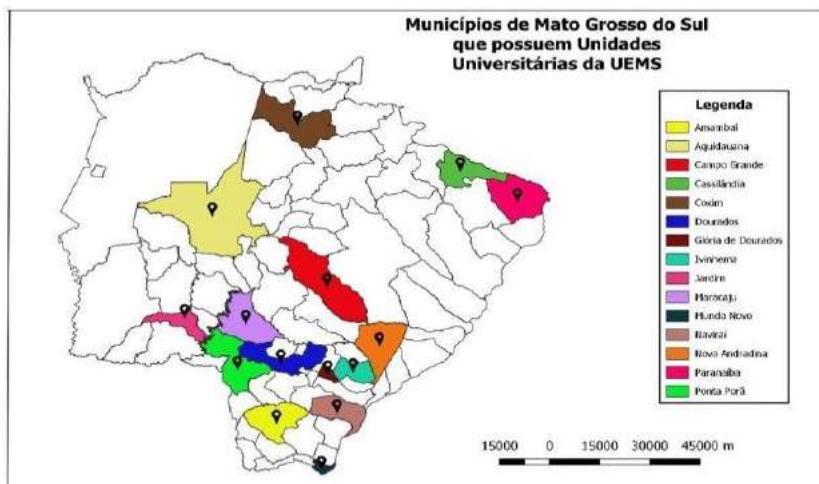
### **Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora descrita?**

- ✓ Firmamento da parceria entre a UEMS-MN e o Poder Judiciário de MS;
- ✓ Aceitação da Comunidade Acadêmica para a implantação da prática inovadora na UEMS-MN;
- ✓ Planejamento, execução e fiscalização da prática inovadora por parte da UEMS e Poder Judiciário;
- ✓ Modelo de relação respeitoso, inclusivo e humano com os apenados pela justiça;
- ✓ Motivação por parte das instituições envolvidas com os resultados iniciais quantitativos e qualitativos da prática;
- ✓ Vontade de fazer acontecer e deixar de ser vítima enquanto órgão público;
- ✓ Dedicção das equipes envolvidas;
- ✓ A Família UEMS passou a ser um laboratório de humanização.

A implementação e o gerenciamento da prática de inovação apresentada pode ser considerado um processo de simples execução apesar do alto retorno que propicia à comunidade universitária e ao Poder Judiciário. A execução em outras localidades, em especial nos demais 14 municípios onde tem unidades universitárias da UEMS, seria favorecida, pois todos possuem a presença do Poder Judiciário que é o parceiro/cooperador mais importante para a implementação da mesma (Figura 02).



**Figura 2 – Localização geográfica dos municípios de MS que possuem unidades da UEMS**



Fonte: Hellen L. R. França

Destá maneira, atesta-se a replicabilidade do projeto em todo o Estado de Mato Grosso do Sul, uma vez que este baseia-se em características comuns a toda esta unidade da Federação, como a presença do Poder Judiciário que, por sua vez, necessita de locais para encaminhamento de réus para executar serviços comunitários. Destaca-se ainda a replicabilidade, inclusive em espaços públicos que não sejam universitários, tais como prefeituras, escolas estaduais, empresa de assistência técnica e extensão rural (Agraer), dentre outros.

## Links

Links de vídeo/áudio da iniciativa:

<https://drive.google.com/file/d/1IJEy7Cz3NdiNRVDS6nWeNTpWeSuiZyC-/view>

Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário:

<https://drive.google.com/file/d/1aydE4NDMHhLcwdT5DuKG6yziUQt9ROuG/view>

## **Considerações finais**

Tudo isso, além de fortalecer a parceria e trazer melhorias no dia a dia dos alunos, técnicos e professores, também será importante para a avaliação dos cursos previstos para o ano de 2019. Contribuirá ainda para a aprovação do Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* em Ciências Ambientais, da UEMS - Unidade Universitária de Mundo Novo, junto à CAPES, uma vez que foi publicada no Diário Oficial do Estado, no dia 07 de junho de 2018, a comissão para elaboração de proposta do Projeto Pedagógico e Regulamento, pela Portaria PROPP-UEMS, nº 25/2018, de 05 de junho de 2018.

## **Referências bibliográficas**

Diniz, M; Fraternidade e liberdade. Revista Todos. Jun/Jul 2018. Págs. 28-31.  
Portaria PROPP-UEMS, nº 25/2018, de 05 de junho de 2018 publicada no Diário Oficial do Estado de MS, no dia 07 de junho de 2018.

### ***Responsável institucional:***

Prof. Dr. Leandro Marciano Marra  
Gerente da Unidade

### **Endereço do Responsável Institucional:**

Avenida BR 163, km 20,2, Campus Universitário, bairro Universitário  
Mundo Novo/ MS – 79980000

### ***Data da implementação da iniciativa:***

09 de maio de 2017.



# Gestão em saúde baseada em indicadores: *case* HMIB

Hospital Materno Infantil de Brasília – HMIB  
Governo do Distrito Federal

## Resumo da iniciativa

**Objetivo:** demonstrar a experiência de gestão realizada em um hospital materno infantil, baseada em indicadores hospitalares, de forma a fazer gestão com diretrizes fundamentadas em evidências. **Métodos:** trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, com análise documental e registro de indicadores hospitalares em página na internet, por meio da ferramenta *online Google Docs*. Com relação aos aspectos éticos, não houve necessidade de comitê de ética por não envolver pesquisa com seres humanos. **Resultados:** Foram criadas páginas com os principais indicadores assistenciais para o hospital de forma geral (tempo médio de permanência, taxa de ocupação, índice de renovação de leito, índice de intervalo de substituição, taxa de mortalidade, etc), bem como para as unidades assistenciais do hospital, desenvolvidos de forma gratuita, atualizados mensalmente pela área de planejamento do hospital, permitindo assim que gestores e servidores tivessem acesso aos dados no celular, *tablet* ou computadores, a qualquer momento. Tais dados podem servir tanto como instrumento de gestão, bem como para os servidores

realizarem estudos acadêmicos, buscando melhorias na assistência. **Conclusão:** o hospital estudado é referência em custos hospitalares e sentiu necessidade de aperfeiçoar ainda mais seus indicadores, para servir de apoio estratégico à gestão. Em uma gestão moderna, dados e informações confiáveis são essenciais, fatores críticos de sucesso, ainda mais na área hospitalar, onde a decisão tem que ser precisa e em tempo real. Entendemos que os novos gestores em saúde devem estar atentos em utilizar esses indicadores hospitalares, para buscar aperfeiçoar ainda mais os cuidados clínicos. Esse é o desafio na gestão em saúde.

### **Caracterização da situação problema**

A tomada de decisões baseada em evidências é essencial para o Gestor Público, principalmente em se tratando da área de saúde. Para Costa (2018) *apud* Conover (2012) a saúde tem muitos dados, mas é necessário aperfeiçoar essas informações, organizar esses dados para ajudar a gerir o sistema de saúde. Comparado com outras indústrias, a assistência médica em saúde está inundada de dados. Nós temos muito mais informações e transações, insumos, preços, e até mesmo os resultados para os cuidados de saúde do que outras áreas. E, ainda assim, essa quantidade de dados é, muitas vezes, insuficiente para satisfazer os gestores, analistas políticos, ou críticos externos.

E esse caso não era diferente no Hospital Materno Infantil de Brasília - HMIB. Os gestores dessa instituição não tinham acesso fácil a seus indicadores e, citando a famosa frase célebre de Deming: *“Não se gerencia o que não se mede”*.

### **Objetivos da iniciativa**

**Objetivo geral:** fazer gestão baseada em indicadores em um hospital público, do segmento materno infantil, com diretrizes fundamentadas em evidências.

### Objetivos específicos:

- a) Permitir acesso fácil e rápido para os gestores sobre a quantidade de leitos, tempo médio de internação, quantidade de pacientes atendidos, dados de custos, dentre outros, a qualquer momento, pelo celular.
- b) Dar visibilidade e *accountability* a todos os gestores, servidores, residentes, alunos do hospital sobre os indicadores assistenciais e os custos do hospital.
- c) Dar ao gestor público condições de fazer uma gestão moderna, baseada em evidências, em um hospital público, de forma prática e sem custos.
- d) Aumentar a motivação dos servidores, permitindo que sua produtividade seja divulgada.

< + 👤 🗨️ ⋮

## UTI Materna

### Hospital Materno Infantil de Brasília

**Referência Técnica:** Dr. Elton Luiz Berça  
**Supervisor Enf:** Jamar E. Alves  
**Gerente:** Dr. Umberto Satyro Fernandes Filho  
**Telefones:** 2017-1656. **VOIP:** 7477/7476/7475/7478



**DADOS INSTITUCIONAIS 2018**

**DADOS INSTITUCIONAIS 2018**

**Leitos Existentes:** 10 / **Leitos Operacionais:** 8

**Taxa Mortalidade:** 2,2%

**Tempo médio de internação:** 4 dias

**Taxa ocup. unidade:** 63%

**Projetos/Programas envolvidos:** Proadi-SUS

**Página atualizada até FEVEREIRO/2019.**

---

**Identidade: UTI**

**Linha:** Obstétrica

**Tipo de Paciente:** Gestantes e Puérperas.

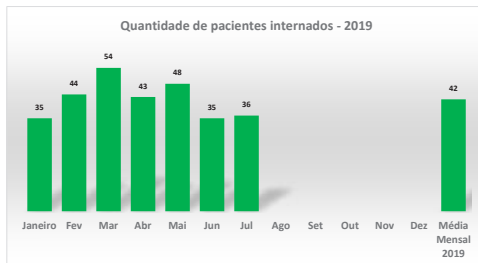
**Principais Diagnósticos - 5 anos:** Eclâmpsia/Pré-Eclâmpsia (30,67%); Síndrome HELLIP (7,22%); Choque Hemorrágico (6,72%); Insuf. Cardíaca Aguda (5,90%); Infecção Urinária/ Pielonefrite (4,48%); Hipertensão Gestacional (4,26%) , Sepsis Puerperal (3,55%), Pneumonia Comunitária (3,55%); Epilepsia/Convulsões (2,95%); Histerectomia (1,91%) e Outros (28,76%).

**DADOS INSTITUCIONAIS 2018**

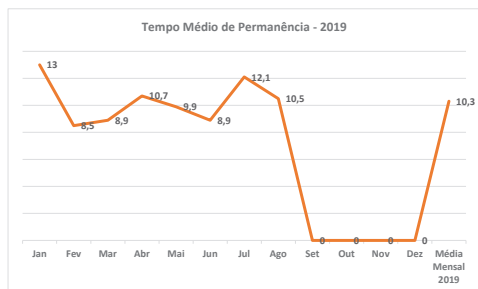


## Indicadores 2019

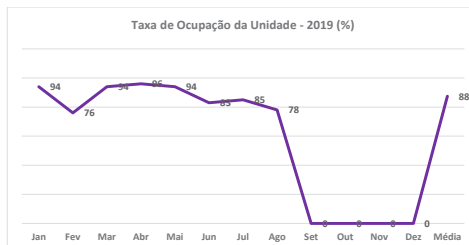
### Quantidade de pacientes internados



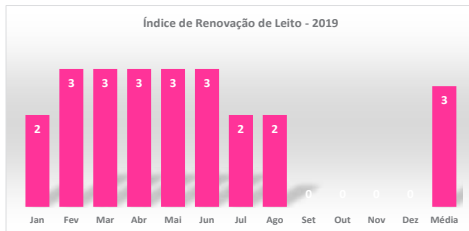
### Tempo médio de permanência (em dias)



### Taxa de Ocupação da Unidade (%)



**Índice de Renovação de Leito** (esse indicador representa o quanto um leito foi utilizado durante determinado período – no mês)



**Índice de Intervalo de Substituição** ( tempo médio que um leito permanece vazio ou seja, o tempo entre a saída de um  
Fonte: elaboração própria

### Público alvo da iniciativa

Gestores do hospital (diretores, gerentes, chefes de unidades), servidores, residentes, alunos, gestores da Secretaria de saúde, a qual o hospital é subordinado e a todos os demais *stakeholders* do hospital.

O blog HMIB transparente tem como público os usuários do serviço do hospital no DF.

### Descrição das etapas da prática inovadora

- 1) Coleta de dados: mensalmente as áreas assistenciais enviam o chamado “Censo Hospitalar” para a Gerência de Planejamento e seus núcleos. Esses dados são tabulados e processados, alimentam sistemas de custos e faturamento hospitalar, bem como alimentam as informações estatísticas do hospital.
- 2) Após a coleta dos dados como quantidade de internação (das UTIS e enfermarias), quantidade de altas, número de óbitos (se houver), além de dados como quantidade de exames laboratoriais, radiológicos, quantidade de partos dentre outros, faz-se uma compilação desses dados, divididos por área e alimentam-se as páginas do Google Docs. Esses dados também são retirados de sistemas utilizados no hospital.



- 3) A área de Planejamento elabora os gráficos e disponibiliza em cada página. Veja abaixo detalhe das informações contidas nas páginas existentes:

### **UTI Materna**

Hospital Materno Infantil de Brasília

**Referência Técnica:** Dr. Elton Luiz Berça

**Supervisor Enf:** Jamar E. Alves

**Gerente:** Dr. Umberto Satyro Fernandes Filho

**Telefones:** 2017-1656. **VOIP:** 7477/7476/7475/7478

### **DADOS INSTITUCIONAIS 2018**

**Leitos Existentes:** 10 / **Leitos Operacionais:** 8

**Taxa de Mortalidade:** 2,2%

**Tempo médio de internação:** 4 dias

**Taxa ocup. unidade :** 63%

### **Projetos/Programas envolvidos: Proadi-SUS**

**Identidade:** UTI

**Linha:** Obstétrica

**Tipo de Paciente:** Gestantes e Puérperas.

**Principais diagnósticos - 5 anos:** Eclâmpsia/Pré-Eclâmpsia (30,67%); Síndrome Hellp (7,22%); Choque Hemorrágico (6,72%); Insuf. Cardíaca Aguda (5,90%); Infecção Urinária/ Pielonefrite (4,48%); Hipertensão Gestacional (4,26%), Sepses Puerperal (3,55%), Pneumonia Comunitária (3,55%); Epilepsia/Convulsões (2,95%); Histerectomia (1,91%) e outros (28,76%).

## PERFIL

**Acesso:** Regulação Externa - Central de Regulação.

**Acolhimento:** Sim. Equipe de enfermagem orienta sobre higienização e rotinas. Posteriormente psicóloga dá orientação para as famílias.

**Visitas:** Sim. Diariamente, de 14h às 20h - Livre acesso para cônjuge.

**Acompanhante:** Somente para pacientes menor de idade e, em casos especiais, definidos pela equipe.

**Equipe multidisciplinar:** Sim. Médicos, Enfermeiros, Técnicos de Enfermagem, Fisioterapeutas, Nutricionistas e Psicologia. Pareceres: Odontologia, Fonoaudiologia, e Farmácia Clínica.

**Plano terapêutico:** Sim, no prontuário.

**Horizontalização dos cuidados:** Sim. Médicos, Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem.

**Diretrizes terapêuticas e protocolos clínicos:** Sim, de algumas atividades. Ex: Pré-Eclâmpsia, Transporte Intra-Hospitalar, Desmame da ventilação mecânica.

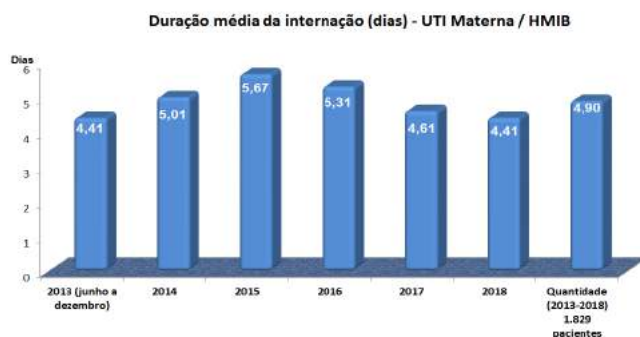
**Orientações sobre a Alta:** Sim. Ficha de recomendações/ Orientações de continuidade assistencial.

**Palavra do gestor:** “A UTI materna é a realização de um anseio e vocação do HMIB. É referência em cuidados intensivos para todas as gestantes e puérperas do Distrito Federal e RIDE. Inaugurada há 5 anos, assistiu mais de 1.580 pacientes com excelentes resultados, como elevada taxa de sobrevida (>98%), acessibilidade, baixo tempo de permanência, entre outros. Neste período, a Unidade cresceu em comprometimento com a assistência segura, evoluiu ao ofertar suporte de hemodiálise, acompanhamento e análise de indicadores e, sobretudo, evoluiu com a chegada de profissionais qualificados. Conta com uma equipe qualificada e comprometida com a

recuperação da saúde das nossas pacientes. Apresenta elevado grau de satisfação dos usuários. Por último, fiel a sua vocação, a UTI materna representa acessibilidade, acolhimento e assistência de qualidade às gestantes e puérperas críticas”.

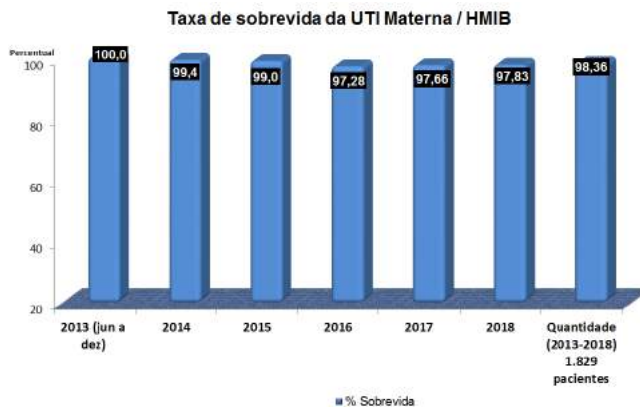
## Dados Históricos da Unidade

### Tempo médio de internação



Fonte: Epimed/UTI Materna - HMIB

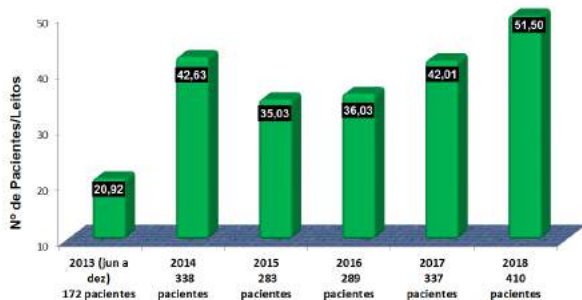
### Taxa de Sobrevida na unidade



Fonte: elaboração própria

## Índice de Renovação de Leitos

Índice de Renovação ou Giro de Rotatividade de Leito/UTI Materna-HMIB



Fonte: elaboração própria

## Custos da Unidade-2019

DADOS DA INSTITUIÇÃO											
Instituição: HMIB - HOSPITAL MATERNO INFANTIL DE BRASÍLIA		Centro de Custo: UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA MATERNA									
Período: De 01/2019 a 10/2019		Nome Paciente: UTI Adulto									
	01/2019	02/2019	03/2019	04/2019	05/2019	06/2019	07/2019	08/2019	09/2019	10/2019	
Item de Custo											
Pessoal	R\$ 811.234,82	R\$ 807.812,63	R\$ 585.530,32	R\$ 618.122,26	R\$ 610.874,62	R\$ 605.470,05	R\$ 735.969,53	R\$ 686.387,87	R\$ 650.289,21	R\$ 693.005,76	
Material de Consumo	R\$ 20.469,34	R\$ 22.039,95	R\$ 23.373,51	R\$ 21.297,16	R\$ 12.016,91	R\$ 9.534,39	R\$ 10.069,82	R\$ 9.473,23	R\$ 25.044,79	R\$ 30.102,12	
Serviços de Terceiros	R\$ 113.620,16	R\$ 112.193,97	R\$ 114.976,27	R\$ 116.217,64	R\$ 115.451,52	R\$ 114.275,50	R\$ 117.122,73	R\$ 116.305,94	R\$ 117.569,42	R\$ 116.651,16	
Depreciação Geral	R\$ 6.222,00	R\$ 7.152,86	R\$ 7.214,12	R\$ 7.045,55	R\$ 7.491,21	R\$ 7.167,67	R\$ 7.265,10	R\$ 7.823,35	R\$ 7.555,55	R\$ 7.865,91	
Custo Direto Total	R\$ 751.556,61	R\$ 749.229,41	R\$ 731.094,23	R\$ 763.583,04	R\$ 746.136,27	R\$ 736.451,83	R\$ 878.456,16	R\$ 821.595,16	R\$ 830.738,26	R\$ 837.654,95	
Custo Indireto Total	R\$ 231.868,22	R\$ 263.587,34	R\$ 289.381,34	R\$ 294.483,57	R\$ 294.779,73	R\$ 260.453,70	R\$ 253.433,59	R\$ 251.170,63	R\$ 252.587,88		
Custo Total	R\$ 983.424,83	R\$ 1.012.816,75	R\$ 1.021.475,56	R\$ 1.058.064,21	R\$ 1.040.916,00	R\$ 996.905,53	R\$ 1.131.889,77	R\$ 1.072.765,82	R\$ 1.083.326,26	R\$ 1.074.694,95	
Produção											
Paciente/Dia	110	90	205	145	164	117	164	117	135	160	
Custo Médio Unitário											
Paciente/Dia	R\$ 8.349,45	R\$ 10.334,86	R\$ 4.982,81	R\$ 7.296,99	R\$ 6.347,05	R\$ 8.520,82	R\$ 6.901,77	R\$ 9.223,64	R\$ 8.027,67	R\$ 5.105,09	

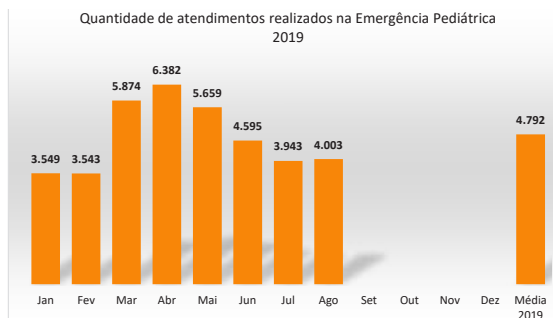
## Custo da diária internação-paciente (2018)



Fonte: Apurasus/MS (2018)

## INDICADORES 2019

### Quantidade de Atendimentos no PS Pediátrico 2019



### A situação hoje

Hoje já temos um ano de uso dessa ferramenta, o que muito tem contribuído para a equipe do hospital reconhecer ainda mais a importância da gestão por indicadores. O compromisso mensal de envio dos dados, de compartilhar com a equipe, está cada vez mais implementado na cultura do hospital. Inclusive temos na porta das principais unidades os indicadores também de forma física. Assim, a equipe sempre está em contato com esses dados.

O grande desafio, que pode ser considerado a parte 2 dessa iniciativa inovadora é o fato da gestão poder ganhar mais independência da Secretaria de Saúde, por meio do processo de descentralização orçamentária, para poder tomar suas próprias decisões de compra, gestão dos recursos e tomada de decisão sobre prioridades a partir da análise desses dados. Com isso, acreditamos que com essa maior autonomia o hospital estará mais preparado para tomar decisões, baseado em evidências.

Além disso, temos a preocupação com a prestação de contas à sociedade (*accountability*), para que eles também tenham acesso a essas informações. Para isso, desenvolvemos um blog chamado HMIB transparente (<https://hmibtransparente.blogspot.com/>), que condensa as principais informações a serem disponibilizadas para nossos usuários e para a sociedade do Distrito Federal.

### **Por que a iniciativa é inovadora?**

A iniciativa é inovadora por permitir se fazer uma gestão por indicadores, sem custo para a gestão pública, podendo ser aplicada no Distrito Federal como em qualquer outra unidade da Federação, somente com uso da internet.

Ela pode ser aplicada em hospitais públicos, centros de saúde, unidades básicas de saúde, de forma que permita que gestores públicos tenham acesso a um clique no celular, a qualquer momento, dos seus indicadores. Pode ser compartilhado via whatsapp para toda a equipe, superiores, academia, dentre outros. Também pode ser compartilhada com os órgãos de controle (CGU, CGDF, tribunais de contas, dentre outros), que periodicamente solicitam informações relevantes e de qualidade da saúde pública para embasar seus relatórios.

Os dados utilizados na plataforma Google Docs são públicos e podem ser divulgados. Não são utilizados dados de prontuários de pacientes. Sobre isso, Costa (2018) argumenta que *accountability* do setor público está vinculada ao

conhecimento das informações relevantes para a tomada de decisões. Assim, o governo democrático está passível de fiscalização para assegurar sua integridade, desempenho e representatividade, uma vez que existe a necessidade de o próprio governo prover informações úteis e relevantes para o seu exercício.

Para Costa (2018) *apud* Guimarães (2013) o *accountability* não se limita a dar publicidade aos atos do governo e, ao final do exercício, prestar contas dos recursos públicos, nem tampouco se restringe a veículos oficiais de comunicação. Ela é a integração de todos os meios de controle – formais e informais –, aliada a uma superexposição da administração, que passa a exibir suas contas não mais uma vez ao ano e em linguagem hermeticamente técnica, mas diariamente e por meio de demonstrativos capazes de ampliar cada vez mais o número de controladores.

Dessa forma, acreditamos que estamos nos utilizando de ferramentas “informais” para dar mais visibilidade e organização aos dados de saúde pública.

## **Resultados da iniciativa**

### **Alguns resultados foram significativos:**

1. Diminuição de dados gerenciais divergentes. Maior qualidade no uso da informação.
2. Sentimento na equipe de organização – mesmo trabalhando em um hospital público tinha dados organizados e em tempo, acessando com um clique.
3. Maior divulgação do trabalho das equipes para outras áreas. (transparência na quantidade de atendimentos, exames, consultas, dentre outros).
4. Valorização da área de planejamento pelos profissionais da Assistência.

### Houve utilização eficiente dos recursos?

- Sim, em termos de custos eficiência foi a melhor possível, tendo em vista que utilizamos a mesma equipe que já trabalhava na área de planejamento para fazer a divulgação desses dados, portanto sem aumento de custos de pessoal.
- Uso de plataformas públicas – portanto sem custos.
- Pode ser acessado em qualquer lugar – *offline ou online*.

### Foco nas pessoas

Uma preocupação que tivemos nas páginas foi, além de mostrar o resultado do trabalho (produtividade), registrar fotos de quem faz. Isso deu uma sensação de reconhecimento do trabalho da equipe. Sempre nas páginas de indicadores procuramos colocar fotografias e registros das equipes em ação. O trabalho do servidor público é pouco reconhecido e acreditamos que divulgação como essas também tem esse papel de reconhecimento desses profissionais incansáveis, que trabalham dia e noite por uma saúde pública de qualidade.



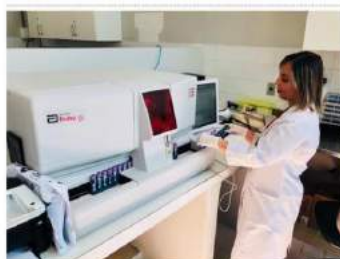


### Equipe Laboratório em Ação

## Laboratório Hospital Materno- Infantil de Brasília.

**Responsável Técnico:** Paulo Martins

**Gerente:** Iolanda Costa



### Equipe Laboratório em Ação



Total de Exames até dezembro de 2018: **84**  
exames



Fonte: imagem produzida pelo autor



## Radiologia/HMIB

Hospital Materno-Infantil de Brasília.

**Gerente:** Iolanda Costa

**Chefe:** Marcos Magalhães Madureira



04 Raios - X Móveis

01 Ecógrafo

01 Mamógrafo

01 Densitômetro

Equipe NURI em ação



Fonte: imagem produzida pelo autor

## Gestão de Custos

### Hospital Materno Infantil de Brasília

**Gerente:** Elenilde Pereira da Silva Ribeiro Costa

**Chefe:** Marcos José Souza de Oliveira

#### RECONHECIMENTO SES

**Telefones:** VOIP: 7418

**100% dos Custos levantados**



Fonte: imagem produzida pelo autor

## Mecanismos de transparência e controle social

A *accountability* permeia todas as iniciativas do HMIB. Sempre temos disponível, desde 2006, o mural de custos do hospital, disponível para toda a população no corredor principal do HMIB. Além disso, esses dados estão no Google Docs: <https://docs.google.com/document/d/1bwNE8dHzBQ2vi7biPtAPrkYLqMsubzdXeAQG2CUHxk/edit?usp=sharing>

O setor responsável pela atualização do mural de gestão de custos é o Núcleo de Gestão de Custos (NGC/HMIB). Ele está disponível fisicamente no corredor principal do hospital e, agora, pela internet, disponível para todos os usuários da saúde do DF.

Entendemos que a saúde não tem preço, mas tem custos. A população precisa saber o custo dos atendimentos públicos em saúde, para perceber, de forma prática, o retorno dos impostos investidos.

Também temos o Blog HMIB transparente. Ele foi criado para dar à sociedade visibilidade das informações a respeito das despesas realizadas no HMIB, assim como o que o hospital gera de produtividade.



Fonte: imagem produzida pelo autor

Acreditamos que a transparência é essencial para se obter melhorias na gestão pública. Portanto, o acesso a esse tipo de informações servirá como forma de conhecer o quanto está se investindo em saúde e o retorno que estamos dando à sociedade dos impostos pagos pelo cidadão.

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

A principal barreira é a falta de autonomia financeira. Sem ela não podemos pagar por páginas na internet, aplicativos, nem outra coisa que possa divulgar nossa produtividade no serviço público. Mas isso não foi impedimento nem barreira para divulgarmos os nossos indicadores. Utilizamos ferramentas públicas e superamos essas barreiras.

Outra barreira com que convivemos e precisamos superar é tornarmos as áreas assistenciais parceiras, de forma que elas possam enviar os dados para alimentar essas páginas mensalmente. Demonstramos assim que todos ganham, pois divulgamos o trabalho relevante e que pouco aparece na mídia para todos.

### **Quais barreiras foram vencidas e como?**

- Falta de recursos para investir em Tecnologia da Informação (páginas na internet, aplicativos etc). Superamos com plataformas gratuitas (Google Docs, blog).
- Envio de dados mensais dos dados pelas equipes para a alimentação das páginas – convencimento sobre a importância da divulgação dos dados para dar maior visibilidade do serviço público prestado de forma relevante, dia e noite, 24 horas por dia.

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

- Apoio da alta gestão do hospital.
- Apoio das equipes assistenciais, que enviam os seus dados (censo hospitalar) corretamente, todo mês.
- Persistência da equipe da Gerência de Planejamento (NGC – Custos e NCAIS – Faturamento), pela qual agradecemos a todos.
- Busca e preocupação com dados corretos, relevantes e atualizados no serviço público.
- Reconhecimento das equipes por ver que seus trabalhos estão sendo divulgados.

***Responsável institucional***

Elenilde Pereira da Silva Ribeiro Costa

Gerente de Planejamento, Monitoramento e Avaliação

***Endereço do Responsável Institucional:***

Quadra SQSW 302, Bloco E, Apt. 311, Setor Sudoeste

Brasília/DF – 70673205

***Data do início da implementação da iniciativa:***

4 de junho de 2018



# Melhores práticas com inovação aberta metropolitana

*Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo (SP)*  
*Governo do Estado de São Paulo (SP)*

## Resumo da iniciativa

A Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos (EMTU / SP), empresa vinculada ao Governo do Estado de São Paulo, é hoje um dos poucos exemplos mundiais em práticas de inovação aberta e dados governamentais abertos. Em menos de dois anos, a empresa que realiza a gestão metropolitana de sistemas de pneus e do Veículo Leve sobre Trilhos da baixada santista, realizou quatro *hackathons*, disponibiliza no site da empresa o monitoramento de mais de 6.000 ônibus urbanos, em Tempo Real, via API (Programação Application Interface), implementou departamento exclusivo para a política de inovação, a Assessoria de Parcerias e Inovação, e abriu o laboratório metropolitano de inovação, ELAB – Experimentos em Transportes, o segundo na América Latina que se deu conhecimento. Os eventos de inovação aberta da EMTU/SP tornaram-se articuladores da inovação e de mobilidade urbana e mobilizaram 28 empresas e instituições nacionais e internacionais, dois laboratórios de inovação em mobilidade e secretarias de duas esferas governamentais brasileiras.



## **Caracterização da situação problema**

Frente às transformações sociais e tecnológicas cada vez mais velozes, os cidadãos exigentes e ávidos por efetividades, transparência e governança, demandam das autoridades públicas em transportes aplicabilidade de inovações que possibilitem melhorias no serviço, redução de custos, de forma que possam avançar de maneira sustentável, evitando retrabalhos e desperdícios de tempo e dinheiro.

Um dos setores mais demandados na última década tem sido o setor de transportes, em especial o de transporte de passageiros, mas também com significativa relevância do de cargas e de materiais.

## **Objetivos da iniciativa**

Como que por um “susto”, a EMTU/SP ingressou no universo da inovação após a realização de seu primeiro *hackathon*, em março de 2017. As bem-sucedidas experiências com o segundo *hackathon* e o laboratório de inovação – o ELAB – Experimentos em Transportes, contribuíram para que a empresa criasse a área de Assessoria de Parcerias e Inovação, que tem entre outros atributos, o de elaborar, implementar e acompanhar Política de Inovação Corporativa.

## **Público alvo da iniciativa**

Como sempre deve ser, o público alvo ao final das contas é o cidadão que utiliza os sistemas de transportes gerenciados pela EMTU/SP. Contudo, para se alcançar as melhorias nas “pontas” devemos impactar favoravelmente os que estão mais próximos do “fazer” transportes. Os funcionários da EMTU foram os primeiros a serem impactados. Os eventos de inovação realizados ou apoiados pela empresa contribuem para mudança de *mindset* de seus colaboradores,

de maneira tal que se inicia, lentamente, internalização de nomenclaturas próprias dos processos criativos, o que tem gerado também transformações significativas em processos internos, como os que serão mencionados a seguir. Também atores importantes do setor, como empresas do setor metroviário-ferroviário e consórcio de comercialização de créditos de passagem, iniciaram seus próprios processos de inovação.

### Descrição das etapas da prática inovadora

- 1º Hackathon Metropolitana Emtu – Metra – março de 2017
- Laboratório de Inovação (E-lab) - julho de 2017
- Maratona de Tecnologia ISITEC – setembro de 2017
- Dados abertos metropolitanos – setembro de 2017
- Criação da área de inovação – API - janeiro de 2018
- HackEmtu – abril 2018
- HackAméricas São Paulo – novembro 2018

### A situação hoje

Hoje a EMTU/SP conta com uma área exclusiva voltada para inovação, chamada Assessoria de Parceria e Inovação (API), uma página exclusiva de inovação no site oficial da empresa, mostrando todas as *cases* de inovação e os *hackathons*, e uma página para os dados abertos do sistema metropolitano (completo, primário, acessíveis, processados por máquinas, sem necessidade de identificação para acessá-los).

A utilização de conceitos de inovação dentro de uma corporação acarreta transformações na maneira com que a empresa se posiciona no mercado e em como seus colaboradores ampliam a visão do próprio negócio. Na EMTU/SP

a construção de uma cultura de inovação corporativa não tem sido diferente. Oficinas, palestras e orientações para mentores das maratonas de inovação (*hackathons*) fortalecem a inovação corporativa.

### **Por que a iniciativa é inovadora?**

A EMTU/SP tornou-se a primeira autoridade em transportes públicos da América Latina a criar a área exclusiva de inovação e a segunda a criar um laboratório de inovação. Uma das maneiras de se fazer inovação é por meio da integração de conhecimentos e instituições. Buscar fora da empresa as competências não latentes na própria corporação e usar estes conhecimentos para melhorias em processos e produtos é chamado Inovação Aberta. Em suas ações de inovação aberta a empresa contribuiu para a construção de ecossistema de inovação em mobilidade urbana, tendo como destaque ação de seis meses junto a 22 autoridades de transportes de 10 países da América Latina.

Tradicionalmente os *hackathons* são ferramentas importantes para a busca de soluções a desafios que envolvam experiências multidisciplinares e tecnologia, cujo foco é a própria sociedade. E a mobilidade urbana é considerada um dos grandes desafios para as cidades e regiões metropolitanas. Os *hackathons* qualificam a resolução de problemas, favorecem o pensamento rápido e o desenvolvimento ágil, e ampliam a capacidade de comunicação entre as equipes participantes, entre mentores. No âmbito do setor de transportes, *hackathons* ainda é uma novidade, mas os já realizados pela EMTU contribuíram para constatar que a integração de conhecimentos entre os especialistas do setor, os jovens empreendedores e as instituições acadêmicas e de pesquisa são a chave para se inovar.

## Resultados da iniciativa

A empresa EMTU/SP foi pioneira ao criar área exclusiva para inovação. Em janeiro de 2018 criou a Assessoria de Parcerias e Inovação (API,) estabelecendo ações para disseminação da Política de Inovação da empresa, na qual está inserido o ELAB-Experimentos em Transportes. Poucos meses antes havia inovado ao ser a primeira autoridade metropolitana da América Latina a oferecer, via tecnologia, o monitoramento dos ônibus em *Real Time*. A empresa mantém páginas exclusivas com conjuntos de dados abertos do sistema metropolitano (completos, primários, atualizados, acessíveis, processados por máquinas, sem necessidade de identificação dos que desejam acessá-los). Dentro da empresa 2 projetos são considerados *cases* de inovação por gestores e usuários.

O passe 100% digital é considerado um *case* de inovação, porque trouxe para seus usuários e *stakeholders* praticidade, agilidade, redução de custo e tempo de espera e clareza nas informações.

Com a implementação do sistema digital, as reclamações sobre a demora e qualidade do atendimento diminuíram drasticamente, pois o beneficiário consegue resolver suas pendências e solicitar o benefício de forma online. Outro *case* de inovação implantado pela EMTU é o aplicativo Operador Ligado, que trouxe para a realidade do Serviço Especial Ligado (SEL) – responsável pelo atendimento às pessoas com baixa ou severa mobilidade -as facilidades tecnológicas. O aplicativo agilizou processos, trouxe praticidade na coleta das informações, aumentou o controle do serviço fornecido, permitiu clareza e rapidez na emissão de relatórios diários, e aumentou a segurança dos dados dos usuários.

## Houve utilização eficiente dos recursos?

Consideramos que sim. Basicamente o investimento nas ações de inovação proferido pela EMTU/SP foi o do pagamento dos salários e encargos de seus colaboradores.



Fonte: elaboração própria.

## Foco nas pessoas

As ações de inovação aberta da EMTU/SP contaram com a participação de instituições representativas da sociedade civil. Foram 28 organizações, como universidades públicas e privadas, o Mobilab da Prefeitura de São Paulo, institutos de pesquisa, empresas fornecedoras de serviços específicos para transportes, sindicatos de fretamento. Contou também com instituições internacionais, como a UITP, o Y4PT, a autoridade italiana de transportes FNM, e a RTA – autoridade de transportes de Dubai. Como sabemos, instituições

públicas tem governança hierárquica, rígida e com baixa criatividade – até mesmo em função do elevado grau de regulação -, por isso estamos no processo de capacitar pessoas dentro da visão dos processos de criação em inovação para que possamos construir ações junto com os passageiros. Estamos neste momento elevando o nível de maturidade interna e dos *stakeholders*.

### Mecanismos de transparência e controle social

Todas as ações de inovação aberta da EMTU estão disponíveis no site da empresa.

#### Sobre inovação:

<http://www.emtu.sp.gov.br/emtu/inovacao/inovacao.fss>

Sobre dados abertos metropolitanos:

<http://www.emtu.sp.gov.br/emtu/dados-abertos/dados-abertos-principal.fss>

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

Sem dúvida nenhuma a principal barreira foi a do engajamento orgânico. Mas também:

1. Construir projetos em redes internas e também externas;
2. Imprimir velocidade diferente do *status quo*;
3. Falta de investimento específico para inovação;
4. Dificuldade em se firmar convênios com escopos voltados para a inovação cujo resultado pode demorar, ou até mesmo não acontecer;
5. Viabilizar contratações fora do escopo da Lei 8.666;
6. Fazer valer o Colegiado de Inovação – formado por inúmeras áreas da

- empresa – falta de quórum;
- 7. Elaborar e implementar a política de inovação;
- 8. Medir os resultados das ações de inovação.

### **Quais barreiras foram vencidas e como?**

Evidentemente que estamos muito distantes do que seria ideal, mas há “focos” de pensamentos inovadores em algumas áreas. Assim como também a Assessoria de Parcerias e Inovação é reconhecida pelas empresas pares (autoridades) em transportes, por ter realizado algo realmente inovador. Consideramos que as iniciativas da EMTU/SP possibilitaram quebrar alguns paradigmas como “Fizemos sempre assim”; “Não vamos mexer no que está dando certo”; “O empreendedorismo é bom, mas não com o setor público”; “Para que mexer com *startups*? Para eles ganharem dinheiro conosco?”.

O olhar antes voltado somente para o dia a dia do gerenciamento de transportes agora também está voltado para o que acontece no mundo das tecnologias com foco em mobilidade urbana e metropolitana. Vivemos o dilema da ambidesteridade organizacional.

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

1. Dedicção de pessoas exclusivas à inovação
2. Engajamento individual de colaboradores da empresa e, também, de empresas parceiras
3. Envolvimento da alta cúpula da empresa e, também, das empresas parceiras
4. Fazer as parcerias corretas para os objetivos que precisam ser alcançados

**Links:**

**Links de vídeo/áudio da iniciativa:**

[https://drive.google.com/drive/folders/17aycOBGLy-fOhhYfahSJ5vJ\\_psp14pVZ](https://drive.google.com/drive/folders/17aycOBGLy-fOhhYfahSJ5vJ_psp14pVZ)

<https://www.facebook.com/scipopulis/videos/1594572373905625/?v=1594572373905625>

**Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário:**

<https://www.youtube.com/watch?v=88WJtl2lwrY&t=8s>

***Responsável institucional:***

Renata Raposo Veríssimo

Gestora da Assessoria de Parcerias e Inovação

***Endereço do Responsável Institucional:***

Rua Quinze de novembro, 244 – 4º andar – Centro – São Paulo/SP

CEP: 01013-000

***Data do início da implementação da iniciativa:***

março de 2017





# Novo Prêmio Inoves: acelerando iniciativas públicas

Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - SEGER/ES  
Gerência de Inovação na Gestão/ LAB.ges

## Resumo da iniciativa

Desde 2005, após 12 edições, o Prêmio Inoves se mantinha reconhecendo apenas projetos com resultados comprovados, em categorias temáticas que misturavam órgãos de diferentes níveis e Poderes, além de premiar as equipes vencedoras com *tablets*. Havia demanda de sua reformulação por parte do governo e do público-alvo (servidores).

A partir de 2017 o prêmio passou por grande reformulação colaborativa, ouvindo servidores, banca, dirigentes públicos, representantes do setor privado com e sem fins lucrativos, que culminou com seu lançamento em 2018, trazendo novas categorias que selecionam iniciativas em todas as fases de desenvolvimento, nova metodologia de competição, voto popular, prêmio de R\$40 mil para investimento nas iniciativas e a maior inovação: a primeira aceleradora de projetos públicos do país, apoiando vencedores a alcançar melhor e mais rápido seus resultados!

Hoje as 10 equipes vencedoras passam pela aceleração e recebem mentoria, recursos, desenvolvem competências e se preparam para levar seus projetos

a outro patamar, com ações e resultados acompanhados pela coordenação, que já se prepara para melhorar ainda mais a edição 2020 do Prêmio Inoves.

### **Caracterização da situação problema**

O Prêmio Inoves foi criado em 2005 para promover o desenvolvimento de uma cultura de inovação e empreendedorismo no serviço público capixaba. Durante suas 13 primeiras edições, contribuiu grandemente para melhorar a imagem do servidor, motivar e estimular a cultura de inovação no serviço público e estimular, pelo reconhecimento e premiação, os projetos que apresentavam resultados inovadores concretos, desenvolvidos por equipes de profissionais do serviço público, que modernizam a gestão, melhoram a vida do usuário e transformam a realidade da gestão pública, contribuindo para a modernização da administração pública e para valorização do servidor.

Desde 2005, mais de 2000 projetos concorreram ao Prêmio. Desses, 225 foram reconhecidos e o prêmio foi uma referência nacional em inovação para outros prêmios de reconhecimento no país, inclusive, de abrangência nacional.

Durante 12 edições anuais, o Inoves foi focado em reconhecer projetos inovadores com resultados concretos, ou seja, já haviam superado as dificuldades usuais da gestão pública (burocracia, descontinuidade, fragmentação) e conseguido alcançar resultados a despeito de todos os obstáculos. Faltava um incentivo para as equipes nos projetos já iniciados ou mesmo em boas ideias de servidores empreendedores que precisam de apoio para sair do papel.

As categorias eram temáticas: desburocratização, uso de TIC, resultados para a sociedade, entre outros. Assim, concorriam “na mesma raia” órgãos estaduais, municipais e de outros poderes, o que muitas vezes representava uma desigualdade em termos de amplitude de cobertura, de capacidade de execução e de recursos. A premiação ao longo das edições foi mudando para se adaptar às necessidades: desde a compra de itens requisitados pelos vencedores (o que

atrasava muito a entrega pois o processo de descrição e aquisição dos itens por licitação demorava anos e gerava desmotivação e desconexão com o objetivo inicial do projeto) até formas mais céleres, como equipamentos de informática pré-adquiridos e por fim *tablets*, que nem sempre se conectavam com as reais necessidades e expectativas dos projetos e suas equipes.

Havia uma inquietação manifesta, nas últimas edições, por parte do governo, dos dirigentes, de membros da banca examinadora e das equipes dos órgãos concorrentes, demandando uma renovação no prêmio, pois já não representava em si a inovação que tanto estimulava os demais.

### **Objetivos da iniciativa**

O Prêmio Inoves tem o objetivo de estimular o desenvolvimento de uma cultura de inovação na administração pública do estado do Espírito Santo, por meio do reconhecimento e investimento em servidores e projetos que proporcionem benefício perceptível para a sociedade, o servidor público e o estado.

Para isso, o Prêmio busca estimular nos servidores e nas instituições comportamentos inovadores e colaborativos para que criem, testem e implementem novas soluções para os desafios do governo. Além disso, o Inoves visa a aproximar o Estado e a sociedade, convidando os cidadãos a participarem ativamente na avaliação e reconhecimento de projetos e servidores que podem fazer a diferença em sua vida.

### **Público alvo da iniciativa**

O Prêmio Inoves é destinado a todas as equipes de servidores públicos que desenvolvam ideias ou projetos no contexto do serviço público estadual e municipal, dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, do Tribunal de Contas,

do Ministério Público e da Defensoria Pública do Espírito Santo. As categorias estão divididas pelas etapas de desenvolvimento, quais sejam: Ideia, Projeto em Desenvolvimento e Projetos de Resultados, conforme imagem abaixo:

**Quadro 1 - Quantitativo da Premiação/Reconhecimento por Categoria e Público-alvo**

Público-alvo	Categorias		
	Ideia	Projeto em Desenvolvimento	Projeto de Resultados
Poder Executivo Estadual	2	2	2
Poder Executivo Municipal	1	1	1
Outros Poderes	1	1	1
Total	12		

Fonte: elaboração própria

Além disso, a premiação extra “Atitude Transformadora” é destinada a servidores (pessoa física) que se destacam e fazem a diferença em sua atuação. Mas é importante lembrar que o Prêmio também fomenta a inovação na gestão pública capixaba a fim de modernizar e melhorar a prestação de serviços públicos no ES. Assim, suas ações visam a atender também a sociedade capixaba. E para mobilizá-la, há também a categoria de premiação extra por “voto popular”, que envolve a sociedade na votação dos projetos inscritos para esta categoria enviando vídeos, que são disponibilizados no site do prêmio.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

Desde 2005, o Inoves destaca e premia trabalhos inovadores desenvolvidos por equipes de servidores, acumulando 12 edições anuais, com o reconhecimento de 255 equipes inovadoras em todo o estado. Em decorrência da estruturação do LAB.ges, o Prêmio Inoves passou por uma grande reformulação em 2017, cujas etapas são descritas abaixo:

- 1) Questionário aplicado a secretários de estado para entender a visão e as expectativas da alta gestão em relação à missão e aos resultados esperados do prêmio (dez manifestações).
- 2) Consulta aberta pelo site do Inoves, para identificar pontos positivos, negativos e sugestões sobre o formato e a dinâmica do prêmio (112 manifestações).
- 3) Oficina de *design thinking* para desenhar o novo formato: 35 participantes, entre servidores, membros da banca examinadora, dirigentes públicos, representantes do setor privado com e sem fins lucrativos e da academia;
- 4) Grupo de trabalho com a equipe do LAB.ges para triar, categorizar, analisar a viabilidade e organizar as manifestações formando a base das novas diretrizes do prêmio e os contornos principais de categorias, público-alvo, premiação, formato e critérios de avaliação;
- 5) Oficina com a nova banca examinadora, formada por atores do ecossistema de inovação nos setores público, privado, terceiro setor e academia para finalizar o desenho de acordo com as diretrizes e os pilares construídos colaborativamente. Após a oficina, a banca fez contribuições mais técnicas e detalhadas, especialmente sobre os critérios de avaliação e seus pesos;
- 6) Consolidação, pela equipe do LAB.ges, dos parâmetros desenhados coletivamente e construção do edital, do regulamento e da sistemática de operacionalização do prêmio;
- 7) Protótipo do regulamento, dos formulários de inscrição e do novo formato do site testado com servidores e banca avaliadora para adequação. O prêmio foi lançado em junho de 2018, recebendo 238 inscrições (detalhamento no item Resultados). As etapas do prêmio seguiram o cronograma abaixo:

#### Quadro 4 – Calendário do ciclo 2018 do Prêmio Inoves

Atividade	Data
Inscrição	15/06 a 31/08/18
Avaliação - Etapa I – Análise de conformidade	03/09 a 14/09/18
Avaliação - Etapa II – Análise técnica dos Relatórios de Gestão	17/09 a 23/11/18
Divulgação das iniciativas semifinalistas	05/11/18
Avaliação - Etapa III – Voto popular	05/11 a 23/11/18
Divulgação das iniciativas finalistas	27/11/18
Premiação e reconhecimento das iniciativas vencedoras	07/12/18

Fonte: elaboração própria

Em 2019 teve início a segunda grande etapa do prêmio: a Aceleração das Iniciativas Vencedoras. O conceito de aceleração pressupõe levar um projeto de um ponto A (situação atual) a um ponto B (situação desejada). Não necessariamente o ponto B é o objetivo final do projeto, pois depende do seu estágio de desenvolvimento.

A aceleração proposta foi estruturada em três estágios de desenvolvimento - análogos à aceleração de *startups* - adaptados à realidade de projetos públicos e relacionados a cada categoria do prêmio, conforme a imagem a seguir.

CATEGORIA DO PRÊMIO INOVES	ESTÁGIO DA INICIATIVA VENCEDORA	MOMENTO DE ACELERAÇÃO	OBJETIVOS DA ACELERAÇÃO
Ideia	Iniciativas inovadoras <b>não implantadas</b> que visem a mudança e/ou criação de processo, produto ou serviço com potencial de gerar benefício perceptível para a sociedade, o estado e/ou servidor público e que tenham necessidade de apoio para sua implementação	Ideação	Aprofundar na ideia vencedora do prêmio; validar e consolidar a proposta de solução.
Projeto em Desenvolvimento	Iniciativas inovadoras <b>em fase de execução, mas ainda sem resultados comprovados</b> , com potencial de gerar benefício perceptível para a sociedade, o estado e/ou servidor público e que tenham necessidade de apoio para sua retomada, continuidade ou ampliação.	Operação	Gerar protótipos testados da iniciativa ou partes dela e/ou promover ações de implementação na iniciativa.
Projeto de Resultados	Iniciativas inovadoras <b>com resultados comprovados, que tenham gerado benefício perceptível</b> para a sociedade, o estado e/ou servidor público, e que tenham necessidade de apoio para seu aprimoramento, ampliação e/ou multiplicação.	Tração	Promover ações de melhoria da iniciativa e/ou escalar ações já implementadas.

Fonte: elaboração da Coordenação do Prêmio Inoves



## **A situação hoje**

Os destaques do novo formato são descritos a seguir:

1) Os públicos-alvo do prêmio concorrem apenas entre si, tornando a premiação mais justa (anteriormente não havia distinção em relação ao órgão de origem do projeto concorrente).

2) As categorias do prêmio são três: ideia, projeto em desenvolvimento e projeto de resultados, apoiando projetos em todos os estágios de desenvolvimento. O novo formato destaca que “toda fase de um projeto inovador é importante” e oferece um estímulo adicional para a realização e a implementação de novas ideias e projetos (em oposição à realidade do formato anterior, na qual apenas projetos com mais de seis meses de implantação e resultados comprovados podiam concorrer).

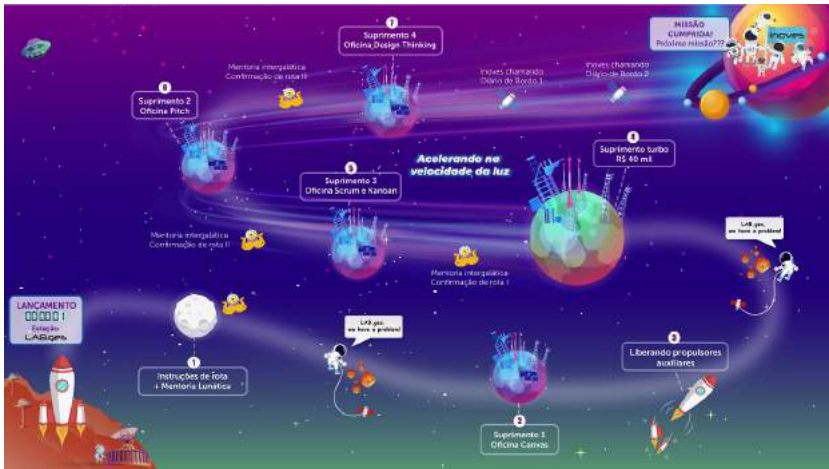
3) A premiação, além de certificado e selo inovês, é de R\$ 40 mil, acrescida de aceleração das iniciativas vencedoras (anteriormente a premiação se resumia a aparelhos de informática – tablets).

4) São elementos fundamentais à inovação a transparência e a participação popular: a partir do ciclo 2018, há disponibilização dos relatórios no banco de boas práticas (anteriormente, para acessar havia um trâmite burocrático e a informação era disponibilizada apenas ao demandante). Além disso, um projeto de resultado e um servidor do Poder Executivo estadual são premiados pelo voto popular, contribuindo para dar visibilidade às ações inovadoras do governo e envolver ativamente a sociedade na escolha de projetos e atitudes que mais geram valor na percepção dos capixabas.

5) Os recursos serão repassados via modalidade de apoio a projetos da Fapes, fortalecendo a intersetorialidade e possibilitando o investimento com mais agilidade e flexibilidade.

6) O Prêmio tornou todos os seus processos digitais. Publicidade, inscrições, avaliações, certificados, declarações para promoção por seleção e demais ações não usam mais papel, evidenciando sua função ativa na adoção de práticas sustentáveis.

7) As 10 iniciativas vencedoras participam da 1ª aceleradora de projetos públicos no país. Mentorias, oficinas de capacitação, monitoramento das ações e resultados compõem mais de 100 horas de capacitação e apoio técnico para as equipes alcançarem os resultados propostos. A trajetória da aceleração é representada na jornada da imagem anexa.



Fonte: elaboração própria

## Por que a iniciativa é inovadora?

- O prêmio foi reformulado de forma colaborativa, com uso da abordagem do *design thinking*, envolvendo servidores, dirigentes, banca avaliadora, parceiros públicos e privados e a academia em um grande processo de imersão, oficinas colaborativas e o desenvolvimento e teste de um protótipo que foi lançado em junho de 2018.
- O Inoves agora abrange todas as fases do projeto, possibilitando que boas ideias ganhem visibilidade e ultrapassem as barreiras usuais da gestão pública, saindo das cabeças - e das gavetas - para a efetiva realização!
- O recurso do prêmio é reinvestido na iniciativa e permite aquisições e contratações de forma ágil, flexível e rápida, evitando as longas licitações e dando ao coordenador do projeto poder de negociação pela compra direta, viabilizando inclusive compra de itens importados e com cotação em moeda estrangeira de forma rápida e até por reembolso, representando uma enorme redução de tempo e custo das aquisições. Permite inclusive a contratação de serviços e bolsistas, possibilitando o reforço da equipe com expertises bem

especializadas e por tempo determinado, o que não acontece nas formas tradicionais de recrutamento do setor público;

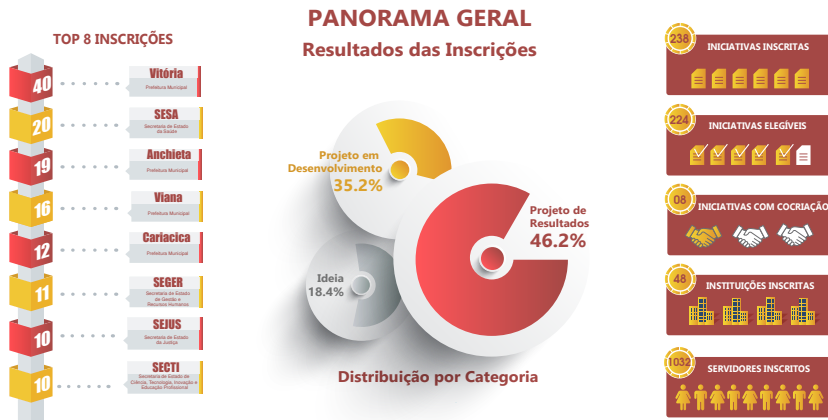
- Inclui um novo ciclo de aceleração - vai além do reconhecimento, investindo com recursos e apoio técnico qualificado o desenvolvimento e aprimoramento dos projetos, com um processo de aceleração de iniciativas públicas - a primeira do país!
- Desenvolve competências para a inovação das equipes vencedoras com as oficinas, mentorias e sistemática de monitoramento e avaliação que compõem o processo de aceleração, trazendo mentores com expertise em *startups* e empreendedorismo de base tecnológica e métodos e ferramentas que são absorvidos e incorporados;
- Inclui voto popular, ampliando a visibilidade e permitindo que a população sinalize de forma ativa quais são os projetos que mais geram valor na sua percepção, sinalizando com diretrizes importantes para as ações do governo; inclui oficina de apoio à elaboração de projetos, com uso de métodos colaborativos como *canvas*, que facilitam não só a inscrição no prêmio como capacitam as equipes em competências e ferramentas que são incorporadas como práticas de gestão cotidianas;
- Estimula a colaboração no desenvolvimento das iniciativas, incluindo a inscrição de projetos gerados no berço por dois ou mais órgãos (*cocriação*), além de estimular novos comportamentos pela inclusão de novos campos e critérios de avaliação como participação social, envolvimento dos beneficiários desde o desenho das políticas e transparência das ações;
- Premia também o servidor mais inovador, com R\$10 mil reais a serem investidos em sua capacitação, estimulando a busca constante por desenvolvimento pessoal.

## **Resultados da iniciativa**

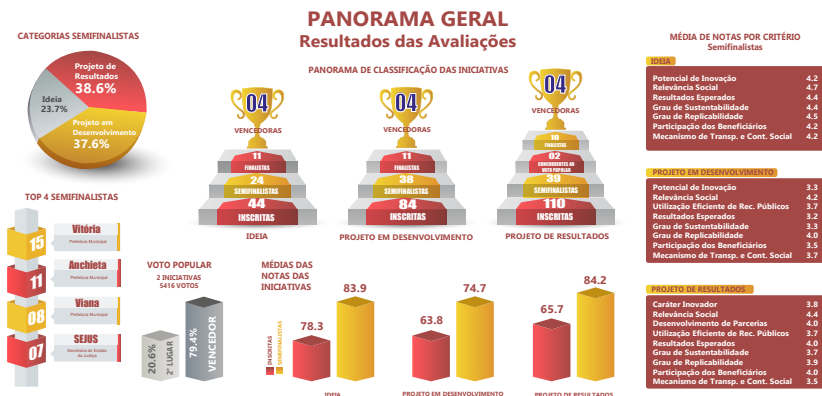
O Prêmio apresenta resultados significativos desde sua criação. As mudanças no último ciclo trouxeram ainda mais conquistas:

- 238 iniciativas inscritas: 44 ideias, 84 projetos em desenvolvimento e 110 projetos de resultados;
- 5.416 votos populares;
- todas as fases dos projetos são reconhecidas, ampliando assim a quantidade de projetos inovadores a conquistarem seus objetivos e gerarem resultados efetivos: aumento de visibilidade, apoio na aceleração, possibilidade de patrocínio de *stakeholders* e apoio da alta gestão;
- mais equidade na “competição”: os poderes concorrem entre si;
- maior transparência do processo: infográficos com os números referentes à inscrição e avaliação, voto popular, disponibilização dos certificados digitais de todos inscritos com notas e comentários da banca avaliadora e disponibilização dos relatórios inscritos no site como banco de boas práticas (etapa sendo feita);
- a premiação em dinheiro possibilita a alavancagem dos projetos com menor burocracia;
- as equipes vencedoras passam por um programa de capacitação em metodologias, abordagens e ferramentas de inovação; dos 10 vencedores, 5 participaram da oficina de desenvolvimento de projetos, evidenciando sua importância para a capacitação e profissionalização das equipes;
- duas das ideias que participam da aceleração vinham tentando “emplacar” suas iniciativas em seus respectivos órgãos sem muito sucesso, e conseguiram visibilidade, reconhecimento, e, o principal, apoio de seus dirigentes para seu desenvolvimento após ganharem o prêmio, o que reforça que estamos na direção certa ao incluir a categoria Ideia no prêmio;
- com a participação de duas iniciativas vencedoras na aceleração, o Instituto capixaba de Defesa Agropecuária e Florestal - IDAF ganhou o impulso que faltava para iniciar a criação de uma área de inovação no órgão e ganhará apoio do LAB.ges para sua implantação;

- grande satisfação relatada com a mudança do prêmio, com ótimos *feedbacks* de equipes, dirigentes e parceiros do ecossistema de inovação capixaba.
- Abaixo infográficos com resultados do prêmio:



Fonte: elaboração própria



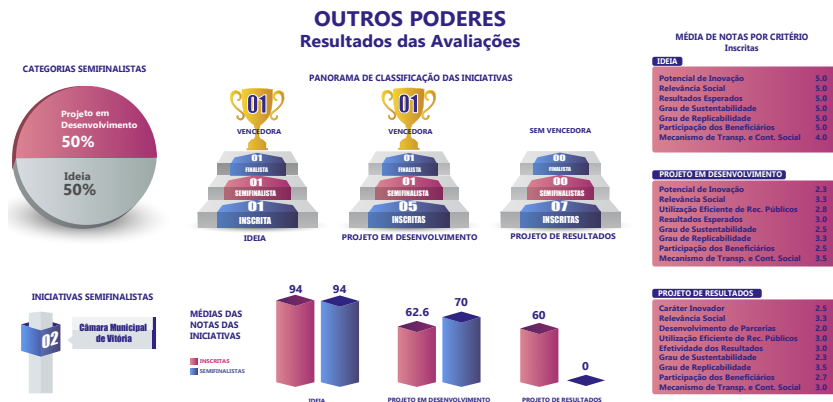
Fonte: elaboração própria



Fonte: elaboração própria



Fonte: elaboração própria



Fonte: elaboração própria

### Projetos Vencedores e Acelerados - Ciclo 2018/2019

Público	Categoria	Título da Iniciativa	Organização Responsável
Estadual	Ideia	ALERTGREEN - Sistema de Alerta para monitoramento de Diaforina citri, vetor do Greening	Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal e Instituto Capixaba de Pesquisa e Extensão Rural
Estadual	Ideia	Telemedicina como ferramenta de regulação e apoio na gestão da assistência a pacientes cardiologistas no âmbito da SESA*	Secretaria Estadual de Saúde
Estadual	Ideia	Impantação de cadastro único de produtor rural no Espírito Santo**	Instituto de Defesa Agropecuário e Florestal
Estadual	Desenvolvimento	Web Denúncias 181: Participação cidadã responsável e segura na promoção da segurança pública utilizando smartphones, computadores e tablets.	Secretaria Estadual de Segurança

Estadual	Desenvolvimento	Sistema Corporativo de Gestão de Documentos Arquivísticos Digitais _E-Docs)	Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo
Estadual	Resultados	ES Na Palma da Mão: Uma Plataforma baseado em serviços para Cidades Humanas, inteligentes e Sustentáveis	Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo
Estadual	Resultados	Acesso Cidadão	Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo
Estadual	Resultados	OportunidadES	Secretaria de Ciência e Tecnologia
Municipal	Ideia	Alimenta Vitória: nutrindo de dignidade e inovação o acesso das famílias em situação de vulnerabilidade social à alimentação adequada.	Prefeitura Municipal de Vitória
Municipal	Desenvolvimento	Projeto de Robótica Educacional nas Escola Municipais de Vila Velha/ES	Secretaria Municipal de Educação de Vila Velha
Municipal	Resultados	Rede Bem Estar	Prefeitura Municipal de Vitória

\* O projeto não quis participar da aceleração.

\*\* Iniciativa suplente.

Fonte: elaboração própria

## Houve utilização eficiente dos recursos?

Os recursos do prêmio foram otimizados no último ciclo:

- a gestão do prêmio é feita pela equipe do LAB.ges;
- não houve recursos financeiros além da comunicação e premiação;
- ações feitas pela própria equipe (oficinas, mobilização de espaços e órgãos, conexões com especialistas voluntários);



- o recurso utilizado nas edições anteriores com cerimônia luxuosa de premiação, material de divulgação e eventos foi realocado na premiação às iniciativas;
- processo de redesenho do prêmio foi feito de forma colaborativa conduzido pela equipe e voluntários; processo de inscrição, avaliação e certificação dos participantes é digital, eliminando o uso de papel;
- criação da campanha teve apoio de agência de publicidade na produção das principais peças, mas o conceito, peças de sustentação, site e comunicação nas redes sociais é feita pela equipe do prêmio;
- prêmio às iniciativas (totalizando R\$400 mil por ciclo) é disponibilizado pela SEGER e retorna para sua totalidade como investimento público nos projetos vencedores;
- apoio técnico feito pela equipe da coordenação do prêmio, do LAB.ges e do escritório de Projetos da Seger (monitoramento da aceleração), totalizando, no mínimo, 100h de capacitação sem custo para as equipes aceleradas; mentorias de especialistas em aceleração de *startups* e empreendimentos de base tecnológica (60h) fornecidas de forma voluntária, com parceiros do ecossistema de inovação;
- as conexões promovidas na aceleração permitem o trabalho colaborativo e geram parcerias, que reduzem o uso de recursos financeiros por parte dos projetos. (estamos em fase de mensuração dessa economia) Ex: via mobilização com parceiros viabilizamos o desenvolvimento de plataforma digital de formação de professores para um dos projetos.

### **Descrição dos custos:**

#### **Financeiros:**

Premiação: R\$ 400mil

Campanha lançamento: R\$18 mil

### Administrativos:

Operacionalização dos recursos do prêmio pela FAPES (mesma equipe que opera todos os recursos de pesquisa da fundação);

Divulgação, avaliação e evento de entrega: sem custo, otimizando equipe e ambientes do governo;

Operação do prêmio: estrutura administrativa existente;

Oficinas: espaços existentes no LAB.ges e escola de governo - Eresp.

### Pessoal:

Equipe prêmio: 6 pessoas (dedicação parcial, equipe do LAB.ges);

Banca avaliadora: 42 voluntários da gestão pública, iniciativa privada e academia;

Facilitadores de oficinas: membros da equipe e do escritório de projetos SEGER: dedicação pontual às oficinas e ao monitoramento;

Mentores de aceleração: 4 - voluntários.

### Foco nas pessoas

A reformulação do prêmio foi toda centrada no humano, envolvendo o público-alvo - servidores públicos - desde a imersão, ideação, desenho, formulação e teste. Foram, como descrito acima, várias fases de pesquisa e oficinas colaborativas de *design thinking* para sua concepção, e o teste envolveu servidores públicos e banca avaliadora, verificando não só o novo formato, mas a compreensão do novo regulamento, baseando nos ajustes que minimizaram os erros e proporcionaram uma versão muito mais aderente às expectativas dos servidores que usualmente se inscrevem.

Para facilitar a participação no novo formato, bastante diferente do anterior, foram desenhadas e realizadas 5 oficinas de orientação à inscrição, no formato *hands on*, usando canvas, especialmente elaborado para ajudar as equipes a

inscrever as iniciativas também de forma colaborativa com suas equipes. Essa ação inclusive rendeu muitos frutos positivos, evidenciados pelo fato de 5 dos 10 projetos vencedores/acelerados terem participado com suas equipes dessas oficinas.

A inclusão do voto popular por meio eletrônico no site do prêmio foi a estratégia para envolver a população, que pode conhecer iniciativas inovadoras e escolher as que mais geram valor na sua percepção. Foram 5416 votos nessa etapa e apenas 18 dias, evidenciando o grande alcance, mesmo sendo o primeiro ano.

Outra preocupação é com o feedback dos envolvidos. Foi realizada pesquisa para colher feedbacks da banca avaliadora, incorporados como aprendizado para a próxima edição. E a cada etapa da aceleração é realizada pesquisa com as equipes e vídeos de depoimentos vêm sendo gravados ao longo do processo, captando feedbacks qualitativos que enriquecem a experiência e documentam todo o aprendizado gerado no projeto.

### **Mecanismos de transparência e controle social**

Para o processo colaborativo da reformulação do prêmio, como relatado no item 4 acima, foram realizados:

- Questionário aplicado a secretários de estado: pesquisa qualitativa por formulário enviado por e-mail (dez manifestações);
- consulta aberta pelo site do Inoves: formulário disponível no site do prêmio por 20 dias, estimulado por convite nas redes sociais e mailing eletrônico (112 manifestações);
- oficina de *design thinking* para desenho do novo formato: foram convidados 35 participantes, considerando todos os *stakeholders* envolvidos, além das equipes mais assíduas nas edições anteriores (usuários extremos) entre os públicos estadual municipal e outros poderes;

- oficina com a nova banca examinadora: foram convidados para finalizar o desenho e contribuir de forma detalhada sobre os critérios de avaliação e seus pesos. Após a oficina, foi criado um documento colaborativo no Google drive para possibilitar maior quantidade e qualidade de colaborações;
- teste do protótipo com usuários: o edital e o regulamento do prêmio foram testados com 5 servidores da Seger (conforme quantidade sugerida pelo *design sprint*) e ajustes foram promovidos para facilitar a compreensão;
- esforços de divulgação nas redes sociais e site com informações das etapas do prêmio, perguntas frequentes testadas;
- banco de boas práticas das iniciativas disponível no site; voto popular: vídeos disponibilizados no site do prêmio para votação por 18 dias, estimulada pela comunicação por e-mail e redes sociais, resultando em 5.416 votos populares.

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

Durante o processo de idealização do novo formato, inscrição e aceleração dos vencedores, alguns obstáculos foram encontrados:

1. Criação de nova modalidade de incentivo a projetos inovadores na FAPES;
2. compreensão do novo modelo pelos servidores;
3. convencimento da alta gestão da SEGER em investir em projetos de outra secretaria;
4. limitação da equipe (pequena) para dar conta das demandas do novo formato do prêmio;
5. renovação da banca avaliadora;
6. autorização tardia para implantação do novo modelo, o que resultou na impossibilidade de criar sistema para a inscrição das iniciativas;
7. parte dos servidores não têm acesso ao Google no trabalho;

8. proibição de veiculação da comunicação e manutenção das redes sociais e sites do prêmio durante o período eleitoral (período também de inscrições);
9. transição de governo - desafios na consolidação do novo formato do prêmio, que foi lançado em 2018, ano de fim de governo, especialmente porque a aceleração, um dos pilares fundamentais do novo formato, teria início em 2019;
10. a categoria servidora mais inovadora não teve inscrições válidas. Entendemos que a somatória do primeiro ano com o novo modelo, com campos diferentes para inscrição e exigência de envio de vídeo, com o curto prazo para a inscrição, tenha inibido a participação;
11. desistência de um dos projetos vencedores para a fase da aceleração.

### **Quais barreiras foram vencidas e como?**

Para solucionar os obstáculos listados acima, as seguintes ações foram tomadas:

1. Construção coletiva da resolução com equipe técnica da Fapes, apresentações à diretoria e ao Conselho da fundação e aprovação da modalidade;
2. intensificação da comunicação com perguntas e respostas, disponibilização de oficinas de elaboração dos projetos e canal aberto de comunicação;
3. apresentação dos conceitos de inovação aberta e da nova proposta do Inoves e suas vantagens para o cumprimento da missão do LAB.ges;
4. superado em parceria com Vetor Brasil para *trainees* de inovação e apoio de mentores voluntários;
5. Uso de *networking* da equipe do LAB.ges com atores do ecossistema de inovação, relacionados a *startups* e outros mais conectados com os novos princípios de colaboração, cocriação e inovação aberta;
6. inscrição via *google forms* (gratuita) em conjunto com arquivos em Word preparados para não desformatação;
7. mobilização com os departamentos de TI dos órgãos para liberação (“causamos”, mas resolvemos!);

8. massificação da comunicação por e-mail com mailing dos inscritos em edições anteriores, assessorias de comunicação dos órgãos estaduais, e *mailings* de outros órgãos parceiros;
9. atuação na apresentação do novo conceito, sua importância, valores conectados com a missão do LAB.ges e seu alinhamento às novas diretrizes de governo;
10. risco/obstáculo não superado nesse ciclo, mas gerou aprendizado para solucionar em ciclos posteriores;
11. chamada do projeto suplente, que participará do processo de aceleração.

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

- Apoio da alta gestão em todo o processo de mudança;
- Equipe comprometida, motivada, qualificada e incansável no esforço de inovar, vencer os obstáculos e proporcionar a melhor experiência aos beneficiários do prêmio;
- Modelo colaborativo de redesenho do prêmio, com a participação dos beneficiários, que permitiu que ele resolvesse suas dores, atendesse e superasse suas expectativas e anseios de forma muito mais acertada;
- Inclusão do ciclo de aceleração, que gera muito valor, pela disponibilização de recursos financeiros, apoio técnico, desenvolvimento de competências da equipe, monitoramento das ações e resultados;
- Parceiros fortes, em especial a Fapes, que viabiliza a disponibilização de recursos via modalidade de apoio a projetos, que permite uso ágil e descomplicado dos recursos;
- Mentores voluntários incríveis, que agregaram toda sua expertise nesse novo e desafiador processo de aceleração de iniciativas públicas, emprestando sua credibilidade, gerando grande aprendizado à equipe, grande motivação aos acelerados e ótimos resultados ao processo;

- Inclusão das oficinas de orientação no período de inscrição do prêmio, que possibilitaram não só a adaptação ao novo modelo do prêmio, como projetos mais claros e com mais qualidade.

**Links:**

**Links de vídeo/áudio da iniciativa:**

<https://www.youtube.com/watch?v=dsosy1O5I5I>

**Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário:**

<https://drive.google.com/open?id=1GM4Mv2tGtfknW8ytXLpL1BQHm8e81S24>

***Responsável institucional***

Lenise Menezes Loureiro

Secretária de Estado de Gestão e Recursos Humanos

***Endereço do Responsável Institucional:***

Centro Logradouro Avenida Governador Bley, 5º Andar, Ala Mar, 236  
Vitória/ES – 29010150

***Data de implementação da iniciativa:***

07 de dezembro de 2017

# Programa de internato em Administração e Gestão Municipal

*Fundação João Pinheiro - Minas Gerais.*

## Resumo da iniciativa

O Programa de Internato em Administração e Gestão Municipal é uma atividade de imersão obrigatória para estudantes do Curso de Administração Pública da Fundação João Pinheiro. Estes permanecem por quatro semanas, durante o período de férias, em um município localizado preferencialmente fora da região metropolitana de Belo Horizonte, atuando em projetos e ações da administração pública municipal. Os estudantes trabalham junto à Gestão Pública local em áreas como: gestão e avaliação de projetos e políticas públicas; mapeamento e redesenho de processos; e fortalecimento de ações voltadas para a participação social.

O Programa iniciou-se em julho de 2016 e já atendeu 47 municípios em todas as regiões do estado de Minas Gerais. Ao proporcionar aos futuros gestores públicos estaduais vivências que ampliam a percepção sobre realidades locais e necessidades da sociedade mineira, garantindo a democratização do conhecimento adquirido, esse Programa objetiva aprimorar as capacidades de planejamento e de execução de políticas públicas dos municípios mineiros, especialmente os de frágeis indicadores socioeconômicos, contribuindo com



o objetivo de redução das desigualdades regionais e o desenvolvimento municipal.

### **Caracterização da situação problema**

A Constituição de 1988 moldou um novo arranjo institucional brasileiro ao estabelecer a autonomia dos municípios e a participação destes no pacto federativo. Verificou-se a descentralização de recursos e a ampliação das competências tributárias e das responsabilidades de gastos municipais. Nessa proposta, o município assume um importante papel na organização política e social ao possibilitar uma relação mais próxima entre o cidadão e o ente federado, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios de ordem econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica para efetivar o que lhe foi incumbido no pacto federativo, em busca de administrar e promover o desenvolvimento local (REZENDE; LEITE; SILVA, 2015).

A realidade de Minas Gerais é bastante ilustrativa em relação ao contexto dos mais de cinco mil municípios brasileiros. Trata-se do estado com o maior número deles, no qual 82% deles são de pequeno porte (MOREIRA, 2014)<sup>1</sup>. Ressalta-se, a partir do Índice da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) de Gestão Fiscal que aponta 91,5% das prefeituras mineiras com situação fiscal difícil ou crítica. Sabe-se que as realidades dos municípios são distintas, mas a promoção da qualidade de vida dos cidadãos e a redução das desigualdades socioeconômicas são desafios comuns às administrações locais. Destaca-se ainda a complexidade de garantir uma gestão pública responsável e efetiva, a partir da observância da previsão legal de apresentação de instrumentos de planejamento, como o Plano Diretor e o Plano Plurianual, que apresentem alternativas aos problemas sociais e às especificidades locais. Ao mesmo tempo, espera-se que eles contemplem os limites constitucionais

---

<sup>1</sup> São considerados de pequeno porte os municípios que segundo diretrizes do Decreto Lei nº 1.881/1981 são classificados até a faixa 4 do coeficiente de distribuição do FPM, municípios com até 23.772 habitantes.

direcionados às áreas como saúde e educação, bem como os estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Os dados do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2016-2027 (PMDI) apontam que entre 2004 e 2014 os investimentos planejados em Minas Gerais foram fortemente concentrados em termos espaciais. Do aporte total previsto pelas empresas, 70% estavam programados para apenas quatro Territórios de Desenvolvimento: Metropolitano (25,82%), Triângulo Norte (11,78%), Vale do Aço (16,18%) e Vertentes (15,86%). Esses dados evidenciam traços característicos do estado de Minas Gerais que são as suas desigualdades regionais. Estas mostram que historicamente algumas regiões receberam investimentos e atenção da administração pública estadual, em função disso conseguiram melhores índices de desenvolvimento e consolidaram estruturas de serviços públicos que garantissem qualidade de vida à sua população. Enquanto isso, outras regiões tiveram suas necessidades específicas negligenciadas, perpetuando as limitações dos poderes locais de garantirem o desenvolvimento. As desigualdades regionais se desdobram em um processo contraditório de causa-e-efeito sobre a estrutura dos municípios mineiros. Ou seja, elas causam e, ao mesmo tempo, são nutridas por municípios não apenas desiguais, mas, principalmente, em sua maioria, muito frágeis na sua capacidade de planejar, implementar, avaliar e gerir ações voltadas para o seu desenvolvimento socioeconômico (REZENDE; LEITE; SILVA, 2008; MINAS GERAIS, 2016).

Nesse contexto, encontra-se a Fundação João Pinheiro: instituição de pesquisa e ensino vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) de Minas Gerais, que tem entre as suas finalidades realizar estudos e projetos de pesquisa aplicada; prestar suporte técnico às instituições públicas e privadas; e coordenar o sistema estadual de estatística. Em sua estrutura, esta conta com a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho que entre as suas competências estão formar e capacitar recursos humanos para a administração pública e promover a profissionalização do serviço público

do estado de Minas Gerais. Para tanto, oferece o curso de Graduação em Administração Pública (CSAP), cursos de capacitação, especialização e mestrado em administração pública.

Em vista de formar profissionais para o serviço público, particularmente na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental<sup>2</sup> e considerando as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, o projeto pedagógico da graduação da Escola de Governo foi reformulado para garantir conteúdos e uma estrutura curricular que fortaleça o compromisso com o interesse público, o desenvolvimento nacional, a redução das desigualdades e o reconhecimento dos desafios derivados da diversidade regional e cultural do estado (MINAS GERAIS, 2016).

O novo projeto pedagógico do Curso de Administração Pública é pautado no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Ele apontou para o reconhecimento de uma formação de servidores públicos que tenham conhecimentos teóricos, possam aprender com a prática, vivenciar diferentes realidades, e desenvolver habilidades e atitudes necessárias à formação de um especialista em políticas públicas e gestão governamental. Nessa proposta, o curso possui atualmente duração total de 3.265 horas, nestas 2.505 são de disciplinas obrigatórias; 500 horas de estágio curricular supervisionado; 120 horas de disciplinas optativas; 80 horas de atividades complementares de graduação e 60 horas de atividade de imersão e conexão, ministradas em 8 semestres (MINAS GERAIS, 2016).

Para garantir a formação do EPPGG, a base teórica é complementada por diversas ações que combinam teoria e prática, as atividades de imersão ganham notoriedade. O conceito de “imersão” é utilizado quando o estudante universitário, a partir de um projeto pedagógico relacionado ao seu processo de formação, distancia-se de sua região de estudo e desloca-se para outra localidade para viver uma nova realidade.

---

<sup>2</sup> Esta carreira é regulamentada pela Lei Estadual nº 18.974/2010 e alterada pela Lei nº 20.336/2012.

Assim, a partir do cenário dos municípios de Minas Gerais e dos objetivos do curso de administração pública da Fundação João Pinheiro, concluiu-se pela necessidade do desenho de um programa de imersão capaz de atuar sobre dois eixos principais: o desenvolvimento municipal, com vistas a contribuir para a redução das desigualdades regionais; e a formação de servidores públicos sensíveis e conhecedores do cenário dos municípios de Minas Gerais, para os quais estes se dedicarão em sua futura carreira profissional estadual, no cargo de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

### **Objetivos da iniciativa**

O Prinagem apresenta como seus objetivos específicos: colaborar para o fortalecimento das administrações municipais mineiras e propiciar aos discentes do curso de Administração Pública a experiência de atuação junto às gestões locais.

O objetivo de fortalecer as administrações municipais mineiras passa pelo trabalho desenvolvido pelos estudantes durante a imersão. Neste caso, eles permanecem no local e realizam atividades relacionadas ao aprimoramento de processos e políticas públicas nas mais diversas áreas: administrativa, de contratos e convênios, de políticas sociais e de participação, de acordo com as principais demandas e dificuldades apontadas pelo governo municipal. Ainda que sejam intervenções pontuais diante da complexidade da administração local, o impacto pretendido com esse objetivo é desenvolver as capacidades administrativas, prioritariamente naqueles de pequeno porte, somando esforços aos objetivos do governo de Minas de garantir uma gestão participativa e descentralizada, de redução das desigualdades sociais e promoção de maior equilíbrio regional.

Por sua vez, o objetivo de propiciar aos discentes a experiência junto às gestões locais expressa a busca por uma formação cidadã e integral desses

estudantes e futuros servidores públicos. O Prinagem é desenvolvido em conformidade com a metodologia de pesquisa-ação, na qual o estudante atua e, ao mesmo tempo, aprende em conjunto com a população local por meio da troca de experiências e da vivência. Assim, ele tem a oportunidade de ampliar os seus conhecimentos acadêmicos, questionando/ratificando/retificando-os em confronto com uma realidade específica. Essa aprendizagem ocorre ao aplicar conteúdos teóricos no local, desenvolver práticas contextualizadas frente aos problemas e limitações dos municípios e compartilhadas com a comunidade e gestores locais. Dessa forma, o resultado pretendido é formar profissionais que, para além dos conteúdos teóricos, compreendam as realidades sociais e das gestões municipais e sejam estimulados a pensar em soluções para os problemas complexos enfrentados por estas, frente aos recursos disponíveis.

### **Público alvo da iniciativa**

O Prinagem tem como público alvo as administrações municipais do estado de Minas Gerais, especialmente as que apresentam baixos indicadores socioeconômicos e maior escassez de recursos financeiros e técnicos. Além disso, também se configuram como público-alvo os estudantes do curso de administração pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, que podem estar cursando do terceiro ao oitavo período.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

O Prinagem ocorre no período de férias escolares, entre os meses de junho a julho e dezembro a janeiro. Para sua execução, semestralmente ocorrem as seguintes etapas: a) divulgação do Programa e recebimento das manifestações das prefeituras; b) publicação do Termo de Cooperação Técnica; c) seleção dos alunos e professores; d) preparação; e) imersão; g) conclusão: produção

do relatório, resposta dos questionários e apresentação das atividades em Seminário.

A etapa de divulgação consiste em apresentar às prefeituras o Programa em canais de comunicação do Governo de Minas Gerais, estabelecendo um prazo máximo para que elas manifestem interesse. A divulgação é realizada através do site da Escola de Governo e dos canais de comunicação do governo de Minas Gerais, em que os municípios interessados preenchem um formulário de inscrição.

O município passa a ser considerado apto para participação no Prinagem a partir do envio à FJP, do termo de cooperação assinado. São priorizados municípios de pequeno porte que apresentam baixos indicadores socioeconômicos e maior escassez de recursos financeiros e técnicos. Formalizada a parceria com o município com a publicação do Termo de Cooperação Técnica, a terceira etapa consiste em selecionar os estudantes para participarem do Programa, ao mesmo tempo em que se inicia o diálogo para compreender quais são as demandas apresentadas por parte das administrações municipais para as intervenções dos estudantes.

Determinados os alunos e professores que irão participar, na quarta etapa os alunos são instruídos sobre os objetivos do Programa e seus resultados esperados, apresentados aos seus professores orientadores e às demandas definidas pela administração municipal. Os discentes selecionados são preparados a partir da construção de um pré-diagnóstico do município. Nessa etapa, buscar-se-ão dados e informações que possam auxiliar o conhecimento do município e de sua organização social e econômica e, na medida do possível, identificar elementos de relevância para a atuação da administração pública municipal.

Nesse momento há um contato mais intenso com a administração municipal com vistas a explicar sobre os objetivos e limites do Programa, alinhando expectativas. Além disso, a gestão local indicará um tutor, uma pessoa de

referência para acompanhar e facilitar o trabalho dos estudantes durante a imersão. Por sua vez, os alunos assinam um termo de compromisso em que declaram estar cientes de suas responsabilidades no processo.

Durante o período em que os alunos permanecem no município, em especial na primeira semana, é realizada uma agenda de “conhecimento da administração pública e da realidade do município” com atividades programadas. Essa agenda visa definir atividades que possibilitem aos estudantes conhecer a realidade do município e confrontá-la com o pré-diagnóstico elaborado no período de planejamento da imersão. Deverão ser previstas para essa semana atividades como reuniões e observações participantes, objetivando compreender melhor a rotina e o desenvolvimento socioeconômico, as condições de desenvolvimento e a vida cultural.

Enquanto permanecem no município, os alunos recebem o suporte, via e-mail ou celular, do professor orientador, que é responsável por supervisionar as atividades de campo, incluindo a coleta de dados e informações, indicando bibliografias, fazendo sugestões e validando as atividades realizadas. Os discentes também são instruídos sobre propor atividades possíveis de serem realizadas, dado o período que permanecerão no município, percebendo o contexto e propondo melhorias.

Ao final do período de imersão, especialmente na última semana de estadia no município, os estudantes iniciam um plano de ação junto com os setores da administração pública municipal nos quais atuou. Neste conclui-se as atividades desenvolvidas, repassa as informações e tira dúvidas com vistas a estimular e buscar a possível continuidade das atividades até então construídas. Essa etapa geralmente é apresentada ao município por meio de seminário organizado de forma conjunta entre a administração pública local e os estudantes participantes da imersão. Esse período de consolidação de aprendizados é importante tanto para o município quanto para os alunos, e cada qual aproveita a experiência à sua maneira e natureza.

Concluído o tempo de imersão e ao retornar a Belo Horizonte, os alunos devem produzir um relatório final sobre as atividades desenvolvidas, seus desafios e potencialidades, que é entregue à Gerência de Extensão e Relações Institucionais (GERI) com vistas ao compartilhamento dos aprendizados e à gestão da informação. Ademais, os estudantes respondem ao questionário em que expressam sua percepção em relação à experiência da imersão e ainda produzem uma apresentação sintetizando os pontos centrais que representam as experiências, dificuldades, resultados e aprendizados de cada imersão. A cada início de semestre letivo as experiências das imersões são socializadas com os alunos e servidores da Fundação João Pinheiro em um seminário promovido pela GERI.

### **A situação hoje**

Atualmente, a Gerência de Extensão e Relações Institucionais está trabalhando na operacionalização da 7ª edição do Prinagem. Os municípios mineiros já tiveram a oportunidade de se inscrever e a previsão é que mais 12 municípios sejam atendidos em julho de 2019.

O Programa vem se consolidando ao longo dos anos, sendo reconhecido pelo governo do Estado de Minas Gerais, e pelas próprias prefeituras. Muitas administrações municipais que já receberam o programa têm se inscrito para novamente pleitear a ida dos estudantes.

Está em processo de elaboração o vídeo institucional do Programa, que visa apresentá-lo às administrações municipais e demais potenciais parceiros dentro e fora do setor público.



## **Por que a iniciativa é inovadora?**

O Programa de Internato em Administração e Gestão Municipal (Prinagem) trata-se de uma iniciativa inovadora tanto da perspectiva de suporte aos municípios quanto para a formação de gestores públicos.

Considerando o cenário enfrentado pelas administrações municipais de restrição financeira, falta de pessoal capacitado, intensas rotinas de trabalho que dificultam o pensamento inovador, o Programa coloca-se como uma iniciativa em que estudantes são formados por uma instituição de excelência em gestão pública para prestar assessoria técnica, dedicando-se intensamente por cerca de um mês, focando a atuação em melhorar os processos e as políticas públicas. A inovação está no formato apresentado, em que a proposta de trabalho dos estudantes nos municípios não se caracteriza como uma atividade de consultoria e nem como estágio. Ela busca o fortalecimento da gestão pública nos municípios, contextualizada com as dificuldades fiscais que se sabe que os municípios vêm enfrentando, de modo que os custos se resumem ao pagamento de transporte, hospedagem e alimentação de 2 (dois) alunos por 4 semanas. Embora os alunos possam auxiliar no assessoramento técnico nas áreas de políticas públicas, gestão de projetos, mapeamento e redesenho de processos, gestão de pessoas e administração de materiais e patrimônio, o cerne das atividades é a sua implementação em conjunto com os servidores locais e com a comunidade. Estas atividades são pautadas na realidade e nas disponibilidades que as prefeituras apresentam, com vistas ao desenvolvimento do projeto pactuado, desenvolvido e acordado os encaminhamentos posteriores a serem desenvolvidos pelos servidores da prefeitura.

Do ponto de vista da formação acadêmica, o Prinagem configura-se como uma proposta inovadora por contribuir com a proposta de formar profissionais para trabalhar na gestão de políticas públicas estaduais em um contexto de 853 municípios, como é o caso do estado de Minas Gerais, proporcionando o conhecimento e a vivência da realidade municipal, que ultrapassa a dinâmica da capital do estado.

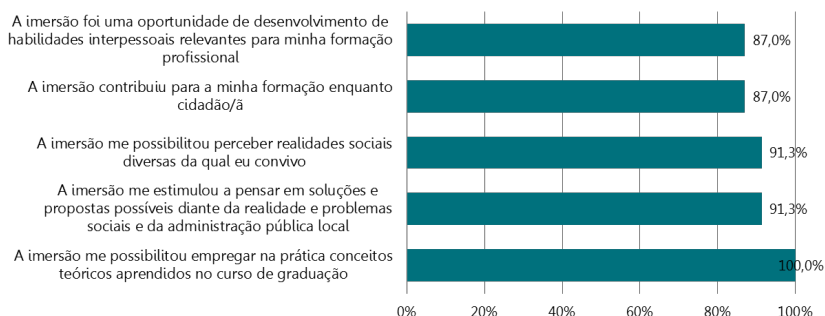


associativismo e o cooperativismo; gestão de pessoas (Diagnóstico de clima organizacional, Apoio na elaboração do plano de cargos e salários).

Ao término de cada imersão é enviado um formulário de avaliação do Programa, tanto pelos alunos quanto pelos municípios. Na avaliação de janeiro de 2019, os 11 municípios atendidos responderam ao questionário e, quando indagados sobre sua percepção da contribuição das atividades realizadas para o desenvolvimento da administração pública, 72% apresentou nota de 9 e 10 na escala de 0 a 10 (RELATÓRIO GERÊNCIA DE EXTENSÃO, 2019, pg. 7).

O gráfico a seguir apresenta a percepção dos estudantes sobre as contribuições da imersão municipal para sua formação:

#### **Percepção dos estudantes sobre a contribuição da imersão para sua formação - Janeiro 2019**



Fonte: elaboração própria

#### **Houve utilização eficiente dos recursos?**

Por considerar que o Programa de Internato em Administração e Gestão Municipal é realizado a partir da celebração de acordo de cooperação entre a Fundação João Pinheiro e as prefeituras municipais, os recursos devem ser e são utilizados de forma eficiente. Isso porque há pactuação de responsabilidades entre as partes para garantir o transporte, hospedagem e alimentação dos

pactuada com os principais atores. Desse modo, nas reuniões preparatórias para a imersão passou-se a trabalhar com os estudantes estratégias e metodologias para apresentar o Programa aos gestores locais e lapidar demandas e propostas de trabalho, e a partir de demandas mais genéricas propor ações viáveis, com produtos, responsabilidades e cronogramas claros.

A barreira da dificuldade financeira não foi vencida como se esperaria, uma vez que recursos não foram destinados ao envio dos professores para a orientação *in loco*, mas estratégia de orientação à distância foi aperfeiçoada. Os professores são preparados para fazer um acompanhamento sistemático dos estudantes, via e-mail e aplicativos de trocas de mensagem instantânea, além dos estudantes elaborarem um relatório semanal, que é enviado aos professores (cada professor orienta no máximo seis duplas).

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

Um fator relevante para o sucesso do Prinagem é a adesão dos municípios que também deve ser pontuada como necessária para o sucesso da prática, uma vez que ao se inscreverem para participar se dispõem a arcar com as responsabilidades apresentadas no acordo de cooperação. A cada semestre são abertas inscrições, de modo que em novembro de 2017, 89 municípios se inscreveram para a edição de janeiro de 2018 (4ª edição).

Destaca-se ainda o suporte da alta gestão da Fundação João Pinheiro que compreende a relevância da proposta, tanto para a formação dos estudantes, quanto para oferecer suporte aos municípios em um período de restrições orçamentárias e atraso de repasses de recursos estaduais.

Por fim, a capacidade de adaptabilidade para construção e consolidação do Programa é também um aspecto importante para o sucesso da prática. Ao iniciarmos o Prinagem em julho de 2016, havia a inspiração dos programas de

alunos e outros custos relacionados ao pagamento dos professores orientadores e do seguro contra acidentes pessoais dos alunos.

### **Foco nas pessoas**

O Programa de Internato em Administração e Gestão Municipal apresenta foco nas pessoas, a iniciar com os estudantes em administração pública, que são o público alvo do Programa. Ao oportunizar vivências e experiências nos municípios, o foco é trabalhar nos estudantes: a possibilidade de empregar na prática conceitos teóricos aprendidos no curso de graduação; o estímulo a pensar em soluções e propostas possíveis diante da realidade e problemas sociais e da administração pública local; a possibilidade de perceber realidades sociais diversas das quais os alunos convivem; contribuir para a formação enquanto cidadão/(ã); a oportunidade de desenvolvimento de habilidades interpessoais, relevantes para a formação profissional deles.

Do ponto de vista de fortalecimento das administrações municipais, compreende-se que as organizações são compostas por pessoas e que são essenciais para quaisquer mudanças. Dessa forma, em todo tempo os estudantes são orientados a trabalhar juntamente com os servidores públicos locais, e que todo projeto desenvolvido no município seja em parceria com os servidores: compreendendo a rotina deles e propondo melhorias a partir do que esses servidores apresentam como demandas e possibilidades; oferecendo oficinas e pequenos treinamentos relacionados a gestão pública a fim de instrumentalizar os servidores e gestores locais para a realização de melhorias na administração municipal.

## **Mecanismos de transparência e controle social**

Como mecanismos de transparência em relação ao Prinagem, semestralmente a Gerência de Extensão e Relações Institucionais apresenta um relatório dos municípios contemplados por suas edições, as atividades desenvolvidas e os resultados observados em cada um deles.

Ademais, dá-se ampla divulgação ao chamamento para inscrição dos municípios, sendo enviado e-mail para representantes de cada um dos 853 municípios mineiros, além de divulgações no site da Fundação João Pinheiro e no portal oficial de notícias do Governo do estado de Minas Gerais, denominado Agência Minas.

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

Para o desenvolvimento do Prinagem uma barreira encontrada foi a dificuldade de estruturar uma metodologia de levantamento com as administrações municipais de quais seriam as demandas, atividades a serem trabalhadas pelos estudantes. Ao apresentar para as prefeituras quais eram as possibilidades de trabalho, estas apresentavam dificuldades em identificar na sua rotina os gargalos e os projetos prioritários para se desenvolver. As administrações municipais se inscreviam por conhecer o trabalho da Fundação João Pinheiro e por reconhecer que precisavam de um suporte para melhorar a sua gestão, mas não conseguiam se planejar, se organizar e estruturar uma proposta de trabalho para os alunos. Do ponto de vista da coordenação do Programa, a inquietação era em relação a enviar estudantes sem diretrizes sobre como seria o trabalho no município. Mas, ao mesmo tempo, não era intenção do Prinagem enviá-los com uma proposta fechada, que não conversava com a realidade local. Pois, somente através do pré-diagnóstico, produzido a partir de dados secundários, não é possível conhecer

a realidade do município antes da ida dos alunos. Ademais, muitos alunos retornavam da imersão frustrados por não terem conseguido realizar um bom trabalho porque a administração municipal não compreendeu o que poderia ser demandado. Logo, a dificuldade de acertar um desenho que conseguisse levantar propostas de trabalho que fossem condizentes com a formação dos estudantes e com a realidade municipal foi uma barreira.

Outra barreira para o desenvolvimento da prática é a limitação de recursos financeiros. Atualmente, a Fundação João Pinheiro arca com os custos relacionados a seguro contra acidentes pessoais e o pagamento da hora-aula dos professores orientadores. Uma das demandas levantadas tanto pelos estudantes quanto pelos próprios professores é em relação à necessidade de que o professor orientador em algum momento esteja presente no município, prestando suporte local. Apesar das atividades serem planejadas previamente à ida dos estudantes, apenas ao chegar ao município e observar sua dinâmica é possível de fato identificar e construir em conjunto as atividades que serão trabalhadas. Sendo assim, os estudantes são preparados para observar muito e estabelecer oportunidades na primeira semana, de modo a terem abertura para desenvolverem atividades de aprendizado e que sejam relevantes para o município. Portanto, a presença de um professor durante a imersão poderia colaborar tanto no processo de identificação das atividades a serem realizadas quanto oferecer assistência aos alunos no desempenho das atividades, reforçando junto às administrações a presença da Fundação João Pinheiro juntamente com os discentes durante todo o Programa. Entretanto, o estudo realizado para enviar os professores para visitar os alunos nos municípios apontou um custo que atualmente não pode ser arcado pela instituição, apesar das múltiplas alternativas reveladas por ele para garantir esta iniciativa, uma vez que envolve custos de transporte (passagens ou aluguel de veículo e gasolina), diárias, e pagamento de mais horas para os docentes.

Por fim, tem-se a barreira de como fazer uma avaliação dos resultados do Programa, uma vez que a atuação dos alunos é pontual e de apenas 4 semanas finalizando ao retornarem para Belo Horizonte. Entretanto, a cada edição os municípios apresentam na avaliação do Programa o desejo de serem acompanhados por mais tempo, e de eventualmente receberem os mesmos alunos para dar continuidade aos trabalhos propostos. Trata-se de uma barreira de concepção, uma vez que há o dilema entre atender o mesmo município mais de uma vez, ou dar oportunidades para outros serem atendidos. Além disso, mais de 90% dos estudantes só realizam a imersão uma vez e, muitos deles, não se dispõem a retornar aos municípios e nem de continuar o trabalho com eles após voltarem para Belo Horizonte.

#### **Quais barreiras foram vencidas e como?**

A barreira da dificuldade de construir com a administração municipal uma proposta de trabalho condizente com as demandas e possibilidade do município foi vencida a partir de tentativas e erros. Para isso, ouviram-se os participantes, aproximou-se a coordenação do Programa dos municípios demandantes e dos alunos participantes. A cada edição é fortalecido o diálogo com a pessoa de referência no município e busca-se continuar o contato com essa mesma pessoa durante todo o processo da edição que o município participa no Programa. O objetivo desta ação é reforçar o funcionamento do Programa e o que poderiam esperar e como deveriam se preparar para ele. Também são produzidas cartilhas sobre o Programa direcionadas para as administrações municipais, para os alunos e para os professores orientadores.

Ademais, adaptou-se a metodologia do Programa para que a primeira semana fosse de ambientação, reuniões e construção juntamente com a administração municipal de um cronograma da imersão, com as entregas pactuadas, a fim de garantir que fosse uma proposta que a todos interessasse e



internato das áreas da saúde, como Medicina e Odontologia, mas não havia uma metodologia específica para o Programa, que se propõe a não ser um estágio de férias e não ser também uma consultoria, mas se colocar como uma oportunidade de desenvolver projetos relevantes para a administração municipal. Nesse caso, foi necessário muito contato com os alunos, compreender como foram as experiências deles, aprender com o que foi apontado como não exitoso, e propor alternativas. Essa adaptabilidade foi relevante para se chegar ao formato atual do Programa.

**Links:**

**Links de vídeo/áudio da iniciativa:**

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

**Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário:**

<https://www.youtube.com/watch?v=Qu5rSPIY0Jc>

***Responsável institucional:***

Beatrice Correa de Oliveira

Gerente de Extensão e Relações Institucionais

***Endereço do Responsável Institucional:***

Alameda das Acácias, São Luiz (Pampulha), Belo Horizonte/MG – 31275150

***Data do início da implementação da iniciativa:***

01 de julho de 2016.

*Categoria*

**Inovação em processos  
organizacionais no Poder  
Executivo federal**



# Avaliação de impactos da pesquisa agropecuária

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa*

## Resumo da iniciativa

A Embrapa transformou a avaliação de impactos multidimensional da sua pesquisa em um processo. A instituição considera esta iniciativa extremamente importante porque permite demonstrar a efetividade da sua pesquisa ao apresentar para a sociedade o retorno econômico, social e ambiental da adoção das suas soluções tecnológicas. Trata-se de um processo efetuado de modo descentralizado, por todos os centros de pesquisa da instituição desde 2001. Os resultados da iniciativa são comunicados todos os anos no Balanço Social da Embrapa. De 2001 a 2018 foram realizados mais de 2100 estudos de avaliação de impactos. Tais avaliações de impacto revelaram, em média, um lucro social de aproximadamente 29 bilhões de reais por ano, além da geração de, em média, 95 mil empregos anuais. Além do mais a qualidade das avaliações é um dos critérios de avaliação dos centros de pesquisa da Empresa, desde 2001.

## **Caracterização da situação problema**

É indiscutível que a incorporação de inovações tecnológicas no processo produtivo resulta em algum efeito para os adotantes das soluções tecnológicas e que esta mudança que se reflete no desenvolvimento socioeconômico e na sustentabilidade da região beneficiada. Desta forma, é necessário monitorar, investigar, avaliar, e na medida do possível, medir os efeitos do uso/adoção dos resultados da pesquisa agropecuária. Avaliar os impactos das tecnologias, nesta perspectiva, tem duplo propósito. Primeiramente, conhecer os impactos e sua análise serve como *feedback* para P&D, ou seja, saber em que medida o planejado foi alcançado, que impactos causou e o que pode ser aprimorado em pesquisas futuras. Enquanto a segunda finalidade se refere à prestação de contas, uma vez que quando se trata de uma instituição pública que gera P&D, devem-se reportar os resultados aos investidores (o governo na maioria dos casos) e à sociedade. Esta situação-problema fez com que a Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, desenvolvesse e implantasse, ao longo dos últimos 22 anos, um processo pioneiro de avaliação de impactos multidimensional da pesquisa em todos os seus centros de pesquisa. Tal processo permite que sejam avaliados os impactos econômicos, sociais, ambientais e institucionais, sendo os resultados dessas avaliações de impactos publicados anualmente no Balanço Social da Embrapa. Esse processo teve início em 1997, com a criação do Balanço Social e foi descentralizado no início dos anos 2000. Na medida em que a rede de centros da Embrapa foi crescendo novos centros eram incorporados neste processo, saindo de 37 para 41 centros de pesquisa atualmente. Os resultados econômicos dessa avaliação de impactos, mais os indicadores laborais e sociais, são usados pela Empresa para estimar o chamado Lucro Social. No caso dos benefícios econômicos, eles são estimados com base nos ganhos adicionais líquidos recebidos pelo setor produtivo com a adoção das soluções tecnológicas geradas pela Empresa. Já

o restante do Lucro Social é formado pelos valores pagos pela Embrapa via indicadores sociais (alimentação, encargos sociais, previdência privada etc.) e indicadores laborais (tributos). Quando relacionamos em 2018 o lucro social de R\$ 43,52 bilhões com a receita operacional líquida anual de R\$ 3,57 bilhões, temos então um índice de retorno social equivalente à 12,16. Isso significa dizer que “para cada real aplicado na Embrapa, em 2018, houve um retorno de 12,16”.

Esse tipo de índice, usado desde os primórdios da implantação do Balanço Social no Embrapa, é também considerado uma inovação e indica, de uma maneira bastante expedita, o retorno anual dos investimentos realizados na Empresa.

Esta iniciativa se alinha às tendências atuais da gestão pública, em que a gestão burocrática, calcada no controle da ação do gestor público, cede espaço à administração gerencial, focada nos resultados e nas entregas para a sociedade.

### **Objetivos da iniciativa**

O fato de a Embrapa ter adotado um processo contínuo de avaliação de impacto, dado o seu vínculo com o Balanço Social, o que também é inovador, tem permitido um aprimoramento metodológico constante na avaliação dos impactos da pesquisa, ao longo dos últimos 20 anos. Uma das vantagens dessa integração de esforços entre a Sede da Empresa e os centros de pesquisa foi o desenvolvimento harmônico de uma metodologia que pudesse ser usada em toda a Empresa, apesar da diversidade dos seus centros.

Esse conjunto de inovações que foram surgindo com a implantação desse processo de monitoramento do uso e adoção e de avaliação dos impactos, e que hoje tornaram a Embrapa uma referência nacional e internacional, é que nos motiva a submeter essa exitosa iniciativa para esse concurso.

Hoje temos na Empresa todos os seus centros preocupados em demonstrar sua efetividade. Cada um deles monitora e avalia os impactos de uma amostra de no mínimo três tecnologias. Foi estabelecida uma metodologia única de referência

e anualmente são necessários estudos de campo para se chegar aos resultados publicados no Balanço Social. A iniciativa serviu para internalizar na instituição a ideia de que é fundamental demonstrar a efetividade da pesquisa agropecuária. Desde então os projetos de pesquisa também são orientados a destacar seus impactos potenciais no contexto do processo de seleção de novas propostas.

### **Público alvo da iniciativa**

Num primeiro momento o público-alvo correspondeu apenas aos centros de pesquisa da Embrapa para que pudessem, por meio da avaliação de impactos, demonstrar à sociedade a efetividade da pesquisa gerada na empresa. Mas com o passar dos anos fomos sendo procurados por diversas instituições de pesquisa nacionais e internacionais que reconheciam essa inovação da Embrapa e queriam implantá-las em suas instituições. Essa inovação vem servindo de referência a muitas outras instituições de pesquisa similares, tais como a Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (APTA), o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper), a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) e a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (Epamig). No âmbito internacional, adotou a iniciativa a instituição de pesquisa agrícola da Colômbia, a Agrosavia, enquanto alguns institutos nacionais de pesquisa agropecuária que compõem o Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Tecnológico Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul - Procisur estão iniciando este mesmo processo em suas instituições. Todos tiveram treinamento e apoio técnico da Embrapa para esta finalidade, em 2018, num total de 160 pessoas treinadas.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

O processo de avaliação de impactos da pesquisa da Embrapa é anual. No início de cada ano os centros de pesquisa da Embrapa destacam uma amostra

de tecnologias para efetuarem o estudo. Esta avaliação é *ex-post*, ou seja, realizada após a adoção da solução tecnológica pelo produtor rural ou cliente para o qual aquela pesquisa foi realizada. Quando se trata de uma semente, por exemplo, os estudos de impactos são efetuados normalmente quatro anos após o lançamento da tecnologia, que é para que a adoção já esteja madura ou consolidada a ponto de ser medida.

Quando, porém, a solução tecnológica é um software ou algum outro produto relacionado à tecnologia de informação a avaliação é realizada antes, tendo em vista que nestes casos a obsolescência da solução tecnológica pode ocorrer antes. Desta forma, o ciclo de vida da tecnologia é considerado. Em meados de cada ano, a Secretaria de Desenvolvimento Institucional da Embrapa faz uma consulta aos centros de pesquisa para que indiquem o que será avaliado. Há então uma disponibilização de recursos para os estudos de campo e os resultados das avaliações de impacto são disponibilizados em dezembro para publicação no Balanço Social da Embrapa, publicado anualmente em abril. Para cada avaliação de impacto de tecnologia há um relatório que explica todos os impactos (econômicos, social, ambiental e de desenvolvimento institucional) que é disponibilizado no site do Balanço Social.

Encerrado o ciclo de avaliação de impactos os relatórios são enviados para o comitê de análise da qualidade das avaliações de impactos da Embrapa, no qual cada relatório é avaliado por três profissionais de modo que todos os dados e o uso do método sejam analisados. Esta ação tem dois objetivos: identificar oportunidades de melhoria para aprimoramento da próxima avaliação e uso da avaliação do relatório para fins de avaliação de desempenho institucional.

De 2001 a 2018 foram realizados mais de 2100 estudos de avaliação de impactos, uma média de 120 por ano relacionados a esta iniciativa ora reportada. Tais avaliações de impactos revelaram, em média, um lucro social de aproximadamente 29 bilhões de reais por ano.



## **A situação hoje**

A iniciativa foi ampliada no último ano. Além da amostra anual de avaliações de impactos de tecnologias, a Embrapa passou a considerar outro indicador para demonstrar a efetividade da sua pesquisa: os chamados “outcomes”, ou seja, soluções tecnológicas de adoção consolidada (produtos incorporados ao processo produtivo). Em 2018 foram apresentados no Balanço Social da Empresa 179 exemplos neste sentido. Neste caso, a informação estimada é a taxa de adoção das tecnologias e a região onde tal adoção ocorre, trata-se, portanto, de um indicador de resultado e não de impacto. As avaliações de impactos, por outro lado, revelam o efeito da adoção e são estudos mais robustos, que exigem bastante em termos de recursos humanos e financeiros. Por isto, a amostra anual é limitada a, em média, três avaliações por centros de pesquisa (ainda que alguns dos centros de pesquisa da Embrapa avaliem um número maior de tecnologias). Enfim, esta inovação na Embrapa segue em plena atividade e vem sendo ampliada.

## **Por que a iniciativa é inovadora?**

A iniciativa é inovadora porque mudou a cultura da empresa que hoje entende que é necessário demonstrar quantitativamente sua efetividade. É inovadora também por ter transformado uma atividade complexa - a avaliação de impactos da pesquisa em uma instituição pública, em um processo em todos os centros de pesquisa da Embrapa. Não há exemplo similar em outra instituição de pesquisa no mundo. Estudos de impactos isolados ou esporádicos, de programas de pesquisa, por região ou situações de pesquisa particulares são relativamente comuns e a própria Embrapa realiza este tipo de estudo, principalmente, considerando as dimensões econômica ou social. Mas transformar a avaliação de impactos em uma rotina com o objetivo de

prestar contas à sociedade e demonstrar os benefícios da pesquisa nas mais diferentes regiões é algo ainda realmente ímpar, mas que vem acontecendo em outras instituições que procuram a Embrapa para transferir esse conhecimento, o que vem sendo feito junto a diversas instituições.

É inovadora também porque apresenta estas informações com uma linguagem cidadã, no Balanço Social da Empresa. Ainda que seja mantido todo o rigor científico principalmente no que se refere ao uso adequado dos métodos de pesquisa – todos eles indicados pela literatura sobre o tema, os impactos são comunicados de modo que as pessoas compreendam os conceitos e informações. A Embrapa gera bens públicos, transfere conhecimento, práticas e sementes melhoradas geneticamente e os mais variados produtos que a pesquisa pode oferecer e uma amostra da efetividade deste trabalho chega ao público. E é inovadora por ser transparente. Todos os dados e suas respectivas explicações são publicados na internet para a avaliação de qualquer pessoa.

Em recente estudo de benchmarking realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2016, a iniciativa da Embrapa na avaliação dos impactos da pesquisa agropecuária em múltiplas dimensões, vinculada à publicação anual de um Balanço Social, foi reconhecida como experiência única e bem-sucedida. Por isso, a Empresa é colocada no mesmo patamar de outras instituições internacionais de excelência em pesquisa agropecuária dos Estados Unidos, França, Austrália, assim como de instituições supranacionais, como os 15 centros internacionais de pesquisa do Consórcio de Pesquisa Agrícola Internacional (CGIAR).

### **Resultados da iniciativa**

A avaliação de impactos foi incorporada em todos os centros de pesquisa da Embrapa. O fato de, depois de gerada e transferida a tecnologia, saber que possivelmente os resultados serão avaliados ampliou a consciência dos

empregados quanto à importância de demonstrar a efetividade da pesquisa. Além disto, os resultados das avaliações de impacto publicados no Balanço Social têm sido importantes para a sustentabilidade institucional da Embrapa. Em um tempo de recursos extremamente escassos para a pesquisa pública, a Embrapa consegue demonstrar sua importância informando os benefícios sociais que transfere para a sociedade apenas com uma amostra da efetividade da sua pesquisa.

### **Houve utilização eficiente dos recursos?**

Neste ponto destacamos a importância dos dois principais recursos para a execução desta iniciativa: humanos e financeiros. Como a atividade de avaliação de impactos é descentralizada, é constante o foco na capacitação dos empregados que a executam. Além disto, os empregados envolvidos nesta prática são estimulados a realizar cursos de longa duração – mestrados e doutorados nesta área. A atividade envolve equipes de tamanhos variados. Em média, todos os anos, aproximadamente 230 empregados em toda a instituição se dedicam a essa atividade durante alguns dias em diferentes períodos do ano (porque a atividade envolve trabalho de campo análise e posterior elaboração do relatório de impactos).

Quanto aos recursos financeiros a Diretoria Executiva da Empresa destina quantia variável aos centros de pesquisa anualmente para a execução da atividade. O montante depende do número de tecnologias que cada centro se propõe a avaliar, os recursos que necessitariam para tal e naturalmente a disponibilidade de recursos que a Embrapa pode direcionar a atividade - considera-se que recursos para o desenvolvimento de tecnologia devem ser sempre prioridade.

## **Foco nas pessoas**

A avaliação de impactos da pesquisa pública agropecuária tem como principal objetivo medir o efeito do uso de uma tecnologia na sociedade. Ao medir os impactos econômicos, encontra o adicional de renda que tem o produtor rural ao adotar uma determinada tecnologia. Estudos de impactos mais específicos conseguem demonstrar como o investimento em pesquisa e o consequente desenvolvimento de variedades mais produtivas e resistentes puderam tornar, nas últimas décadas, o preço dos produtos da cesta básica menores. Estudos de impactos também conseguem demonstrar os empregos gerados no setor agropecuário e, por meio de determinados indicadores, como melhorou a qualidade de vida dos produtores. Finalmente, estudos de impactos conseguem verificar o efeito da adoção das tecnologias no meio ambiente. Quando positivos, esses efeitos serão maximizados em futuros produtos da pesquisa e quando negativos podem ser mitigados em um primeiro momento e, da mesma forma, se trabalha para que não voltem a acontecer por meio de produtos também aprimorados por meio da pesquisa.

## **Mecanismos de transparência e controle social**

A avaliação de impactos da pesquisa pública agropecuária tem como principal objetivo medir o efeito do uso de uma tecnologia na sociedade. Ao medir os impactos econômicos, encontra o adicional de renda que tem o produtor rural ao adotar uma determinada tecnologia. Estudos de impactos mais específicos conseguem demonstrar como o investimento em pesquisa e o consequente desenvolvimento de variedades mais produtivas e resistentes puderam tornar, nas últimas décadas, o preço dos produtos da cesta básica menores. Estudos de impactos também conseguem demonstrar os empregos gerados no setor agropecuário e, por meio de determinados indicadores, como

melhorou a qualidade de vida dos produtores. Finalmente, estudos de impactos conseguem verificar o efeito da adoção das tecnologias no meio ambiente. Quando positivos, esses efeitos serão maximizados em futuros produtos da pesquisa e quando negativos podem ser mitigados em um primeiro momento e, da mesma forma, se trabalha para que não voltem a acontecer por meio de produtos também aprimorados por meio da pesquisa.

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

De certa forma, qualquer tipo de avaliação gera alguma resistência inicial, pois o que se está avaliando é o resultado do trabalho das pessoas. No caso da Embrapa, quando se avalia o impacto da pesquisa, observa-se o trabalho de todos os profissionais e pesquisadores que atuam na fase da geração da semente ou produto, até o esforço do pessoal que trabalha na transferência de tecnologia. Avalia-se também a capacidade de articulação do centro porque as parcerias são fundamentais para que o produto chegue ao produtor rural. Assim, a nova atividade requer também um esforço da instituição no sentido de capacitar os empregados, realocá-los de suas funções iniciais durante um período de tempo no ano e realmente olhar internamente. Os centros de pesquisas estavam acostumados a fazer estudos de avaliação de impacto de forma esporádica, mas transformar a atividade em um processo anual exigiria bastante esforço. E há sempre o questionamento de que talvez fosse melhor investir essa energia na geração de conhecimentos e produtos. Mas, neste caso, não seria possível demonstrar a efetividade do que já havia sido feito, ou seja, avaliar os impactos ao menos de uma amostra de tecnologias era uma necessidade. Afinal, o que se pode dizer daquilo que não se avalia, que não se mede? A resistência inicial foi vencida rapidamente quando se percebeu que era possível demonstrar de forma sistemática os benefícios da pesquisa pública agropecuária.

## **Quais barreiras foram vencidas e como?**

Um fator que ajudou no princípio foi tornar a avaliação de impactos em um dos itens da avaliação de desempenho institucional dos centros de pesquisa. A Embrapa avalia a eficácia, a eficiência e a efetividade de todos os seus centros de pesquisa e secretarias todos os anos por meio de diversos indicadores. O peso da avaliação de impactos enquanto indicador era pequeno, mas já fazia alguma diferença na avaliação. Vale destacar, no entanto, que durante alguns anos a avaliação de impactos deixou de ser um dos indicadores da avaliação de desempenho. No entanto, os centros de pesquisa já tinham internalizado a importância de avaliar impactos e demonstrar sua efetividade de modo que a atividade nunca foi descontinuada. No fim das contas é motivo de orgulho para os centros de pesquisa ter os impactos das suas soluções tecnológicas publicadas anualmente no Balanço Social da Embrapa. E, finalmente, a Secretaria de Desenvolvimento Institucional da Embrapa (SDI), que sempre coordenou tais estudos e teve apoio e suporte financeiro da Diretoria Executiva para executar esse processo. Sem este apoio acreditamos que teria sido mais difícil transformar a avaliação de impactos em um processo.

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

São vários os fatores que contribuíram para o sucesso da prática:

1. A experiência prévia em avaliação de impactos que contribuiu para o aprimoramento metodológico multidimensional;
2. O zelo pela qualidade técnica das informações geradas tendo em vista que a SDI sempre analisou os estudos individualmente enviando um parecer com sugestões de melhoria para os centros de pesquisa;
3. O apoio da alta gestão da Embrapa para a incorporação da prática;
4. É um processo transparente, onde todas as avaliações feitas estão disponibilizadas na Internet.

5. E, finalmente, e talvez um dos fatores mais importantes: o entendimento, por parte dos centros de pesquisa da Embrapa e seus empregados, da necessidade de demonstrar a efetividade da pesquisa. Nós somos uma instituição pública, que trabalha com recursos públicos e é preciso demonstrar à sociedade o resultado de todo esse investimento na pesquisa que desenvolvemos.

***Responsável institucional***

Antônio Flavio Dias Ávila

Pesquisador

***Endereço do Responsável Institucional:***

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa),

Parque Estação Biológica, Asa Norte, Brasília/DF – 70770901

***Data do início da implementação da iniciativa:***

31/01/2001.

# Implantação do Hubine, o Hub de Inovação do Banco do Nordeste

*Banco do Nordeste do Brasil*

## Resumo da iniciativa

No cenário de transformações na economia, na indústria bancária e do surgimento do empreendedorismo digital, o Banco do Nordeste, banco de desenvolvimento regional, necessitava de ação imediata para adequar-se à nova realidade.

O Banco ampliou sua atuação com o Hub Inovação Nordeste (Hubine), unidade de inovação aberta, para concepção de modelos de gestão da inovação, melhoria de processos, produtos e serviços, prospecção e articulação de parcerias para o desenvolvimento do ecossistema de inovação na Região Nordeste.

O Hubine, coordenador do Programa de Transformação Digital do Banco, estrutura ações para contratação de soluções digitais, cujo fluxo de compras públicas, pioneiro no Governo, contribui para a inovação e a eficiência do Banco e fomenta o empreendedorismo que terá um grande cliente público em seu portfólio e serve de referência para outras organizações públicas.

O Hub de Inovação da Região Nordeste consolida-se no suporte à inovação das empresas e empreendedores nordestinos.



## Caracterização da situação problema

O Banco do Nordeste (BNB), maior banco de desenvolvimento regional da América Latina, diferencia-se pela missão de “Atuar como Banco de Desenvolvimento da Região Nordeste”. Sua visão é ser o banco preferido do Nordeste, reconhecido pela sua capacidade de promover o bem-estar das famílias e a competitividade das empresas da Região. Preocupa-se em executar uma política de desenvolvimento ágil e seletiva, capaz de contribuir para a superação dos desafios e construção de um padrão de vida compatível com os recursos, potencialidades e oportunidades da Região.

Para cumprir plenamente sua missão, o BNB observou o seguinte contexto:

- Processo produtivo de bens ou prestação de serviços, práticas de gestão se modificam com rapidez, o grau de desenvolvimento dos mercados, a cultura e os costumes das pessoas, bem como o padrão de produção e consumo da economia, cada vez mais flexível (ETENE, 2018);
- O setor bancário acompanha as *fintechs*, que têm revolucionando o mercado financeiro (CIAB, FEBRABAN. 2016);
- Transformações tecnológicas da economia e os reflexos no empreendedor da Região Nordeste que gera emprego, renda e desenvolvimento econômico. Tem-se a necessidade de investimentos no empreendedor que carece de sofisticação tecnológica e ineditismo (SEBRAE, 2018);
- O empreendedorismo digital se destaca pelas *startups* que atuam na prestação de serviços de alto valor agregado. No sentido contrário das tendências observadas em outros setores da economia nacional, a indústria brasileira de tecnologia da informação cresceu nos últimos anos;
- Segundo estatísticas, o PIB brasileiro decresceu 3,8% entre 2014 e 2015, enquanto a indústria “tech” nacional cresceu 20% (Estratégia Brasileira de Transformação Digital (e-digital), 2018);

- O BNB não estava preparado para atuar com produtos digitais, ou apresentava em seu portfólio produtos aderentes às necessidades de crédito e serviços financeiros requeridos pelas empresas do mercado, em especial as da economia digital.

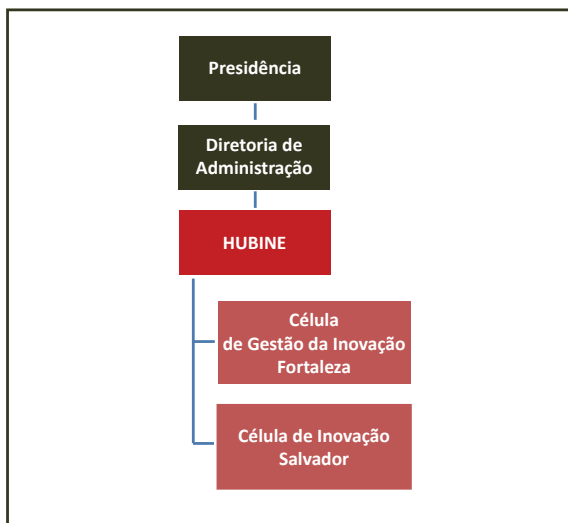
Portanto, o banco investiu na mudança de paradigma e alcançar mercados, novas relações financeiras e fazer uso de produtos/serviços inovadores. Foi necessário adotar ações para promover a cultura da inovação, realizar a gestão corporativa da inovação e apoiar o empreendedorismo regional.

A resposta estratégica foi expandir a atuação do BNB e implantar o Hub Inovação Nordeste (Hubine) que foi criado em agosto de 2016 para ser uma unidade de inovação aberta, responsável pela concepção de modelos de gestão da inovação, melhoria de processos organizacionais, produtos e serviços para o banco, prospecção e articulação de parcerias com organizações públicas e privadas para o desenvolvimento do ecossistema de inovação da Região Nordeste.

Em 2018, o BNB foi reconhecido pelo MCTIC como agência de fomento, nos termos do marco legal da inovação (Leis 10.973/2004, 13.243/2016 e Decreto 9.283/2018), ratificando as iniciativas de gestão da inovação realizadas pelo Hub.

A equipe possui 5 pessoas em Fortaleza e 3 em Salvador:

**Figura 1 Estrutura Organizacional do Hubine**



Fonte: elaboração própria

### Objetivos da iniciativa

Os objetivos estão estruturados em dois pilares:

Gestão da Inovação – Desenvolver a cultura de inovação e empoderamento dos empregados do banco para atuarem como empreendedores corporativos. Os temas são abordados no modelo de inovação aberta que integra conhecimento das diversas unidades organizacionais em sintonia com o mercado. Alguns destaques:

- a) Gerenciar Plano Estratégico de Inovação;
- b) Gerenciar orçamento de inovação;
- c) Elaborar editais de chamamento público para contratação de encomendas tecnológicas, com enquadramento legal nas leis de inovação;

- d) Executar ações de inovação para melhoria de processos, produtos e serviços do banco e apoio ao empreendedorismo corporativo, em parceria com as unidades envolvidas;
- e) Capacitar funcionários em temas relacionados à inovação, adotando diversos formatos (seminários, fóruns, palestras e cursos).

Ecosistema de Inovação – Fortalecer o empreendedorismo regional inovador, com capacitação e eventos de sensibilização. Alguns destaques:

- a) Executar projetos de incubação de ideias e aceleração de empresas para o apoio ao empreendedorismo regional, contemplando a seleção dos projetos, parcerias e mentorias de negócios inovadores, ações de capacitação para o ecossistema de inovação e acompanhamento de seus resultados;
- b) Gerenciar *coworking* compreendendo ações para captação de novas *startups*, desenvolvimento e avaliação das *startups* residentes;
- c) Captar parcerias para apoio ao banco nas ações de inovação.

### **Público alvo da iniciativa**

Público interno – Capacitação para áreas do banco em cultura e gestão da inovação, inovação em processos, produtos e serviços:

- Planejamento: a) Diretrizes estratégicas do Planejamento Empresarial; b) utilização de metodologias ágeis (*Design Thinking/Sprint*) para escopo de projetos corporativos; c) inserção de ideias dos concursos de ideias nos projetos corporativos;
- Políticas de Desenvolvimento: políticas e diretrizes para Gestão da Inovação;
- Gestão de Normas: normativos internos para Gestão da Inovação;
- Governança de Tecnologia da Informação: definição de novo Fluxo de Gestão de Demandas Corporativas de TI com a inclusão da categoria Inovação;
- Fundos Especiais: editais de Subvenção Econômica para *startups*.

Público externo – clientes/parceiros do ecossistema de inovação regional e sociedade nordestina. Algumas ações: a) realização de eventos de capacitação e mentoria para startups; c) eventos de *Open Innovation* para apresentar soluções inovadoras de *startups* para clientes do BNB.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

Destacamos as principais ações desenvolvidas pelo Hubine, desde a sua criação em 2016, até o momento.

#### **2016**

- Criação e estruturação da unidade;
- Definição de diretriz estratégica no Planejamento Empresarial estabelecendo a inovação como prática;
- Programa Inova BNB 2016: programa de concurso de ideias de funcionários, com premiação de ideias já implantadas em suas unidades.

#### **2017**

- Publicação de edital para instalação do *Coworking* Hubine Fortaleza;
- Publicação do primeiro Edital de Subvenção Econômica específico para *startups*;
- Estruturação de Plano de Dispêndios Globais com orçamento específico para inovação, incluindo apoio financeiro às *startups* do *Coworking* para o desenvolvimento dessas empresas;
- Definição de produtos de crédito inovadores: FNE Sol, FNE Água, FNE Inovação e FNE Semente;
- Realização do TEDx Banco do Nordeste;

- Realização do Fuckup Nights Banco do Nordeste;
- Realização de *benchmarking* dos ecossistemas de inovação no Chile e em Israel;
- Programa InovaBNB 2017: programa de concurso de ideias de funcionários, com premiação e posterior implementação da ideia.

## 2018

- Definição de escopo de Projetos Corporativos com metodologias ágeis (*Design Thinking* e *Design Sprint*);
- Definição de novo Fluxo de Gestão de Demandas Corporativas de TI com a inclusão da categoria inovação;
- Publicação do edital para instalação do *Coworking* Hubine Salvador;
- Publicação do segundo Edital de Subvenção Econômica específico para *startups*;
- Estruturação de políticas e diretrizes para gestão da inovação;
- Criação de normativos internos de gestão da inovação;
- Definição de novo processo de aquisição de soluções inovadoras no mercado com base no marco regulatório da inovação;
- Road show para apresentação de soluções das *startups* do *Coworking* Hubine às áreas de negócios do banco;
- Road show nos Estados do Nordeste para apresentação das *startups* da Região aos investidores do Fundo Criatec;
- Criação de novos processos, produtos e serviços com a adoção de metodologias ágeis (*Design Thinking* e *Design Sprint*);
- Reconhecimento do Banco do Nordeste como agência de fomento pelo MCTIC.

## 2019

- Realização de evento de *Open Innovation* para apresentar as soluções das *startups* do *Coworking* aos clientes do Banco do Nordeste;
- Criação de novos processos, produtos e serviços com a adoção de metodologias ágeis (*Design Thinking* e *Design Sprint*);
- Liderança do Programa de Transformação Digital.

### A situação hoje

O Hubine, em Fortaleza e Salvador, oferece suporte à inovação das empresas nordestinas, em especial àquelas em seus espaços de *Coworking*. Ocupa lugar de indutor da inovação, com destaque para a liderança do Programa de Transformação Digital do banco e apoio à inovação em processos, produtos e serviços.

Neste ano de 2019, foi iniciada a estruturação do modelo de maturidade em inovação, utilizando como referência o modelo do *Gartner Group* (<http://www.gartner.com>) que possibilitará autoavaliação frente a indicadores, métricas, níveis de maturidade e planejamento para migração ao nível superior. A gestão dos indicadores conduzirá a sua ampla divulgação, no âmbito interno e externo, estimulando a evolução da inovação na empresa.

Para dar vazão aos desafios atuais, está em estruturação o Hubine Digital, buscando capilaridade e escala, que permitirá integrar o banco, os funcionários e os empreendedores nas seguintes iniciativas:

- Gerenciamento de ideias inovadoras para o desenvolvimento da Região;
- Gestão do conhecimento: a) cadastro de especialistas/mentores para troca de experiências/networking em inovação, startups, mercados e desenvolvimento de negócios, dentre outros; b) Compartilhamento e troca de experiências – salas virtuais de coworkings e fóruns;

- c) Prover repositório de textos técnicos, vídeos, áudios, material didático e de apoio aos eventos realizados no Hubine;
- Gestão de eventos: canal de divulgação e gerenciar inscrições de interessados;
  - Canal de relacionamento: *chatbots* para consultoria virtual à sociedade em editais do Fundeci, editais de chamamento público, solicitação de FNE Inovação, apresentação ao Criatec, plano de marketing digital, registro de marca, elaboração de contrato de serviços etc.

No momento atual, a equipe do Hubine exercita diariamente a visão sistêmica e estratégica para colher as melhores práticas e conectar-se com o estado da arte em inovação, com destaque para inovação para o desenvolvimento econômico e para a indústria bancária.

#### Por que a iniciativa é inovadora?

O Hubine foi o primeiro Hub de Inovação dentro de um banco de desenvolvimento regional. Com a sua criação, promoveu a mobilização interna para inovação em processos, produtos e serviços, por meio do consumo de práticas inovadoras e de soluções do mercado digital das *startups* - algo tímido na esfera pública - visando tornar a instituição mais ágil, eficiente e competitiva.

Simultaneamente, o Hubine conectou o Banco do Nordeste ao ecossistema de inovação da Região, possibilitando compreender mais facilmente as necessidades do empreendedorismo regional e criar produtos financeiros e de crédito mais aderentes a esse mercado, com o intuito de efetivamente contribuir para o modelo da nova economia digital e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico regional.

Como inovação organizacional protagonizou mudanças internas significativas como: a) reconhecimento do Banco do Nordeste como agência de fomento pelo



Ministério de Ciência e Tecnologia e Comunicação (MCTIC) e b) definição de novo fluxo de compras públicas para aquisição de soluções digitais de empresas de base tecnológica como as *startups*, seguindo o marco legal da inovação.

**Banco do Nordeste:**

- <https://www.bnb.gov.br/>

**Hubine:**

- <https://www.bnb.gov.br/hubine>
- <https://www.youtube.com/watch?v=Ab-2o9P5MbY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ExTv6LyZcJo>

*Coworking:*

- <https://www.opovo.com.br/jornal/economia/2017/04/hubine-vai-se-expandir-no-nordeste.html>
- <http://tribunadoceara.uol.com.br/blogs/investe-ce/2017/06/19/espaco-hubine-incentiva-startups-inovar-e-empreender-durante-o-seminario-agua-innovation/>
- <https://www1.sfipec.org.br/sites/numa/?st=noticia&id=98588>
- <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/negocios/online/bnb-seleciona-startups-para-Coworking-em-fortaleza-e-salvador-1.1994998>
- <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/negocios/online/hubine-seleciona-startups-para-experiencia-de-Coworking-em-fortaleza-1.1838616>
- [https://www.bnb.gov.br/noticias/-/asset\\_publisher/x8xtPijhdmFZ/content/hub-de-inovacao-do-banco-do-nordeste-inaugura-Coworking-em-fortaleza/50120?inheritRedirect=true](https://www.bnb.gov.br/noticias/-/asset_publisher/x8xtPijhdmFZ/content/hub-de-inovacao-do-banco-do-nordeste-inaugura-Coworking-em-fortaleza/50120?inheritRedirect=true)

- <http://www.aberje.com.br/banco-do-nordeste-seleciona-startups-para-Coworking-em-fortaleza-e-salvador/>

#### Apoio à Inovação:

- [https://www.bnb.gov.br/noticias/-/asset\\_publisher/x8xtPijhdmFZ/content/banco-do-nordeste-apoia-jovens-empresendedores-no-maior-evento-de-startups-dopais/50120?inheritRedirect=true](https://www.bnb.gov.br/noticias/-/asset_publisher/x8xtPijhdmFZ/content/banco-do-nordeste-apoia-jovens-empresendedores-no-maior-evento-de-startups-dopais/50120?inheritRedirect=true)
- <https://opovo.com.br/jornal/economia/2019/04/04/ce-e-8-5--do-investimento-em-inovacao-do-bnb.html>

#### Resultados da iniciativa

Entre 2016 e 2018, após a instalação do Hubine, evidenciaram-se os seguintes impactos:

#### Qualitativos:

- Definição de diretrizes estratégicas no Planejamento Empresarial estabelecendo inovação como prática;
- Estruturação de Plano de Dispendios Globais com orçamento específico para inovação;
- Disciplinamento interno para apresentação, avaliação, seleção e implementação de ideias inovadoras;
- Práticas de metodologias ágeis (*Design Thinking e Design Sprint*) na concepção de novos processos, produtos e serviços;
- Adequação no processo de atendimento de demandas de Tecnologia da Informação para tratar soluções inovadoras;
- Definição de processo de aquisição de soluções inovadoras no mercado pelo marco regulatório da inovação;
- Conexão entre Academia, Governo e Sociedade em busca da inovação do BNB e da economia da Região Nordeste.

### Quantitativos:

- Realização de 90 eventos de capacitação em temas de inovação, envolvendo 2.700 participantes (público interno e externo);
- Troca de experiências com pelo menos 180 *startups*, incluindo parceiros internacionais como a *startup* Chile;
- Apoio a *startups* com *Coworking*. Elevação da quantidade de empresas em 100% no período 2016/2017 e 2017/2018;
- Realização de dois programas de concurso de ideias (Programa InovaBNB 2016 e 2017) envolvendo toda a instituição. 347 ideias coletadas com premiação para as melhores de cada ano;
- Criação de dois editais de subvenção econômica para financiar projetos de inovação de *startups*, envolvendo R\$ 9 milhões em recursos não reembolsáveis (R\$ 4 milhões em 2017 e 5 milhões em 2018). Crescimento de 25% de 2017 para 2018;
- Concessão de crédito especializado para inovação. R\$ 590 milhões em 2016 e R\$ 750 milhões em 2018. Variação de 27%.

O BNB adota metodologia corporativa de Planejamento Empresarial (nível estratégico) e Programa de Ação (nível tático) que possibilita acompanhamento dos indicadores para alcance das metas estabelecidas. O Hubine utiliza-se dos mesmos instrumentos de acompanhamento e avaliação.

### Houve utilização eficiente dos recursos?

Os conceitos de economia criativa, economia colaborativa e empreendedorismo corporativo, amplamente difundidos no ecossistema de inovação, são plenamente praticados no Hubine. Isto significa que as iniciativas de capacitação para a cultura da inovação, por exemplo, aconteceram por conta da conexão do Hubine com especialistas do ecossistema, com participações gratuitas. Assim, os custos com a maior parte das capacitações foram mínimos, envolvendo apenas a logística de disponibilização do local.

A estrutura organizacional do Hubine iniciou-se com quatro funcionários em 2016, cresceu para cinco funcionários em 2017 e chegou a oito funcionários em 2018, com a inauguração do Hubine Salvador. Durante este período, os custos com pessoal alcançaram R\$ 4,3 milhões. Além dos recursos de pessoal, consideram-se ainda os recursos financeiros alocados para contratação de consultoria em metodologias ágeis (*design thinking* e *design sprint*), correspondendo a R\$ 174 mil, no período 2016-2018.

Não há investimentos com infraestrutura e instalações, visto que o Hubine Fortaleza ocupa espaço compartilhado com outras unidades administrativas da sede do BNB e o Hubine Salvador compartilha espaços no Hub Salvador, sem custos.

No período, tivemos um total de R\$ 4,5 milhões de custos, que representa menos de 1% da receita líquida do banco, trazendo valor agregado para a cultura da inovação da empresa, para o fomento ao ecossistema de inovação e para a criação de novos produtos e serviços que geraram receitas ao banco.

### **Foco nas pessoas**

O Hubine concentra esforços na quebra de paradigmas e na transformação cultural daqueles que fazem o BNB.

Utilizou-se do concurso de ideias (Programa InovaBNB), oficinas de *design thinking* e *design sprint* para envolver os funcionários dos nove Estados da Região Nordeste, e Norte de Minas Gerais e Espírito Santo no processo de mudança e construção de novas ideias que modificaram o Banco e seus negócios.

O ponto alto da implantação da iniciativa foi compreender que os empreendedores fomentam a inovação, competitividade e melhoria contínua das empresas, gerando empregos e renda direta e indireta. A estratégia foi testar modelos de fomento à cultura da inovação e de empreendedorismo

no Nordeste, como o modelo de *coworking*, potencializando a interação, colaboração, compartilhamento de experiências e de conhecimentos entre empreendedores nordestinos, o banco e o ecossistema local de *startups*.

Em 2017, 10 *startups* se instalaram em Fortaleza, permitindo ao Hub conhecer tecnologias disruptivas/modelos de negócio digitais, entender as necessidades desse público e subsidiar a proposição de melhorias em produtos e serviços do Banco para a sociedade.

### **Mecanismos de transparência e controle social**

O Hubine dispõe de um site na internet (<http://www.bnb.gov.br/hubine>) que divulga sua responsabilidade e suas iniciativas de inovação que alcançam o público interno de funcionários do Banco e o público externo do ecossistema de inovação. Os eventos de capacitação são divulgados no site do Hubine para possibilitar as inscrições dos cidadãos.

Os editais de seleção de *startups* são públicos e divulgados no site do Hubine. Os editais de subvenção para financiamento de *startups* são também publicados no site do Banco do Nordeste (<https://www.bnb.gov.br>).

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

As principais barreiras enfrentadas para criação e expansão do Hubine foram:

- Falta de alinhamento dos setores governamentais quanto às políticas de inovação: O MCTIC é o gestor do disciplinamento para inovação. O então Ministério da Integração Nacional, atual Ministério do Desenvolvimento Regional disciplina a política de desenvolvimento territorial que está intrinsecamente associada à inovação.

- O Banco do Nordeste é supervisionado pelo atual Ministério da Economia, ex-Ministério da Fazenda, que trata a inovação sob outra ótica. O tema inovação é tratado de forma não integrada pelos diversos órgãos que influenciam a ação do Banco do Nordeste;
- Falta de legislação clara e objetiva direcionada às unidades da esfera pública: o Decreto 9.283 que disciplina as leis de inovação (10.973/2004 e 13.243/2016) foi publicado apenas em fevereiro de 2018, e ainda apresenta lacunas;
- Baixa adesão dos patrocinadores e envolvidos, considerando os aspectos anteriormente citados.

### Quais barreiras foram vencidas e como?

Quanto à falta de legislação clara e objetiva direcionada às unidades da esfera pública, o Banco do Nordeste desenvolveu ações de *benchmark* para conhecer a experiência de parceiros como BNDES, Banco da Amazônia, Caixa Econômica e Banco do Brasil. Foi desenvolvido fluxo interno para contratação de encomenda tecnológica, com base na atual legislação da inovação (Decreto 9.283/2018) e Lei das Estatais (13.303/2016).

A adesão dos patrocinadores e do público envolvido vem sendo trabalhada com a realização de eventos internos de sensibilização para o tema inovação, bem como alinhamento sobre os benefícios que o tema pode trazer para o Banco do Nordeste.

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

O momento vivido pelo país demanda inovação. O Brasil está numa posição desconfortável no ranking mundial da inovação. A Região Nordeste, área de atuação do Banco do Nordeste, tem carência de desenvolvimento econômico e

de inovação. A existência de direcionamentos e políticas nacionais de inovação e transformação digital favoreceu a estruturação da prática inovadora aqui inscrita.

No momento atual, a equipe do Hubine exercita diariamente a visão sistêmica e estratégica para colher as melhores práticas e conectar-se com o estado da arte em inovação, com destaque para inovação para o desenvolvimento econômico e na indústria bancária.

**Links:**

Links de vídeo/áudio da iniciativa: [www.youtube.com/watch?v=dq\\_GrLgrS60](http://www.youtube.com/watch?v=dq_GrLgrS60)

Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário: [www.youtube.com/watch?v=3atG\\_p3daJM&feature=youtu.be&app=desktop](http://www.youtube.com/watch?v=3atG_p3daJM&feature=youtu.be&app=desktop)

***Responsável institucional:***

Lina Ângela Oliveira Salles Moreira

Gerente de Ambiente

***Endereço do Responsável Institucional:***

Banco do Nordeste do Brasil S.A (BNB) – Centro Administrativo Avenida  
Pedro Ramalho, 5700, Passaré, Fortaleza/CE – 60743902

***Data do início da implementação da iniciativa:***

11 de agosto de 2016

# Projeto de Evolução do Programa de Gestão de Demandas (PGD)

*Controladoria-Geral da União (CGU)*

## Resumo da iniciativa

A CGU tinha um cenário de baixa adesão ao seu modelo de PGD, com resultados modestos, baixa conformidade ao normativo, demora na coleta de informações, poucos beneficiários e pouca transparência.

Através de pesquisas com servidores, a CGU mapeou ações para atingir melhores resultados. Entendeu-se que o Programa seria importante instrumento de gestão de processos, de pessoas, por resultados, de aumento de produtividade, entre outros.

A CGU inovou com um normativo flexível, deu maiores responsabilidades à chefia imediata e ampliou as possibilidades de participação no PGD. Adotou ferramentas de TIC que deram acesso aos dados em tempo real e que melhoraram a gestão do Programa, o que promoveu maior transparência e possibilidades de controle social. Melhorou a comunicação para estimular a cultura do PGD.

O resultado foi o incremento no número de participantes, de entregas, da satisfação dos servidores e chefias, com produtos na qualidade esperada e entregas tempestivas.



## **Por que a iniciativa é inovadora?**

Trata-se de um dos primeiros modelos de gestão por resultados desenvolvidos no Executivo federal. É inovador porque desde a sua concepção, une a um só tempo o teletrabalho, a vinculação à necessidade de serviços e à gestão por resultados para todas as entregas.

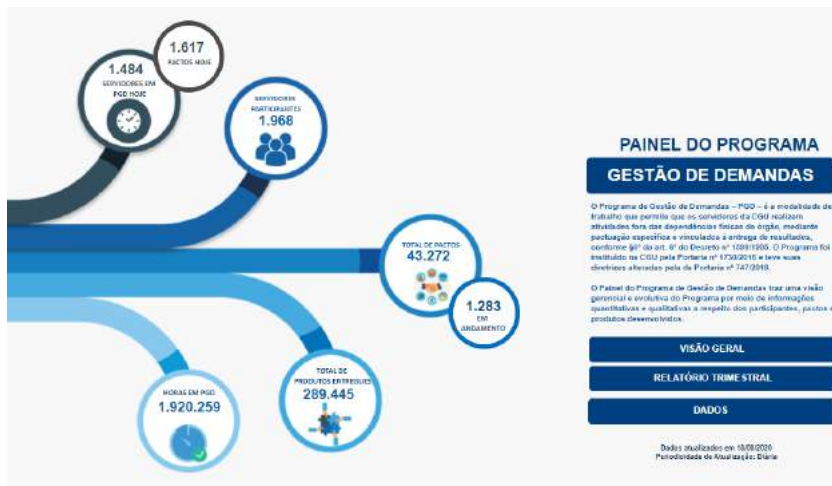
De forma resumida, o Projeto de Evolução do PGD é tão inovador e único na administração pública porque:

1. Dispõe de sistema de informação próprio e painel de gestão;
2. Gerencia indicadores em tempo real, que possibilita alto nível de transparência;
3. Ampla adesão dos servidores, alto grau de simultaneidade;
4. Melhora a gestão de pessoas, de resultados;
5. Pioneiro em modelo de teletrabalho por projetos e um dos pioneiros em estudos do *coworking*;
6. Melhoria significativa dos indicadores do projeto, na participação dos servidores.

Solicitamos ler as informações em: “Público Alvo da iniciativa”, “Descrição das etapas da prática inovadora” e “A situação hoje”.

Tais inovações criaram um produto inédito na administração pública, alvo de 27 *benchmarkings* de diversos órgãos públicos.

Figura 2: tela inicial do Painel de Monitoramento do PGD



Fonte: elaboração própria

Figura 3: tela inicial do Sistema PGD

**PGD**  
PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS

ALTO CONTRASTE  
GPR: 01368730100 - Administrador / Dirigente | Gair

Pactos | Orçencial | Configurações

**Pacto**

Código do Pacto:

Nome Servidor:

Unidade:

Incluir Pactos de Unidades subordinadas

Situação do Pacto:

Tipo do Pacto:

Período:  a

Código do Pacto	Nome	Tipo	Data início pacto	Data término pacto	Situação	Unidade	Ação
40000	DAVI EDSON DA COSTA	PGD - Projeto	28/07/2020	31/08/2020	Em Andamento	ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA SECRETARIA-EXECUTIVA	<input type="button" value="Editar"/> <input type="button" value="Excluir"/>

Fonte: elaboração própria

## **Caracterização da situação problema**

O Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, em seu art. 6º, § 6º, autoriza a dispensa do controle de assiduidade desde que exista autorização do ministro de Estado para unidades que disponham de programa de gestão e resultados efetivamente mensuráveis, que devem ser publicados trimestralmente no Diário Oficial da União.

A Controladoria-Geral da União, baseada no referido decreto, nomeou seu “teletrabalho” como Programa de Gestão de Demandas (PGD), a partir da Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016. O PGD foi desenvolvido como um Programa com grande amplitude, cuja adesão estaria disponível à maioria dos servidores e a todas as unidades administrativas, dentro dos limites do normativo do Programa. O grande diferencial do PGD é o vínculo permanente com a efetiva entrega de resultado, com períodos de tempos pré-estabelecidos.

No PGD, toda vez que um servidor requer que um trabalho seja feito remotamente, é necessário estabelecer um pacto, que antes era formalizado no Sistema SEI (e, posteriormente, com as melhorias apresentadas, passou a ser no Sistema PGD), indicando o que será feito, em que período, e coletando a autorização da chefia.

Outra característica do PGD é que o prazo de execução equivale ao prazo que seria dado em trabalho presencial, reduzido de um ganho de produtividade pré-definido para cada uma das atividades autorizadas. O rol de atividades e prazos são tabulados na tabela de atividades do PGD. Isso faz com que os servidores executem atividades ou tarefas em PGD e retornem ao regime de ponto eletrônico, estimulando a rotatividade, participação ampla, e vinculando-se o programa à necessidade de serviço.

Entretanto, em 2016, passados 05 trimestres de iniciativa piloto, foi diagnosticado que, nos primeiros trimestres da oficialização do Programa,

a adesão dos servidores era baixa. Apenas 148 servidores participaram do primeiro trimestre do PGD, o que representava menos de 10% do quadro de servidores. Considerando-se que a duração dos pactos de PGD eram curtos, significava que o programa não estava despertando interesse ou não havia oportunidades suficientes para os interessados.

Dessa maneira, era necessário avaliar as causas da adesão limitada dos CGU ao PGD, de forma a promover o programa. O PGD também era entendido como forma de ganhar eficiência e produtividade. No entanto, além da expansão no número de pactos de PGD estabelecidos entre a chefia e o servidor, era necessário promover a expansão dos tipos de atividades permitidas em PGD e melhorar os mecanismos de prestação de contas e avaliação de resultados. Em tempos de restrição orçamentária e de limitação de concursos, o PGD era uma das formas de formalizar a gestão por resultados com prazos mais exíguos que os tradicionais, em regime presencial.

Por outro lado, era necessário zelar para que a expansão na adesão ao programa mantivesse a qualidade e seriedade em torno deste. Era preciso desenvolver mecanismos de prestação de contas, de informações em tempo real, que permitissem o acompanhamento e o monitoramento do programa, incluindo-se aí a transparência, o controle social e os dados abertos.

Por fim, os *feedbacks* dos poucos servidores e chefias indicavam que o PGD era um importante instrumento existente na CGU quanto ao aspecto de gestão de pessoas. Ao mesmo tempo que contribuía para retenção de talentos e qualidade de vida do servidor, se tornava alternativa de gestão para as chefias das unidades, já que era um meio de se estabelecer a entrega de resultados em tempos mais exíguos que os do regime presencial.

Assim posto, a situação-problema foi definida em diagnosticar os motivos da baixa adesão ao PGD e promover as melhorias necessárias, como ampliação da participação dos servidores, melhoria nas regras do programa, ampliação do

rol de atividades executáveis por PGD, direcionamento tecnológico e melhoria da transparência das informações, reforçando os instrumentos de avaliação de resultados e integridade do programa.

Caracterizada a situação-problema, desenvolveu-se um projeto que endereçava as ações necessárias para se atingir os resultados pretendidos com o Programa de Gestão de Demandas, denominado Projeto de Evolução do PGD.

### **Objetivos da iniciativa**

- Ampliação da participação no PGD através de melhorias normativas, que universalizassem a participação, após diagnóstico dos problemas percebidos por servidores e chefias, que são os atores do normativo;
- Desenvolvimento de novas formas de PGD;
- Promoção de cultura positiva à gestão por resultados;
- Desenvolver o Sistema PGD, aderente ao novo normativo, que facilitaria a gestão do PGD, permitindo obtenção dos dados em tempo real, maior transparência;
- disponibilização de dados em plataforma aberta, controle social, aderência e uniformização das regras do programa e integração com o ponto eletrônico;
- Desenvolver painel gerencial, baseado nos dados existentes no Sistema PGD, que permite uma visão consolidada e em tempo real dos indicadores do PGD, com fácil
- aplicação de diversos filtros para obtenção das informações desejadas;
- Estudo de viabilidade para contratação de ambiente de *coworking* para ampliar a adesão ao PGD e integrar equipes distintas;
- Identificar riscos e mitigá-los, sempre que possível.

## **Público alvo da iniciativa**

Inicialmente, o público-alvo do PGD são os servidores da CGU. Ao estimular a ampliação do número de servidores participantes, fomentar a cultura da gestão por resultados e melhorar o normativo, a CGU promove o aumento da satisfação dos servidores com o órgão, a melhoria na qualidade de vida, na gestão do tempo e a flexibilização da jornada. Diante desses benefícios, é natural haver retenção de talentos, que deixam de se interessar por outras carreiras, tendo em vista os benefícios existentes.

No entanto, o PGD gera uma relação ganha-ganha entre servidores e chefias. Para as chefias é uma alternativa de gestão que promove gestão de demandas e gestão por resultados (o PGD exige avaliações constantes e periódicas das entregas quanto ao prazo e qualidade dos trabalhos), previsibilidade de entregas de produtos e garantia de entrega no prazo e qualidade (o servidor se obriga a entregar no prazo e qualidade esperado, para que possa participar outras vezes do PGD). Além dos pontos destacados, ao se tornar uma alternativa de gestão de pessoas dentro das unidades, é um instrumento para as chefias manterem os servidores focados, compromissados e motivados.

Além desses atores, o órgão também é beneficiado, uma vez que os servidores em PGD devem apresentar ganho de produtividade em relação aos trabalhos executados em regime presencial. As atividades passíveis de se executar em PGD estão listadas na tabela de atividades do PGD, na qual constam os tempos para execução presencial e execução remota. Estas últimas são registradas com ganhos de produtividade que variam de 10 a 25%, conforme o caso. Dessa forma, além de fatores subjetivos, o órgão ganha objetivamente com o incremento da produtividade dos servidores, o que torna possível entregar mais produtos num mesmo período. Em tempos de restrições nas autorizações de concurso e de restrições orçamentárias, é um instrumento de gestão que promove aumento de produtividade e incremento da gestão por resultados.

Também é um método de gestão que permite a retenção de talentos, uma vez que nem todo órgão oferecerá esse benefício nas mesmas condições. Outro benefício para o órgão é a recuperação da força de trabalho. Servidores em PGD apresentaram reduções no número de atestados de comparecimento, atestados de saúde e de licença para acompanhamento de saúde de ente familiar.

A sociedade é beneficiada quando, ao adotar amplamente o PGD, o órgão consegue entregar mais resultados em prazos mais exíguos sem que isso signifique aumento nas despesas com mais servidores. Também se beneficia com a possibilidade de exercer o controle social, já que os dados acerca da jornada e da produtividade dos servidores se tornaram mais disponíveis e acessíveis. Além disso, a ausência do servidor no ambiente de trabalho significa uma pequena redução em elementos de custeio, por exemplo: água, papel, café, energia, entre outros. Também há o benefício indireto para a sociedade em aspectos como redução do trânsito das cidades e para o meio ambiente, já que reduz deslocamentos.

Por fim, ainda que de forma não intencional, os dados do PGD se tornaram insumo para subsidiar estudos acadêmicos acerca de teletrabalho e produtividade, tendo em vista a maneira como tais informações estão estruturadas e disponíveis no âmbito da CGU.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

Primeiramente, diagnosticou-se que o PGD tinha baixa adesão dos servidores e baixo nível de apoio das chefias. No primeiro trimestre, só 148 servidores participaram do programa. A adesão continuou baixa nos trimestres seguintes anteriores às práticas inovadoras. Na maioria das vezes, essa participação era em períodos curtos, de 1 a 5 dias. O grau de simultaneidade de servidores em PGD não ultrapassava duas dezenas de servidores. Ao mesmo tempo, identificou-se que, se adotado em larga escala, o PGD poderia beneficiar o órgão em diversas medidas. Contudo, era necessário criar meios para que o aumento de escala não resultasse em danos à imagem e à seriedade do programa.

A partir desse diagnóstico, desenvolveu-se o “Projeto de Evolução do PGD”. Era necessário tornar o Programa mais efetivo, com resultados comprováveis. A primeira medida foi uma pesquisa ampla com servidores e chefias que identificasse as razões da baixa adesão, as críticas ao PGD, as dificuldades encontradas, entre outros.

A partir da análise das informações obtidas, foi desenvolvido um novo normativo (Portaria nº 747, de 16 de março de 2018) com as seguintes melhorias:

1. Fim do fator de simultaneidade de 20% da unidade em PGD – A chefia passou a decidir o quantitativo de servidores que podem sair simultaneamente, conforme a realidade da unidade e a necessidade de efetivo presencial;
2. Fim do pedágio de 6 meses que impedia que o servidor que mudou de unidade participasse do programa – compete à chefia e ao servidor identificarem se há capacidade de se fazer o trabalho esperado no prazo esperado;
3. Autorização para que a celebração do pacto de PGD fosse entre servidor e chefia imediata, ao invés de necessitar da aprovação do dirigente em nível DAS 4 ou superior, o que tornou mais ágil e menos burocrático o processo;
4. Ganho de produtividade limitado entre 10% e 25%;
5. Criação da figura da Unidade Supervisora do PGD, que passou a ter gestão sobre a tabela de atividades, proporcionando maior facilidade de atualização do rol de atividades;
6. Criou o mecanismo de suspensão e interrupção do pacto, para positivar situações não previstas ao fazer o pacto.

A pesquisa também identificou que parte dos servidores e chefias não viam com bons olhos os participantes do PGD. Entretanto, essa visão não era compartilhada pela alta administração. Para que a cultura fosse estabelecida, era necessário uniformizar tal entendimento. Para isso, diversas ações de comunicação foram desenvolvidas para fomentar uma cultura de estímulo e de visão positiva ao PGD:

1. Publicações de notícias na intranet expondo os resultados positivos;
2. Palestras explicando o programa e destacando seus benefícios;



3. Abordagem do tema em encontro de dirigentes;
4. Ministro da CGU, em diversas reuniões com os servidores, inclusive naquelas transmitidas pela TV CGU para as regionais, promoveu defesa e estímulo à adesão ao PGD.

A Unidade Supervisora passou a promover a atualização periódica das atividades existentes na tabela de atividades, o que aumenta as possibilidades de servidores e chefias celebrarem pactos em PGD.

**Figura 1: Tabela de atividades passíveis de execução em PGD**

**CGU**

Controladoria-Geral da União

Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Coordenação-Geral de Integração e Desenvolvimento Institucional



**ATIVIDADES PASSÍVEIS DE EXECUÇÃO NO PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS**

ATIVIDADES DE CONTROLE INTERNO					
Atividade	Faixa	Tempo de duração da atividade presencial	Tempo de duração da atividade no PGD	Ganho de Produtividade	Produtos esperados
Planejamento: Estudos para elaboração da estratégia das ações de controle, elaboração de pré-projeto, levantamento de informações, Programa de Trabalho, Matriz de Planejamento, Estruturação dos papéis de trabalho	A	40:00:00	32:00:00	20%	Estudos, Pré-projetos, Levantamentos, Programa de Trabalho, Matriz de Planejamento.
	B	20:00:00	16:00:00	20%	
	C	15:00:00	12:00:00	20%	
	D	10:00:00	8:00:00	20%	
	E	7:30:00	6:00:00	20%	
	F	5:00:00	4:00:00	20%	
Levntamento, cruzamento e análise de dados.	Especial	50:00:00	40:00:00	20%	Planilha, relatório..
	A	25:00:00	20:00:00	20%	
	B	20:00:00	16:00:00	20%	
	C	15:00:00	12:00:00	20%	
	D	10:00:00	8:00:00	20%	
	E	7:30:00	6:00:00	20%	
Execução de ação de controle: Coleta e análise de dados, produção/coleta de papéis de	A	47:30:00	38:00:00	20%	Matriz, Papéis de Trabalho, Planilhas.
	B	25:00:00	20:00:00	20%	
	C	15:00:00	12:00:00	20%	

Fonte: elaboração própria

Do ponto de vista tecnológico, a pesquisa apontou que nem todos os sistemas estavam disponíveis externamente, que a utilização do SEI se tornava burocrática e que havia necessidade de se acessar os arquivos externamente. Diante disso, foi solicitado a área de TI que:

1. Priorizasse o desenvolvimento do sistema PGD;
2. Priorizasse a disponibilização dos sistemas externamente;
3. Priorizasse a adoção de arquivos em nuvem;
4. Desenvolvesse painel gerencial do PGD, para facilitar o levantamento de dados e atuação tempestiva da Unidade Supervisora.

Em que pese várias das medidas anteriores já estarem previstas pela área de TI, a priorização foi importante para que os resultados do programa fossem atingidos o mais breve possível.

Outro diagnóstico que foi feito era em relação ao mecanismo de registro de frequência. A adoção do ponto eletrônico na CGU se deu por etapas. Entretanto, diagnosticou-se que unidades que tinham ponto eletrônico participavam mais do PGD, já que o benefício direto para o servidor é a dispensa do controle de assiduidade pelo período que estiver coberto pelo programa. Em outras palavras, os servidores de unidades que adotavam o ponto eletrônico necessariamente precisavam formalizar o pacto em PGD para justificar sua dispensa de ponto quando tinham teletrabalho. Assim, o PGD contribuiu para estimular a unificação da sistemática de registro de frequência ao mesmo tempo em que se beneficiou da padronização do ponto eletrônico para todas as unidades.

Não havia mapeamento de riscos do PGD. Poderia haver problemas não conhecidos no programa e a forma de tratamento poderia não estar prevista, sendo lidada de forma *ad hoc*. Decidiu-se realizar gerenciamento de riscos no Programa. Os riscos foram mapeados pelo Núcleo de Gestão de Riscos e Integridade (NGRI) da CGU. Foram identificados sete riscos: 2 legais, 3 operacionais e 2 de integridade. Foram propostas respostas aos riscos levantados.

Foi instituída a Unidade Supervisora para gerir o programa, analisar os resultados, propor melhorias, apresentar os relatórios trimestrais. Essa unidade também atua zelando pela integridade e respeito às normas do PGD. No âmbito dessa atribuição, analisa as informações disponíveis nos sistemas, realiza auditoria e busca orientar as chefias das unidades administrativas quanto ao melhor uso de tal instrumento.

### **A situação hoje**

As medidas tomadas foram significativamente efetivas.

Mais de 1300 servidores participaram do PGD desde o início, o que representa mais de 55% da força de trabalho do órgão. Se tomarmos somente o segundo semestre de 2018, quando o sistema foi implantado, foram 1010 servidores, produzindo-se 195.186 horas em PGD.

O número de servidores por trimestre participando do PGD subiu de 148 no primeiro trimestre de efetivação do Programa (4º trimestre de 2016) para 853, no terceiro trimestre de 2018, o que representa um incremento de 579,1%. No mesmo período, o número de pactos subiu de 425 para 3.846, incremento de 904,9%. Esses números denotam que os estímulos para se fazer mais PGD surtiram efeito e que a uniformização da cultura positiva em torno do PGD foi bem-sucedida.

Antes, o grau de simultaneidade de servidores não ultrapassava duas dezenas de servidores. Atualmente, é comum ultrapassar duas centenas de servidores por dia em PGD, chegando até a ultrapassar a terceira centena eventualmente.

Atualmente, o PGD tem tamanha amplitude e universalidade dentro do órgão que se tornou até uma medida de contingência em situações extremas. Durante protestos e até no episódio da “greve dos caminhoneiros”, houve orientação do ministro para que colocassem, dentro do possível, o máximo

de servidores em PGD, em dias que havia riscos à segurança dos servidores e a sua mobilidade. Dessa maneira, a falta de condições de acesso ao prédio da CGU não inviabilizou a continuidade dos serviços do órgão.

Poucos órgãos e empresas possuem o teletrabalho como parte de suas rotinas de contingência.

Quanto aos indicadores de qualidade, verificou-se que o incremento de participação não representou precarização dos resultados do programa. No primeiro trimestre do programa, 96,62% dos 148 servidores atenderam aos prazos de entrega previstos, enquanto 99,53% dos 853 servidores atenderam aos prazos no 3º trimestre de 2018. Por sua vez, todos os produtos entregues em PGD eram avaliados em escala de cinco níveis que variavam de excelente a péssimo / insatisfatório. Mesmo com o aumento do número de produtos entregues de 7.297 para 24.473 (incremento de 335,8%), o percentual de trabalhos que obtiveram as duas melhores notas variou de 96,2% para 95,7%.

Esses resultados foram atingidos com a promoção da mudança cultural através de medidas de comunicação anteriormente descritas, com a atualização do normativo da Portaria nº 1.730/16 para a Portaria nº 747/18, com o desenvolvimento do sistema, do painel, atualização periódica da tabela de atividades, entre outros.

A tabela de atividades passou por 4 versões. A cada nova versão, novas atividades e faixas de complexidade dessas atividades são acrescentadas, conforme mapeamento executado. Atualmente, a tabela conta com 287 atividades passíveis de se executar em PGD, que por sua vez possuem 907 faixas de complexidade. A Portaria nº 747/2018 padronizou os ganhos de produtividade entre 10% e 25%. Tais ganhos de produtividade em relação a produtividade presencial possibilitaram redução de estoques de tarefas ou processos nas unidades, situação que historicamente não tinha solução.

Foi implantado o sistema PGD e com isso garantiu-se maior aderência às regras do programa. Os dados estão sistematizados e é possível acompanhá-los em tempo real. A produção de relatórios se tornou mais simplificada, inclusive o relatório trimestral. Ficou mais simples, rápido e menos burocrático para servidores e chefias solicitarem e gerir os pactos do PGD, já que a metodologia anterior exigia abertura de um processo no SEI, procedimento que era criticado por servidores e chefias. Com o sistema, é possível gerar planejamentos inteiros dentro dos pactos, ou cronogramas de teletrabalho combinados com trabalhos presenciais, conforme o caso.

Em função da implantação do sistema, as informações foram estruturadas em banco de dados, o que possibilitou o desenvolvimento de painel gerencial que monitora em tempo real os indicadores, e que permite extrair relatórios dos mais diversos com simples ajustes nos parâmetros, ao contrário da metodologia anterior (com processos no SEI), cujos resultados de um trimestre só eram percebidos no meio do trimestre seguinte, quando consolidado o relatório trimestral para publicação no Diário Oficial da União.

Com o painel, é possível aplicar filtros de datas, unidades, subunidades (até o menor nível hierárquico), atividades, status do pacto, de atendimento no prazo, avaliação de qualidade, iniciativa do plano operacional, servidores. São mostrados indicadores de quantidade de servidores ativos, participantes do PGD, número de pactos, produtos entregues, horas executadas em PGD, percentual do órgão que participou do PGD, gráficos com as avaliações qualitativas e de prazos, gráfico evolutivo da participação dos servidores por período de tempo (inicialmente em trimestres, mas que pode ser subdividido), ranking de horas de PGD por servidor e por unidade. Todos os indicadores são automaticamente modificados conforme aplicação dos filtros.

Em decorrência da disponibilidade dos dados em tempo real, diversas medidas de transparência se tornaram possíveis. Foi possível responder pedidos de acesso à informação fundamentados na LAI (Lei de Acesso à Informação)

com dados até de quem estava com pactos em PGD em curso. Atualmente, há 10 respostas fornecidas à LAI. A Unidade Supervisora consultou o Comitê de Ética que autorizou que todos os dados de PGD fossem publicados em transparência ativa no site da CGU. Os dados do PGD estão no projeto de dados abertos da CGU. Todas essas medidas reforçam o controle social e a transparência do programa.

Não obstante, as informações do relatório trimestral que já eram publicadas no Diário Oficial da União passaram a constar do portal da CGU na internet.

Diante de tantas informações disponíveis à sociedade, o PGD se tornou tema de interesse acadêmico, com uma dissertação de mestrado publicada, duas em desenvolvimento e uma em análise.

Os progressos da CGU na temática de gestão do PGD também se tornaram de conhecimento em outros órgãos da administração pública. A CGU já recebeu a visita de 27 órgãos públicos realizando *benchmarking*, para conhecer a experiência de sucesso e as medidas adotadas.

Foram realizadas pesquisa e estudo técnico acerca de implantação de ambiente de *coworking* para a CGU. Identificou-se que o ambiente de *coworking* poderia aumentar o quantitativo de servidores em PGD, especialmente para aqueles que não dispõem de ambiente adequado para a prática do PGD em suas residências. O estudo está concluído desde o fim de 2018. A decisão acerca da implementação será avaliada em momento futuro, devido a nova priorização de esforços da equipe para o projeto de mudança de sede da CGU, que se mostrou mais urgente.

Em 30 de agosto de 2018, foi publicada a Portaria n° 2.327, que instituiu o piloto do Programa de Gestão de Demandas por Bloco de Projetos (PGD-Projetos). Até onde se sabe, trata-se da única iniciativa de PGD que busca fomentar a adoção de boas práticas em metodologias de projetos utilizando o PGD. Nesse modelo, a mensuração deixa de ser por tarefa e passa a ser

por marcos / fases atingidas no cronograma, com regras específicas de acompanhamento do andamento do projeto, instituição de gerente de projetos, elaboração de TAP, TEP, lições aprendidas, bem como cumprimento de outros requisitos mínimos típicos das metodologias de projeto.

Durante o piloto, a unidade participante do PGD-Projetos entregou 27 projetos e outros 48 permaneceram em andamento. O PGD-Projetos foi instituído em julho de 2019.

Em 2018, o Projeto do PGD foi um dos vencedores de concurso interno da CGU, denominado Prêmio Excelência, na categoria trabalho destaque do tema Gestão e Governança, e em 2019, a CGU foi o único órgão público do Executivo federal a apresentar seu modelo no evento Teletrabalho 360°: <https://blueprintt.co/home-office-360/>

### **Por que a iniciativa é inovadora?**

Trata-se de um dos primeiros modelos de gestão por resultados desenvolvidos no Executivo federal. É inovador porque desde a sua concepção, une a um só tempo o teletrabalho, a vinculação à necessidade de serviços e à gestão por resultados para todas as entregas.

De forma resumida, o projeto de evolução do PGD é tão inovador e único na administração pública porque:

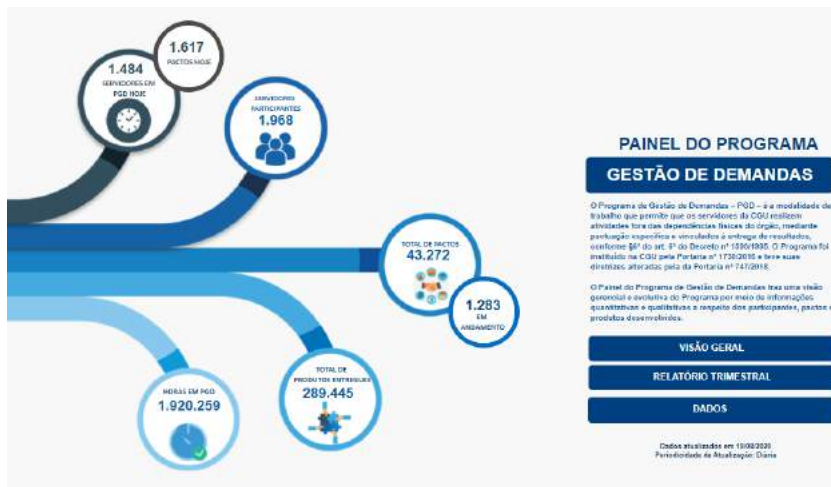
1. Dispõe de sistema de informação próprio e painel de gestão.
2. Gerencia indicadores em tempo real, que possibilitam alto nível de transparência.
3. Ampla adesão dos servidores, alto grau de simultaneidade.
4. Melhora a gestão de pessoas, de resultados.
5. Pioneiro em modelo de teletrabalho por projetos e um dos pioneiros em estudos do *coworking*.
6. Melhoria significativa dos indicadores do projeto, na participação dos

servidores.

Solicitamos ler as informações em: “Público Alvo da iniciativa”, “Descrição das etapas da prática inovadora” e “A situação hoje”.

Tais inovações criaram um produto inédito na administração pública, alvo de 27 *benchmarkings* de diversos órgãos públicos.

Figura 2: Tela inicial do Painel de Monitoramento do PGD



Fonte: elaboração própria



Figura 3: Tela inicial do Sistema PGD

**PGD**  
PROGRAMA DE GESTÃO DE DEMANDAS

ALTO CONTRASTE  
CPF: 01268739105 Administrador / Dirigente | Sair

Pactos | Oerencial | Configurações

### Pacto

Código do Pacto:

Nome Servidor:

Unidade:

Incluir Pactos de Unidades Subordinadas

Situação do Pacto:

Tipo do Pacto:

Período:  a

[Consultar](#)

Código do Pacto	Nome	Tipo	Data início pacto	Data término pacto	Situação	Unidade	Ação
42050	DAMI EDSON DA COSTA	PGD - Projeto	28/07/2020	31/08/2020	Em Andamento	ESCRITORIO DE PROJETOS DA SECRETARIA-EXECUTIVA	

Fonte: elaboração própria

## Resultados da iniciativa

Cada vez que um servidor quer realizar um pacto em PGD, deve solicitar através de sistema para sua chefia, informando quais atividades serão feitas (essas atividades estão cadastradas em tabela, que define os tempos de execução presencial e remotos), quantos produtos serão entregues em cada atividade, quais as faixas de complexidade e o cronograma de execução. Caso a chefia concorde, ambos assinam o pacto, espécie de contrato de PGD, que estabelece as condições de execução. Ao fim do período, o servidor deve informar o local onde armazenou o seu produto de trabalho e a chefia registrar a avaliação de qualidade dos produtos entregues e de cumprimento dos prazos.

Uma vez que todas essas informações estão em sistema e estruturadas em banco de dados, é possível avaliar uma série de indicadores, inclusive no

contexto histórico e evolutivo. Também é possível ter uma fotografia do dia, já que é possível obter dados em tempo real.

No campo “A situação hoje” foram expostos indicadores que demonstraram o crescimento no número de participantes trimestrais, participantes simultâneos, de percentual de produtos entregues no prazo e qualidade esperados, entre outros.

Atualmente, o PGD tornou-se parte da cultura organizacional, da gestão de pessoas e da gestão de resultados. Essas observações superam quaisquer números.

Por fim, recente estudo também mostrou que, em um ano, o ganho de produtividade das atividades em PGD, comparado às mesmas atividades em tempo presencial, corresponderia a 43 novos servidores na Controladoria ou a um orçamento de 8,2 milhões de reais.

Todos esses resultados e estudos comprovam que o Programa de Gestão de Demandas continua em evolução pela busca de maior gestão por resultados na Controladoria-Geral da União.

### **Houve utilização eficiente dos recursos?**

Foi gerada eficiência na gestão do Programa de Gestão de Demandas

O Sistema PGD foi implantado com apenas 2 sprints da equipe própria da TI da CGU (desenvolvimento em 3 semanas). O painel gerencial do PGD foi desenvolvido com uma sprint, utilizando ferramenta que já estava disponível anteriormente na CGU. Posteriormente, painel e sistema só demandaram manutenção, ajustes e melhorias, mas já estavam implantados.

A pesquisa, alteração normativa, atualização da tabela de atividades e melhoria da comunicação interna não geraram custos, salvo o esforço dos servidores na Unidade Supervisora do PGD, e dos servidores das unidades

demandadas para o apoio necessário, no âmbito de suas atribuições institucionais.

Para efetuar tais melhorias não foi necessário aumentar o quadro de servidores na Unidade Supervisora do PGD.

A disponibilização de sistemas externamente e dos arquivos em nuvem já estavam planejadas pela área de TI e eram independentes do PGD, apesar da Unidade Supervisora do PGD ter demandado priorização dessas medidas, uma vez que impactariam positivamente nos resultados.

Não houve demanda por recursos físicos. Pelo contrário, há ligeira economia destes.

Dessa maneira, sem grandes incrementos de recursos e utilizando o que a CGU já tinha disponível, o PGD foi aperfeiçoado dentro do previsto pelo “Projeto de Evolução do PGD”.

Ao mesmo tempo, economizou tempo de servidores, chefias e gestores na pactuação, avaliação, prestação de contas do programa e geração de relatórios.

Por fim, o referido projeto, ao estimular a execução de mais pactos em PGD, promove ganhos de produtividade em relação aos tempos típicos medidos no regime presencial.

Assim, há maior racionalidade administrativa e ganhos no número total de horas-homem das unidades administrativas.

Assim, apesar do baixo investimento financeiro e uso de recursos humanos já disponíveis, os resultados obtidos foram significativos, dado que os objetivos do projeto foram atingidos, superando-se as expectativas.

### **Foco nas pessoas**

Servidores e chefias foram estimulados a participar da pesquisa sobre as necessidades de melhoria do PGD, disponibilizada na intranet (Sistema *Lime*

*Survey*). As soluções foram baseadas na experiência da Unidade Supervisora e nas informações contidas na pesquisa elaborada.

As alterações normativas e na sistemática do PGD foram produzidas rapidamente, atendendo a maioria dos anseios de ambos os interessados, levando em conta também informações trazidas por formadores de opinião, alta administração e Unidade Supervisora.

Os detalhes da implantação já foram descritos em outras passagens.

Ao longo das implementações das melhorias, eventos eram realizados no auditório, comunicando aos servidores o que vinha sendo desenvolvido e quais seriam as próximas etapas. Nesses eventos, a Unidade Supervisora abria espaço para dúvidas e sugestões, além de deixar um canal aberto para que contribuições posteriores fossem feitas por e-mail ou telefone. Da mesma forma que as pesquisas trouxeram informações relevantes, essas contribuições aumentavam a qualidade do Programa. Essa política de *feedback* é continuamente usada pela Unidade Supervisora.

### **Mecanismos de transparência e controle social**

A transparência, desde a concepção do programa, era cumprida com a publicação trimestral dos resultados no Diário Oficial da União. Entretanto, o projeto vislumbra aumentar os níveis de transparência o tanto quanto possível.

Com os avanços tecnológicos implementados, outras medidas foram desenvolvidas, como a participação no projeto de dados abertos e de transparência ativa da CGU.

A Unidade Supervisora do PGD consultou o comitê de ética que entendeu que todos os dados do PGD são publicáveis. A CGU também recebe pedidos de acesso à informação sobre o PGD no âmbito da LAI. Já são 15 respostas

feitas. Em caso de desvios de conduta no âmbito do PGD, denúncias podem ser oferecidas por meio da Ouvidoria. Dessa forma, o controle social é amplamente disponível à sociedade, que pode consultar a CGU ou obter as informações por ela mesma.

**Figura 4: Página do PGD na Página da CGU na Internet:**



## **Programa de Gestão de Demandas**

A Controladoria-Geral da União (CGU) instituiu o Programa de Gestão de Demandas (PGD), em caráter piloto, por meio da Portaria nº 1.242, em 15 de maio de 2015. A iniciativa considerou os avanços tecnológicos e a busca de se aperfeiçoar os princípios da Administração Pública, como a eficiência, aliada ao aprimoramento da gestão de pessoas e da melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores.

Sob supervisão da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Dipladi), após a experiência-piloto de cinco trimestres, o Programa de Gestão de Demandas foi efetivado por meio da Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016. A iniciativa é uma espécie de teletrabalho pontual, por tarefa determinada, com prazo certo e nível de complexidade pré-definido. Após a execução, os trabalhos produzidos são avaliados quanto ao prazo de entrega e ao nível de qualidade.

Fonte: elaboração própria

Figura 5: Página do Portal de Dados Abertos com informações sobre PGD

The screenshot shows the 'gouv.br' portal interface. At the top, there are navigation links for 'ACESSO À INFORMAÇÃO', 'PARTICIPAÇÃO', 'LEGISLAÇÃO', and 'ÓRGÃOS DO GOVERNO'. Below this is the header for 'Controladoria-Geral da União' with a search bar. A breadcrumb trail indicates the path: 'Acesso à Informação > Dados Abertos > Arquivos > PGD'. The main heading is 'Dados Abertos - Programa de Gestão de Demandas'. To the left is a logo for the PGD (Programa de Gestão de Demandas) featuring a house icon with a computer monitor inside. The text next to the logo states: 'Nesta seção estão disponíveis informações, em formato aberto, sobre o Programa de Gestão de Demandas da Controladoria-Geral da União (CGU). A iniciativa foi implementada pela Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016, e atualizada com a edição da Portaria 747, de 16 de março de 2018. O arquivo abaixo apresenta as seguintes informações: Identificação do Pacto; Nome; Matrícula SIAPE; Unidade de Exercício; Nome da Unidade; Cargo; Carga Horária; Data de Início; Data de Término; Carga Horária Total; Situação; Identificação da Ordem de Serviço; Suspensão; Motivo; Entregue no Prazo; Justificativa; Aprovação; Nome do Grupo de Atividade; Nome da Atividade; Outras.' Below the text is a list of bullet points: '• Atualização dos arquivos: Trimestral', '• Formato do arquivo: csv', and '• Fonte: CGU'. At the bottom, a section titled 'Dados Disponíveis para Download' contains a table with columns for 'Nome do Arquivo', 'Data do Arquivo', and 'Ações'. The table entry shows 'PGD\_20190801.csv' and '01-06-2019', with a 'Baixar Arquivo' link.

Fonte: elaboração própria

Figura 6: Página da IntraCGU com informações sobre PGD

The screenshot shows the IntraCGU SharePoint page for 'Programa de Gestão de Demandas'. The top navigation bar includes 'IntraCGU' and 'SharePoint'. Below the navigation bar, there are links for 'Institucional', 'CGU em Tema', 'Gestão Administrativa', 'Governança', 'Registros', 'Guia de Sistemas', 'Suporte e Contato', and 'Suporte de Serviços'. The main content area features a home icon, the title 'Programa de Gestão de Demandas', and a search bar. Below the title, there are tabs for 'PGD-Portal', 'PGD-Projetos', 'Sistema PGD', 'Perguntas e Respostas', 'Notícias e Informes', 'Página Certo', and 'Editar'. The page is published on 8/16/2019. The main text reads: 'A CGU implantou o Programa de Gestão de Demandas por meio da [Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016](#). Em 2018, novas diretrizes foram definidas por meio do projeto de evolução do PGD. Essas diretrizes estão publicadas na [Portaria nº 747, de 16 de março de 2018](#). Em 2019, nova modalidade de PGD foi instituída na CGU, a PGD-Projetos, por meio da [Portaria 2.246, de 5 de julho de 2019](#).' At the bottom, there is a contact link: 'Contato: [projetos@cgu.gov.br](mailto:projetos@cgu.gov.br)'. Three red buttons are visible at the bottom: 'Legislação do PGD', 'Plano de Trabalho', and 'Relatórios e Estudos'.

Fonte: elaboração própria

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

- Dificuldades culturais;
- Falta de informação;
- Falta de um sistema que viabilizasse os controles necessários;
- Informações coletadas de forma muito tardia;
- Ausência de iniciativas similares na administração pública e iniciativa privada que servissem de *benchmark*;
- Necessidade de ajuste dos sistemas quando as regras são modificadas;
- Necessidade de participação e envolvimento da alta administração.

### **Quais barreiras foram vencidas e como?**

- Pesquisa com servidores e chefias;
- Estudos de melhores práticas;
- Desenvolvimento de novos normativos, de sistema, painel gerencial e plano de comunicação;
- Obtenção do apoio e envolvimento da alta administração, através da apresentação dos benefícios do programa.

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

- Resiliência da equipe desenvolvedora da solução;
- Patrocínio da alta administração da CGU;
- Atuação projetada no desenvolvimento das medidas inovadoras;

- Plano de comunicação adequado;
- Capacidade de articulação junto a todas as unidades da instituição;
- Apoio da área de tecnologia da informação;
- Utilização intensiva de pesquisas, estudos técnicos e estatísticas para coletar e analisar informações acerca de possíveis melhorias;
- Acompanhamento ativo da equipe do projeto.

**Links:**

**Links de vídeo/áudio da iniciativa:**

[https://www.youtube.com/watch?v=3n\\_aOaRpXVk](https://www.youtube.com/watch?v=3n_aOaRpXVk)

**Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário:**

Links não constam do original,.

***Responsável institucional:***

Priscila Escórcio de França Diniz

Coordenadora-Geral de Integração e Desenvolvimento

***Endereço do Responsável Institucional:***

Edifício Darcy Ribeiro SAUS Quadra 1 Bloco A. CEP: 70.070-905.

Brasília - DF

***Data do início da implementação da iniciativa:***

29/06/2018





# SICAF 100% DIGITAL

*Ministério da Economia*

## Resumo da iniciativa

O cadastro no SICAF é etapa obrigatória para interessados participarem de licitações no Governo Federal. Os 386 mil fornecedores que já faziam parte do sistema e os mais de 24 mil novos cadastros por ano precisavam comparecer a um posto de atendimento e apresentar documentos físicos.

Com o SICAF 100% digital os fornecedores foram dispensados de apresentar documentos presencialmente e os 1.855 postos de atendimento deixaram de existir. A participação nas compras governamentais foi facilitada e o cadastramento e atualização dos dados passou a ser feita pelo próprio fornecedor, com certificado digital, diretamente na plataforma do SICAF.

Cerca de 4 mil agentes públicos passaram a desempenhar novas atividades para o estado, o que contribuiu para um serviço público mais ágil e menos burocrático. A economia estimada aos cofres públicos é de R\$ 65 milhões por ano.

## Caracterização da situação problema

O Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), regulamentado pelo Decreto 3.722/2001, constitui o registro cadastral

de fornecedores de materiais e serviços para os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, no âmbito do Sistema Integrado de Serviços Gerais - SISG. Uma vez inscrito no SICAF, o fornecedor estará cadastrado perante qualquer órgão/entidade que utiliza o Comprasnet.

O cadastramento de informações no SICAF tem como objetivo sua utilização pelos gestores em momentos diversos, desde a licitação até o pagamento, bem como em eventuais registros de sanções administrativas, conforme dispõe a IN nº 02/2010.

Nos anos de 2011 a 2015 foram realizados, em média, 19.434 cadastros de pessoas jurídicas e 5.706 cadastros de pessoas físicas por ano, mas verificou-se que existia a possibilidade de fazer melhorias no processo, normas e sistema informatizado.

Diante disso, em auditoria realizada pela Controladoria-Geral da União (CGU), foram identificadas fragilidades no cadastramento dos fornecedores, a saber:

- Inserção de informações de forma manual pelos servidores das Unidades Cadastradoras, sem cotejamento automatizado com outras bases de dados do Governo Federal;
- Dependência da conformidade documental realizada por servidores públicos;
- Ausência de incentivos para a atualização cadastral tempestiva dos cadastros;
- Duplicidade de dados cadastrais.

Em 2017, dos serviços avaliados no âmbito do censo de serviços públicos, o SICAF foi considerado o serviço mais burocrático e que exigia a maior quantidade de documentos.

As fragilidades identificadas geravam custos desnecessários aos mais de 386.000 fornecedores cadastrados no SICAF, e isso naturalmente era revertido aos cofres públicos. Sob o ponto de vista da administração, o custo para manter o SICAF em funcionamento **era de R\$ 151 milhões** por ano (recursos humanos, espaço físico, terceirizados, insumos, tecnologia da informação).

### **Objetivos da iniciativa**

- Desburocratizar e simplificar o processo de cadastramento de fornecedores, tornando-o 100% digital;
- Reduzir custos com deslocamentos, impressões e cópias para os fornecedores;
- Agilizar cadastro de fornecedores e conferir maior segurança ao processo;
- Extinguir atendimento presencial por meio de unidades cadastradoras (postos de atendimento);
- Realocar servidores públicos de atividades meramente cadastrais.

### **Público alvo da iniciativa**

- Governo
  - Unidades cadastradoras (postos de atendimento);
  - Unidades de consulta (compras, orçamento, contratos, execução/pagamento);
- Fornecedores
  - Agricultores familiares;
  - Microempreendedor individual;
  - Pequenas e médias empresas;

- o Empresas de grande porte;
- Entidades promotoras
  - o SEBRAE;
  - o Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa - SEMPE;
  - o Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

#### **1. Entrevista prévia com equipe do SICAF**

- Data de entrega: maio de 2017
- Descrição: levantamento da situação como era

#### **2. Reuniões com equipes dos interlocutores envolvidos no processo**

- Data da entrega: maio de 2017
- Descrição: mapeamento de integrações e riscos do projeto

#### **3. Elaboração de questionários**

- Data da entrega: maio de 2017
- Descrição: desenvolvimento de questionários para as entrevistas com os usuários finais

#### **4. Realização de entrevistas da pesquisa etnográfica**

- Data da entrega: junho de 2017
- Descrição: coletar informações sobre a experiência dos usuários

#### **5. Elaboração de modelo de custos administrativos**

- Data da entrega: dezembro de 2017
- Descrição: elaboração de documento com o levantamento dos custos

do processo de cadastramento de fornecedores antes e depois das mudanças. Utilizamos a metodologia *Standard Cost Model*

#### **6. Capacitação de usuários e administradores do MP na nova ferramenta**

- Data da entrega: abril de 2018
- Descrição: elaboração de manuais e vídeos para capacitação dos usuários. Não houve necessidade de treinamentos presenciais

#### **7. Homologação do processo automatizado**

- Data da entrega: maio de 2018
- Descrição: validação de todas as regras de negócio

#### **8. Divulgação do serviço transformado**

- Data da entrega: junho de 2018
- Descrição: disponibilização do serviço para o público-alvo

#### **A situação hoje**

- O serviço foi implantado em 25/6/2018 e todo o processo de cadastramento de fornecedores passou a ser 100% digital;
- Em poucos minutos, fornecedores realizam seus cadastros no SICAF, sem necessidade de intermediários.

#### **Por que a iniciativa é inovadora?**

Ao dispor sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e ratificar a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação de documentos, o Decreto nº 9.094/2017 reflete uma demanda contínua da sociedade pela melhoria dos serviços públicos.

Assim, o projeto “SICAF 100% digital” utilizou as diretrizes de presunção de **boa-fé** e **racionalização de métodos e processos de controle** para reformular o

sistema de modo a simplificar os procedimentos de cadastro dos fornecedores e reduzir os custos associados.

Com a reformulação da norma e do sistema, o fornecedor não precisa mais se deslocar até um posto de atendimento para entregar sua documentação. Basta acessar o sistema com certificado digital (obrigatório) e anexar os documentos comprobatórios, quando necessários.

### **Resultados da iniciativa**

O SICAF 100% Digital inovou e agilizou o cadastramento de empresas interessadas em vender para o governo. A entrega de documentos passou a ser totalmente digitalizada, dispensando os fornecedores de os apresentarem fisicamente. Acabou a necessidade de atendimento presencial.

Com essa iniciativa, baseada na Instrução Normativa nº 3/2018, **foram extintas mais de 1.800 unidades cadastradoras (postos de atendimento) e cerca de 4 mil agentes públicos passaram a desempenhar novas atividades para o estado**, contribuindo para um serviço público mais ágil e menos burocrático. A **economia** estimada aos cofres públicos é **de R\$ 65 milhões ao final do primeiro ano** de implantação do sistema (economia validada pela Controladoria-Geral da União - CGU).

Apesar de ser um serviço gratuito, há custos indiretos para cadastro e manutenção de informações de fornecedores no SICAF. Esses custos chegavam a ser de R\$ 1.556,63 / ano, segundo levantamento realizado na metodologia *Standard Cost Model - SCM* do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Após a simplificação do serviço, nova estimativa foi feita e os custos indiretos associados ao SICAF passaram a ser de R\$ 380,70 / ano. No modelo proposto, o principal custo está associado à aquisição do certificado digital, que pode ser utilizado em outros serviços públicos e privados.

## **Houve utilização eficiente dos recursos?**

Em 2017, o Poder Executivo federal sofreu com graves contingenciamentos orçamentários. Desenvolver tecnologia e comunicar-se com os mais de 380 mil usuários do SICAF, nessas condições, foi um enorme desafio.

Diante disso, iniciou-se a busca por parceiros dispostos a contribuir com o projeto. O Ministério do Planejamento investiu aproximadamente R\$ 1 milhão no desenvolvimento do sistema. Outros custos, tais como o plano de comunicação, o plano de capacitação e o apoio em etapas do projeto foram feitos em parceria com outros órgãos/instituições. Os vídeos tutoriais e manuais, por exemplo, foram elaborados pela Enap e Sebrae. O G.Nova e a RFB contribuíram na fase de planejamento do projeto. O ministério não teve custos adicionais na produção de materiais de divulgação e treinamento.

Além disso, os integrantes do projeto fazem parte da equipe de servidores do Departamento de Normas e Sistemas de Logística (DELOG) da Secretaria de Gestão.

## **Foco nas pessoas**

Além de pessoas, a iniciativa também beneficiou empresas. Dos serviços priorizados no Programa Brasil Eficiente em 2018, apenas o SICAF era voltado ao atendimento de pessoas jurídicas. Talvez esse seja um dos grandes destaques do projeto.

**Ver notícia em:**

<http://www.casacivil.gov.br/central-de-conteudos/noticias/2017/junho/governo-prioriza-medidas-para-modernizar-gestao-e-simplificar-acesso-a-servicos>



Os servidores envolvidos também foram beneficiados após as mudanças no serviço. Antes, cada uma das unidades cadastradoras disponibilizava servidores públicos para receber, analisar e distribuir os documentos físicos entregues pelas empresas que participavam de licitações.

### **Mecanismos de transparência e controle social**

A implementação de melhorias no SICAF promoveu a transparência e confiabilidade dos dados nele constantes. Destacam-se:

- Integração com a base de dados de CNPJ da Receita Federal;
- Disponibilização de ferramenta de consulta pública para casos de sanção de suspensão ou impedimento de contratar ou licitar;
- Consulta de Linha de Fornecimento dos fornecedores;
- Consulta pública do Certificado de Registro Cadastral - CRC.

Atendo-se aos procedimentos relativos ao Pregão eletrônico, modalidade que representa 98% das compras públicas com disputa, os documentos e atestados eram enviados aos pregoeiros após a fase de lances, pelo licitante vencedor, e ficavam registrados junto à respectiva licitação no órgão que realizou a compra. A consolidação dessas informações no SICAF 100% digital, com dados integrados junto à RFB, aumentou a transparência e utilidade do sistema como subsídio à gestão de risco das contratações.

Além disso, os dados dos fornecedores do Governo Federal passaram a ser disponibilizados de forma mais confiável em uma das ferramentas de transparência ativa do ministério. São estas: API de Compras (<http://compras.dados.gov.br/docs/home.html>), Pannel de Compras (<http://paineldecompras.planejamento.gov.br>) e Pannel de Preços (<http://paineldeprecos.planejamento.gov.br/>).

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

- Comunicação com os 50.000 usuários de governo e mais de 1.800 unidades cadastradoras (postos de atendimento);
- Comunicação com as mais de 386 mil empresas cadastradas no SICAF;
- Integração Brasil Cidadão (recurso de autenticação do Portal de Serviços);
- Aprovar o uso obrigatório de certificação digital;
- Desenvolver a ferramenta tecnológica;
- Integrar com a base de dados de CNPJ da Receita Federal do Brasil;
- Resistência por parte dos agentes públicos em relação a exigência de apresentação de documentos físicos.

## **Quais barreiras foram vencidas e como?**

- Comunicação com aproximadamente 50.000 usuários de governo e mais de 1.800 unidades cadastradoras (postos de atendimento);
  - Como vencemos a barreira: contamos com o apoio do SEBRAE e da ASCOM do Ministério do Planejamento. Elaboramos um Plano de Comunicação simples, objetivo e barato.
- Comunicação com as mais de 386 mil empresas cadastradas no SICAF;
  - Como vencemos a barreira: contamos com o apoio do SEBRAE e da ASCOM do Ministério do Planejamento. Elaboramos um Plano de Comunicação simples, objetivo e barato.
- Integração com o Brasil Cidadão;
  - Como vencemos a barreira: O Brasil Cidadão era um produto novo à época do lançamento do SICAF 100% digital, mas a parceria com a então SETIC e SERPRO foram fundamentais.

- Conseguir apoio para utilizar certificação digital no serviço;
  - Como vencemos a barreira: realizamos amplo estudo para demonstrar que, apesar de impormos um custo na aquisição do certificado digital, ainda assim tornaríamos o serviço mais barato e ágil para o cidadão e empresas.
- Desenvolver a ferramenta tecnológica;
  - Como vencemos a barreira: o patrocínio da Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento foi definitivo. Além disso, contamos com o apoio da CGU.
- Integrar com a base de dados de CNPJ na Receita Federal do Brasil;
  - Como vencemos a barreira: após algumas reuniões na Casa Civil, conseguimos manter contato com pessoas-chave na RFB. O convencimento sobre a importância do projeto facilitou a priorização de evoluções no cadastro CNPJ na Receita.
- Resistência por parte dos agentes públicos em relação a exigência de apresentação de documentos físicos;
  - Como vencemos a barreira: elaboramos a Instrução Normativa 03/2018 e que definiu o novo fluxo de trabalho nos órgãos públicos. Também aproveitamos a publicação do Decreto 9.094/2018 para ajudar no convencimento.

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

- A auditoria nº 171004 realizada pela CGU foi o ponto de partida para a inovação. Foram utilizados os achados do órgão de controle para propor melhorias junto à alta gestão do Ministério;
- Publicação do Decreto 9.094/2018 simplificando atendimento a usuários de serviços públicos;
- Patrocínio da alta gestão no Ministério do Planejamento;

- Apoio do GNova na aplicação de design etnográfico para coletar informações sobre a experiência dos usuários do SICAF;
- Visão inovadora da equipe para pensar soluções além dos normativos e regras vigentes.

**Links:**

**Links de vídeo/áudio da iniciativa:**

[https://www.youtube.com/watch?v=t\\_-3DLBLq4Q](https://www.youtube.com/watch?v=t_-3DLBLq4Q)

**Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário:**

Links não constam do original

***Responsável institucional:***

Wesley Rodrigo Couto Lira

Diretor

***Endereço do Responsável Institucional:***

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Zona Cívico-  
Administrativa, Esplanada dos Ministérios Bloco C, Brasília/DF – 70040906

***Data do início da implementação da iniciativa:***

25/06/2018



# SisHAB – Gestão e otimização da análise de requerimentos

*Agência Nacional de Transportes Terrestres*

## Resumo da iniciativa

Vivíamos um cenário de procedimentos cartorários, ineficientes e burocráticos, que geravam custos desnecessários e ineficiência administrativa. Implementamos ferramentas automatizadas, principalmente por meio do Sistema de Habilitação de Transporte de Passageiros – SisHAB, o qual possibilitou a integração com a base de dados de outros órgãos do Governo, além da execução das atividades em meio 100% digital.

Foram elididos cerca de 10 passos desnecessários ou ineficientes no processo de trabalho. Reduzimos os prazos de análise **de cerca de 20 dias úteis**, podendo chegar a **até 60 dias úteis**, para, **no máximo, 1 dia útil**, alcançando o resultado de **5.068 análises somente no mês de março/2019**, com prazo médio de **0,6 dia útil, ou seja, em tempo real**.

Além disso, implementamos painéis gerenciais, atualizados em tempo real, onde se apresenta a volumetria de solicitações que chegam à Gerência, bem como nosso prazo médio de análise, por tipo de requerimento.

## **Caracterização da situação problema**

As empresas que desejam operar o serviço de transporte interestadual de passageiros devem receber uma outorga da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT. Para tal, devem solicitar sua habilitação, cumprindo toda a exigência documental estabelecida pela norma. Após a análise do requerimento e aprovação da outorga, a requerente deve cadastrar os respectivos motoristas e veículos para sua operação. Os motoristas devem apresentar certidões de distribuições criminais e para os veículos deve haver seguro de responsabilidade civil vigente e Certificado de Segurança Veicular – CSV.

Neste cenário, as empresas enviavam toda a documento (em original ou cópia autenticada), em meio físico, pelos correios. Em média, tal documentação (Ato Constitutivo, Nada consta tributários ‘Federal, Estadual/DF e Municipal’, Nada consta do FGTS, Nada consta trabalhista, Nada consta de inscrição em dívida ativa ‘Da ANTT, do Estado/DF, do Município’, Balanço patrimonial com Demonstrativo do Resultado do Exercício – DRE, Nada consta criminal Federal e Estadual dos diretores, dentre outros), levava cerca de 3 dias úteis para chegar à ANTT. Em seguida, mais 1 dia útil para retirada no protocolo. Após isso, era realizada uma triagem interna que separava os requerimentos por tipo (Empresas, Veículos ou Motoristas), que levava cerca de 2 dias úteis. Após a triagem, cadastrava-se o requerimento em uma planilha Excel e em um sistema de controle paralelo, para, então, ser distribuído ao analista; esse procedimento levava mais 1 dia útil. A análise levava em média, de 8 a 10 dias úteis, podendo chegar a até 60 dias úteis, caso houvesse alguma pendência no requerimento. É que quando havia pendência (algo que precisava ser corrigido pela empresa), isso era informado à empresa por e-mail (manual). Em seguida, quando a empresa fosse resolver a pendência, deveria seguir todo o caminho descrito acima. Após a conclusão da análise, a planilha de controle era atualizada manualmente (+ 1 dia útil, já que o volume era consideravelmente alto). Ao final, para os processos de empresa,

gerava-se um outro processo físico com a relação de empresas aprovadas que era, então, encaminhado para deliberação da Diretoria. Após a aprovação pela Diretoria e publicação no DOU, liberava-se, manualmente, o acesso da empresa para o cadastro de veículos e motoristas no sistema.

Todo esse trâmite, levava, em média, 20 dias úteis (fora o tempo de deliberação da Diretoria), podendo chegar a até 60 dias úteis.

O processo não era diferente para análise de veículos, exceto pelo fato de não precisar ser aprovado em reunião de Diretoria e publicado no DOU. Ademais, como as empresas enviavam cópia autenticada dos documentos dos veículos, o próprio analista era quem digitava campo a campo no sistema da época. Isso gerava uma série de erros e retrabalho, além de demandar considerável tempo para execução.

Toda essa burocracia gerava custos desnecessários às empresas, além de potencializar interferência externas para influenciar no tempo de análise dos requerimentos.

### **Objetivos da iniciativa**

Os objetivos eram:

- Eliminar o envio da documentação em meio físico a partir da implementação de sistema informatizado (Sistema de Habilitação de Transportes de Passageiros - SisHAB. Como consequência:
  - o Eliminar os custos das empresas com os correios;
  - o Eliminar os passos de retirada de documentação física no protocolo;
  - o Eliminar a triagem de requerimentos;
  - o Eliminar o cadastro dos requerimentos em planilha Excel;
  - o Eliminar a repetição desses procedimentos em caso de pendência no documento.



- Diminuir o prazo de análise de todos os requerimentos que chegam à gerência para 1 dia útil;
- Integrar o sistema com a Receita Federal do Brasil – RFB (Isso permitiria a coleta automática de dados (CPF, CNPJ, Nome, Razão Social, Endereço, Telefone, Natureza Jurídica da empresa, Quadro Societário, Capital Social, Código Nacional de Atividade Econômica - CNAE, diretamente da base oficial do Governo);
- Integrar o sistema com o Departamento Nacional de Trânsito – Denatran (Isso permitiria que os dados do veículo, como Renavam, Chassis, UF, Proprietário, CNH do motorista, Validade da CNH, Categoria da CNH, dentre outros, fossem carregados automaticamente ao se inserir apenas a placa do veículo);
- Integrar o sistema com o Sistema de Certificado de Segurança Veicular – SisCSV (Isso permitiria a consulta automática aos Certificados de Segurança Veicular, inserindo-se, tão-somente, a placa do veículo);
- Integrar o sistema com o Ministério do Turismo, de modo que se pudesse carregar automaticamente os dados do cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo – Cadastur;
- Permitir a tratativa de pendências através do próprio sistema;
- Mudar a cultura interna de se aguardar o prazo final para análise de requerimentos;
- Estabelecer metas diárias com a equipe, de modo que a demanda do dia fosse mensurável e exequível, sem ficar nada para o dia seguinte;
- Realizar reuniões com a equipe, semanalmente, para passar as diretrizes a serem seguidas;
- Manualizar os procedimentos;
- Criar uma base de respostas a pendências recorrentes, o que permitiria que a ANTT, independentemente do analista, respondesse às pendências de forma uníssona;
- Monitorar em tempo real o volume de requerimentos e prazos de análise.

## **Público alvo da iniciativa**

O público-alvo da iniciativa são as empresas que desejam efetuar os serviços de transporte interestadual de passageiros, além daquelas que já efetuam. Além destes, foram alcançados pela iniciativa os próprios servidores, que passaram a realizar suas atividades em ferramenta sistêmica, cuja maioria dos dados estavam pré-aprovados em função das integrações. Também foram alcançados os motoristas, os quais passaram a ter a análise de sua habilitação de forma mais célere. Por fim, os próprios usuários dos serviços de transporte terrestre de passageiros foram beneficiados, por não terem suas viagens canceladas em virtude de eventual demora por parte da ANTT.

## **Descrição das etapas da prática inovadora**

Iniciamos os trabalhos pelo mapeamento dos processos no âmbito da Gerência. Nesse procedimento, identificamos vários pontos que poderiam ser eliminados, por redundância ou por completa desnecessidade. Paralelo a isto, iniciamos o levantamento dos requisitos para o desenvolvimento do Sistema (SisHAB). Foram levantadas todas as regras para viabilidade da nova ferramenta, sempre com a diretriz de não informatizarmos a burocracia, ou seja, o sistema deveria agregar valor e eliminar passos desnecessários.

Durante o levantamento dos requisitos do sistema, deparamo-nos com uma dificuldade legal. Para que as atividades pudessem ser desempenhadas de forma 100% digital, a norma da Agência (Resoluções ANTT nº 4.770 e 4.777, ambas de 2015) deveriam ser alteradas de modo que se retirasse a obrigatoriedade, como regra, de apresentação da documentação em original ou cópia autenticada.

Iniciamos o processo de alteração da Norma (Processo nº 50500.362768/2017-68). Foi elaborada Nota Técnica nº 53/GEHAF/SUPAS/2017, em 06/07/2017. Por

meio desta nota técnica, sugerimos a alteração das Resoluções citadas para que fosse possível o envio da documentação em cópia simples, o que viabilizaria este envio através de *upload* pelo próprio sistema. Houve manifestação em sentido contrário da Procuradoria Federal junto à ANTT (Parecer nº 01267/2017/PF-ANTT/PGF/AGU). Logo em seguida, editamos outra Nota Técnica (nº 56/GEHAF/SUPAS, de 24/07/2017), reiterando a necessidade da alteração e os benefícios que seriam gerados à Agência e ao setor regulado. Mais uma vez o jurídico manifestou-se de forma contrária às alterações suscitadas (Parecer nº 02002/2017/PF-ANTT/PGF/AGU). Logo em seguida, foi publicado Decreto de Desburocratização, elidindo a necessidade de cópias autenticadas na administração pública federal (Art. 9º, do Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017). Ato contínuo à edição do decreto, que trazia a inovação que já estávamos lutando para implementar, a Procuradoria emitiu o Parecer nº 02297/2017/PF-ANTT/PGF/AGU, acatando as alterações necessárias e recomendando à diretoria da ANTT as alterações almejadas. Desta feita, foi editada a Resolução ANTT nº 5.577, de 22/11/2017, que retirava a obrigatoriedade de apresentação de documentação em original ou cópia autenticada, com fulcro no princípio da presunção de boa-fé objetiva.

Outro ponto que foi tratado em paralelo foram as integrações com os sistemas externos (Receita Federal, Denatran, SisCSV e Ministério do Turismo). O mais crítico de todos foi o SisCSV. Para que esta integração ocorresse, deveria haver autorização do Denatran ao Serpro, incluindo tal integração na ordem de prioridades deste órgão. Ocorre que o Denatran é demandado por todo o país, inclusive por todos os Detran's, o que dificultava a priorização da integração com o SisCSV, que é o sistema em que as inspeções e emissões dos Certificados de Segurança Veicular são inseridos. Várias reuniões foram realizadas com o Denatran, até que este órgão entendeu a necessidade para a ANTT de tal integração, situação em que pudemos automatizar tais consultas, através do próprio sistema.

Além da implementação do Sistema (SisHAB), com as devidas integrações em 31/07/2017, outras medidas foram tomadas. A equipe foi reunida, oportunidade em que foram passadas as seguintes diretrizes gerenciais:

- Acordamos com a equipe uma quantidade diária de requerimentos, com o compromisso de que não receberiam além do acordado diariamente, ou seja, foi estipulada meta de trabalho diário, o que permitiu a mensuração da capacidade máxima diária de trabalho do time.
  - Como já monitorávamos a quantidade de requerimentos que chegavam, pudemos estabelecer a meta prevendo, inclusive, um aumento na demanda em função da facilitação do acesso por meio de sistema.
- Todos os requerimentos distribuídos deveriam ser realizados no mesmo dia.

Fazíamos duas distribuições diárias (uma ao final do dia para o dia seguinte e uma ao meio-dia para ser realizada no período da tarde). Com isso, todos os requerimentos que chegavam até o meio-dia eram analisados no mesmo dia, e os que chegassem após o meio-dia ficariam para o dia útil seguinte.

Assim, alteramos nosso prazo máximo de análise para 1 dia útil, sendo que metade da demanda era realizada no mesmo dia (tempo real).

Passamos a realizar reuniões semanais para passar as diretrizes da semana e atualizar a equipe sobre a evolução dos trabalhos.

Dividimos a equipe por especialização (tipo de análise a ser realizada). Isso permitiu que os servidores se tornassem “especialistas” naquele tipo de análise. Paralelo a isso, instituímos a “redundância do conhecimento”, ou seja, ainda que o servidor não realizasse a análise de determinado tipo de requerimento, ele detinha o conhecimento para tal, de modo que pudéssemos suprir a ausência de algum servidor ou incrementar a equipe de determinado tipo de requerimento a partir de determinado pico na demanda. Como o acompanhamento da quantidade de requerimentos que chegava era diário por

parte da gerência, conseguíamos realocar a equipe de maneira que o prazo de 1 dia útil fosse sempre cumprido.

Elaboramos manuais sobre os procedimentos de análise, de modo a padronizar as atividades e diminuir a “curva de aprendizado” aos novos servidores que viessem a ser transferidos para a gerência, além de manter as atividades de análise auditáveis pelos órgãos de controle.

Criamos arquivos com respostas padronizadas às pendências recorrentes. Isto permitiu que pendências iguais tivessem as mesmas respostas, evitando que a Agência desse respostas diferentes para questões iguais, fortalecendo o espírito de unidade da Agência.

Como o Certificado de Segurança Veicular – CSV deveria ser atualizado anualmente, criamos ferramenta automatizada para consultar, sem qualquer interferência humana, a validade do CSV, faltando 8 (oito) dias para o vencimento e faltando 1 (um) dia para o vencimento. Se já houvesse nova data de validade para o CSV daquele veículo no SisCSV, nós já a atualizaríamos automaticamente, sem que fosse necessária a atualização por parte da empresa no sistema. Apenas a título de informação, de maio de 2018 (quando tal ferramenta foi implementada) até o dia 17 de abril de 2019, já foram realizadas 5.631 atualizações de CSV automaticamente, sem que houvesse a necessidade de análise manual, ou seja, foram 5.631 requerimentos que deixaram de vir para análise por parte da ANTT, favorecendo o cumprimento da meta de atendimento das demandas em até 1 dia útil.

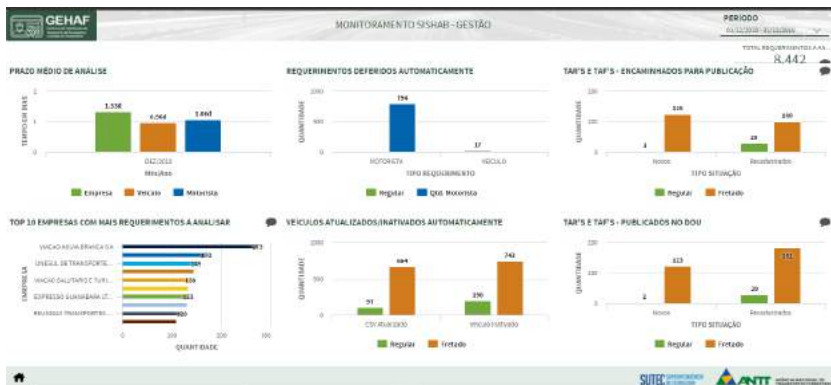
Além disso, visando à segurança dos usuários, implementamos ferramenta automatizada que inativa diariamente os veículos cujo CSV venceu e não consta nova data de inspeção aprovada para aquele veículo. Esse procedimento não era feito, o que permitia que veículos continuassem a transitar, mesmo com o CSV vencido. A título de exemplo, no mesmo período de 1º de maio de 2018 a 17 de abril de 2019 já haviam sido inativados 3.799 veículos por CSV vencido.

Em seguida, criamos dois painéis gerenciais para monitoramento, em tempo real, da quantidade de requerimentos que chegam à gerência (diariamente, semanalmente e mensalmente), por tipo de requerimentos, da quantidade de veículos atualizados automaticamente, da quantidade de veículos inativados automaticamente, além do prazo médio de análise por tipo de requerimento (diariamente, semanalmente e mensalmente). O primeiro painel fica exposto na gerência, visível a toda a equipe, o que dá transparência a todos (**imagem 1 abaixo**). É importante informar que o painel é atualizado, **automaticamente**, ou seja, sem qualquer intervenção manual, **a cada 15 minutos**.



Fonte: elaboração própria

O segundo painel é restrito ao gerente e sua substituta. Por meio deste segundo painel, é possível mensurar a quantidade de análises por servidor, por empresa, por tipo de serviço e em período de tempo customizável (**imagem 2 abaixo**).



Fonte: elaboração própria

Por fim, foi criada ferramenta de distribuição automática de requerimentos. Tal ferramenta realiza a distribuição de requerimentos, automaticamente, a cada 10 minutos, a partir de parâmetros pré-estabelecidos. Cada servidor tem as características de suas atividades inseridas nessa ferramenta, como: se está ativo ou não (quando entra de férias ou é liberado; basta inativá-lo que o sistema entende que este não está apto a receber requerimentos e passa para o próximo que esteja apto); os dias da semana em que o servidor receberá requerimentos (por exemplo, se o servidor vier trabalhar em um sábado, é só marcar esse dia que ele, então, receberá requerimentos nesse dia); a faixa de horário em que ocorrerá as distribuições (sempre colocamos como prazo máximo para distribuição ao menos 3 (três) horas antes do final do horário de trabalho do servidor para que haja tempo suficiente de concluir todos os requerimentos); tipo de requerimento que deve ser distribuído e quantidade diária máxima.

### A situação hoje

Atualmente, a apresentação de requerimentos por parte das empresas é 100% digital. Não geramos mais papel, tampouco autuamos processos físicos.

As análises são realizadas com prazo máximo de 1 dia útil e prazo abaixo de 1 dia útil.

Estamos completamente integrados com a Receita Federal do Brasil – RFB, com o Departamento Nacional de Trânsito – Denatran, em que carregamos automaticamente os dados atinentes aos veículos e CNH's, com o Sistema de Certificado de Segurança Veicular – SisCSV, com o Ministério do Turismo, em que carregamos os dados do Cadastur.

Desenvolvemos ferramenta automatizada que consulta e atualiza veículos com CSV a vencer, em 8 dias ou em 1 dia do vencimento, além de ferramenta que inativa automaticamente (sempre à meia-noite) os veículos que não tem CSV vigente, de modo a garantir a segurança dos passageiros.

Construímos dois painéis gerenciais, que estão em pleno funcionamento, sendo atualizados automaticamente a cada 15 minutos.

Implementamos um módulo de distribuição automática, que reduziu ainda mais o tempo de resposta às demandas, que já estava excelente.

Realizamos no período de 1º de janeiro de 2019 a 31 de março de 2019, **15.562 (quinze mil, quinhentos e sessenta e duas) análises**, como prazo médio distribuído da seguinte forma:

Requerimentos de motoristas: jan/2019 – 1,18 dia útil; fev/2019 – 1,18 dia útil; mar/2019 – 0,6 dia útil.

Requerimentos de veículos: jan/2019 – 1,08 dia útil; fev/2019 – 0,88 dia útil; mar/2019 – 0,5 dia útil.

Requerimentos de veículos: jan/2019 – 1,09 dia útil; fev/2019 – 0,95 dia útil; mar/2019 – 0,7 dia útil.

Além disso, atualmente, todas as atividades contam com manual de apoio, além da padronização de respostas a pendências recorrentes nos requerimentos.



## **Por que a iniciativa é inovadora?**

A iniciativa é inovadora porque alterou completamente o cenário de ineficiência, burocracia e atividades cartorárias (manuais) para um ambiente de eficiência administrativa, desburocratização e automatização de procedimentos.

Integramos nosso sistema com as bases de dados do Governo, trazendo integridade e confiabilidade aos dados carregados automaticamente, eliminando completamente os erros outrora cometidos pela inserção manual das informações.

Acabamos com a geração de papel na gerência, além de implantarmos a cultura de resolução das atividades a partir de metas mensuráveis e exequíveis. Estabelecemos como meta a ser alcançada a redução do prazo de análises para, no máximo 1 dia útil, conseguindo superar a meta estabelecida. Tal prazo de análise, inobstante o altíssimo volume de demandas, é pioneiro no âmbito da ANTT e até da administração pública federal.

Implantamos painéis gerenciais que permitiram o acompanhamento em tempo real do volume de atividades e do prazo médio de análise, mensurado por dia, semana e mês. A utilização desses painéis facilitou o controle dos processos de trabalhos por parte do gestor e disponibilizou para a equipe, de forma transparente, os dados relativos ao trabalho que realizam, oferecendo à equipe informação suficiente para perceber e corrigir eventuais desvios no processo de trabalho já estabelecido, de modo que a interferência cotidiana do gestor é cada vez menos necessária. Dessa forma, o gestor pode concentrar-se em identificar novas oportunidades e promover melhorias nos métodos de trabalho.

Criamos módulo de distribuição automática de requerimentos, ferramenta completamente inovadora que permitiu a parametrização das distribuições para cada servidor, individualmente.

## Resultados da iniciativa

Os resultados da iniciativa são muito expressivos. Reduzimos os prazos de análise de 15 a 20 dias úteis, podendo chegar a até 60 dias úteis, para tempo real. Deve-se considerar que nossa demanda aumentou exponencialmente, passando de, por exemplo, **2.492 (duas mil, quatrocentas e noventa e duas) análises em abril de 2017** para **7.678 (sete mil, seiscentas e setenta e oito) análises em abril de 2018**.

Somente em 2018, foram realizadas, no total, **87.841 (oitenta e sete mil, oitocentos e quarenta e uma) análises**, com prazo máximo aproximado de 1 dia útil.

Além disso, foi mensurada, a partir de metodologia de monetização, a economia ao setor regulado em função desta redução de prazo e demais medidas adotadas no âmbito da gerência. Chegou-se à notável monta de uma economia anual de **R\$ 74.500.000,00 (setenta e quatro milhões e quinhentos mil reais)**, com projeção de economia de **R\$ 372.800.000,00 (trezentos e setenta e dois milhões e oitocentos mil reais)**, em cinco anos. (metodologia e resultados disponíveis no Processo nº 50500.362768/2017-68). Seguem algumas imagens abaixo:

**Tabela 7: Potencial de redução do fardo regulatório pelo SisHab, considerando 60% de ociosidade da capacidade produtiva**

Descrição	Total
Fardo potencial - Motorista	R\$ 68,8 milhões (por ano)
Fardo potencial - Empresa	R\$ 5,0 milhões (por ano)
Fardo potencial - Veículo	R\$ 46,4 milhões (por ano)
<b>Total:</b>	R\$ 120,2 milhões (por ano)
<b>Total x 60%:</b>	R\$ 72,1 milhões (por ano)

Fonte: elaboração própria

Ademais, devem ser considerados os custos administrativos, que são estimados conforme Tabela abaixo:

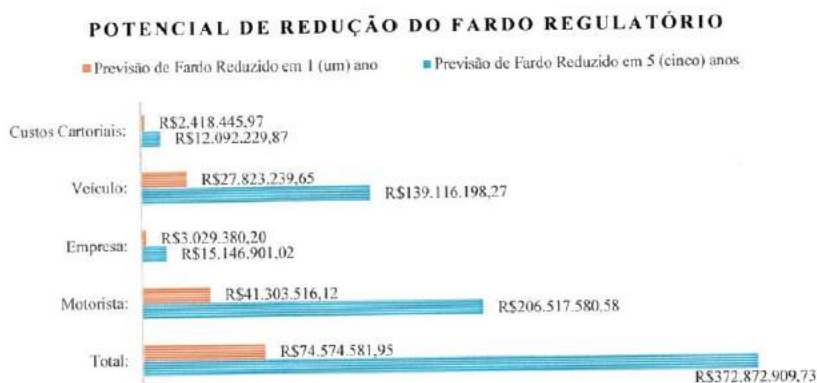
**Tabela 8: Custos adicionais (administrativos)**

Referência	Custo Unitário	Custo Total Anual
Motoristas	R\$ 44,76	R\$ 1.552.157,44
Empresas	R\$ 21,20	R\$ 63.034,67
Veículos	R\$ 21,20	R\$ 803.253,87
	<b>Somatório</b>	<b>R\$ 2.418.445,97</b>

Fonte: elaboração própria

Portanto, calcula-se que o fardo total reduzido em um único ano pelo SisHAB é de R\$ 74,5 milhões, conforme descrito na equação seguinte: economia em 1 ano = R\$72,1 milhões + 2,4 milhões = 74,5 milhões de reais.,

**Figura 3: Potencial de Redução do Fardo Regulatório. Exemplo de boas práticas para o cumprimento dos ditames regulatórios (Resoluções 4.770/15 e 4.777/15).**



Fonte: elaboração própria

Um veículo que ficava parado esperando a análise de sua habilitação por parte da ANTT gerava consideráveis prejuízos às empresas, já que para solicitar a habilitação, o veículo deve estar com seguro de responsabilidade

civil vigente, além de estar vistoriado e portar o Certificado de Segurança Veicular (consultados sistemicamente). Isso significava custos com o veículo sem que este pudesse gerar retorno financeiro ao operador, em função da espera de vários dias para sua habilitação. De modo semelhante, para que um motorista seja habilitado, este deve constar do quadro de pessoal da empresa. O motorista que ficava 15 dias úteis aguardando sua habilitação, já estava gerando custos trabalhistas ao operador sem que pudesse efetuar sua atividade de condução dos veículos. Com a redução dos prazos de análise para **1 dia útil, tais custos advindos da burocracia excessiva e ineficiência foram completamente eliminados!**

#### **Houve utilização eficiente dos recursos?**

Toda a implementação deste novo método de trabalho e ferramentas necessárias se deu, precipuamente, a partir da vontade e esforços hercúleos da equipe envolvida. A equipe de desenvolvimento precisou focar seus esforços não só na criação de um novo sistema informatizado, mas também na mudança de cultura organizacional outrora dominante.

Foram utilizados, também, recursos financeiros para o desenvolvimento do sistema e dos painéis. Outrossim, considerando o ganho e valor agregado, não há como duvidar que os recursos foram aplicados de forma eficiente.

Nesse sentido, a partir de levantamento preliminar da ANTT, houve economia (interna) anual na ordem de **R\$ 920.000,00 (novecentos e vinte mil reais)**. Na metodologia comparou-se o seguinte: com a demanda atualizada e com os processos de trabalho anteriores, necessitaríamos de um aporte de **R\$ 920.000,00 em pessoal** para realizamos as análises dos requerimentos apresentados perante a gerência, isso sem contar as três pessoas que foram realocadas em outros setores da Agência, após a adequação dos procedimentos. É que com a automatização e otimização das atividades, pudemos ceder três

pessoas para outras gerências que estavam precisando de pessoal, sem que isso afetasse nossos resultados.

### **Foco nas pessoas**

A inovação implementada na gerência sempre teve como foco a equipe e os usuários externos. A equipe participou a partir de reuniões de mapeamento de problemas, sugestões de melhorias e avaliação posterior do que era implementado. As reuniões eram realizadas semanalmente, situação em que se ouvia as sugestões e diagnósticos do time. A qualidade de trabalho da equipe melhorou consideravelmente, já que as integrações sistêmicas permitiram que os dados outrora inseridos manualmente não precisassem mais o serem, além de virem já validados, vez que eram consultados diretamente da base oficial dos órgãos do Governo.

Além disso, pensou-se também nos usuários destinatários dos serviços disponibilizados pela ANTT, de modo que pudéssemos prestar um serviço eficiente e desburocratizado.

O principal instrumento de participação da equipe foram as reuniões participativas com o pessoal diretamente envolvido e o acompanhamento por meio do painel de monitoramento.

### **Mecanismos de transparência e controle social**

Quanto à disponibilização das informações de interesse público, informamos as empresas habilitadas, bem como a validade de suas habilitações, no sítio da ANTT, através dos links: [http://www.antt.gov.br/passageiros/TAF\\_Resolucoes\\_publicadas\\_Empresas\\_com\\_autorizacao.html](http://www.antt.gov.br/passageiros/TAF_Resolucoes_publicadas_Empresas_com_autorizacao.html) e <http://www.antt.gov.br/passageiros/TAR-Resolucoes-publicadas-Empresas-com-autorizacao.html>

Além disso, dispomos do canal da ouvidoria (telefone 166 e e-mail [ouvidoria@antt.gov.br](mailto:ouvidoria@antt.gov.br)) para reclamações e sugestões de melhorias quanto às atividades implementadas na gerência.

Considerando que o sistema é utilizado exclusivamente pelas empresas que desejam se habilitar perante a ANTT, essas são as informações mais relevantes a serem disponibilizadas ao público.

Além disso, o SisHAB já está disponível no Portal de Serviços do Governo Federal, conforme se depreende do link: <https://www.servicos.gov.br/servico/solicitar-termo-de-autorizacao-do-servico-realizado-em-regime-de-fretamento?campaign=busca>

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

Tivemos que enfrentar várias barreiras no processo de implantação da iniciativa em epígrafe. Destaco a dificuldade de alteração das Resoluções ANTT nº 4.770 e 4.777, ambas de 2015, que previam a necessidade de envio da documentação em meio original ou em cópia autenticada.

Além disso, enfrentamos dificuldades com a rotatividade da equipe de Tecnologia da Informação, o que prejudicava a continuidade dos conhecimentos já adquiridos durante o processo de construção das soluções tecnológicas.

Outra dificuldade inicial foi a capacitação do público-alvo da iniciativa, ou seja, das empresas que pretendem ou já prestam serviços de transportes interestadual de passageiros, para utilizar a nova ferramenta.

Enfatizo, ainda, que a principal barreira foi a incredulidade de todos, exceto alguns poucos, quanto à concretização do sonho que tínhamos anseio de implementar, já que algo dessa magnitude nunca havia sido implementado na ANTT, nem se tinha conhecimento de que havia se implementado em outro órgão da administração pública federal. As pessoas simplesmente não acreditavam! Parecíamos sonhadores falando algo impossível de virar realidade.

## **Quais barreiras foram vencidas e como?**

Felizmente, todas as barreiras que foram colocadas em nosso caminho foram vencidas!

Quanto à dificuldade de alteração das Resoluções ANTT nº 4.770 e 4.777, ambas de 2015, que previam a necessidade de envio da documentação em meio original ou em cópia autenticada, conseguimos, depois de muita dificuldade, superá-la. Foram necessárias várias notas técnicas que expunham a necessidade de desburocratização, aplicação do princípio da presunção de boa-fé objetiva, até que recebemos parecer favorável do jurídico para que as alterações propostas fossem efetivadas. Se tivéssemos desistido no primeiro revés, não estaríamos aqui para compartilhar o sucesso do projeto.

No tocante à rotatividade da equipe de Tecnologia da Informação - TI, o que prejudicava a continuidade dos conhecimentos já adquiridos durante o processo de construção das soluções tecnológicas, fizemos várias reuniões com a área de TI, apresentando a necessidade de consolidação da equipe envolvida, e trabalhando em espírito de unidade, como um time que avança para o mesmo alvo, evitando disputas internas e focando no resultado.

Quanto a utilização do sistema pelo público-alvo, passado o momento de aprendizado, durante o qual envidamos esforços no esclarecimento das dúvidas encaminhadas por meio da ouvidoria, a dificuldade e o receio inicial foram totalmente superados, à medida que os benefícios trazidos pelo novo processo de trabalho foram percebidos, a ferramenta se consolidou e não há qualquer dúvida ou pressão para que o antigo método de trabalho seja restabelecido.

Com relação à incredulidade de todos, exceto alguns poucos, quanto à concretização do sonho que tínhamos anseio de implementar, tal barreira foi vencida pela convicção de que conseguiríamos! Nós sempre acreditávamos que seria possível. Não nos deixamos abalar ou desmotivar com aqueles que

não criam que seria possível implementarmos um processo de trabalho tão ousado como o que almejávamos.

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

Sem sombra de dúvidas, o fato de a equipe ter, progressivamente, acreditado na nova dinâmica da gerência e ter “*comprado a ideia*” foi fator preponderante para o sucesso da empreitada. O envolvimento dos participantes diretamente envolvidos foi fator imprescindível no sucesso da iniciativa.

Além disso, cremos que as pessoas precisam de alguém que as inspire e focamos em atingir esse objetivo. Inspiramos a equipe envolvida e nunca duvidamos que seria possível chegarmos aos resultados almejados!

Acreditávamos que era **possível mudar! Era possível melhorar!** Precisamos, tão-somente, acreditar que era possível. Gosto da Fábula do Escaravelho. É que esse pequeno inseto, segundo estudos da aerodinâmica, estaria impossibilitado de voar por causa de sua anatomia. Todavia, o diminuto besouro não estudou aerodinâmica; **ele tão-somente, acreditou que poderia voar.** Nesse espírito, aprendemos que se temos o sonho de mudar nosso meio, precisamos acreditar que é possível, afinal, como é atribuída a Albert Einstein a célebre frase: “*insanidade é querer resultados diferentes fazendo sempre as mesmas coisas*”.

Por fim, precisamos da consciência de que não fazemos nada sozinhos! Assim, aprendemos que o envolvimento da equipe em todo processo de mudança foi essencial para o sucesso da empreitada.



***Responsável institucional:***

Hélio Roberto Silva de Sousa

Técnico em Regulação – TREG/Gerente

***Endereço do Responsável Institucional:***

Trecho SCES Trecho 3, Projeto Orla Polo 8, Asa Sul, Brasília/DF – 70200003

**Data do início da implementação da iniciativa:**

31 de julho de 2017

*Categoria*

# **Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo federal**



# Evidências para Políticas de Equidade em Saúde: Informação para Ação

*Ministério da Saúde  
Presidência da República*

## Resumo da iniciativa

O Departamento de Apoio à Gestão Participativa e ao Controle Social/ Ministério da Saúde, coordenador das políticas de equidade para populações vulneráveis no Sistema Único de Saúde, não possuía autonomia e solicitava dados e informações a outras áreas

do Ministério da Saúde, processo que era bastante demorado e fragmentado, além de acarretar perda de continuidade e dificuldade de acesso aos dados e compartilhamento com outros atores sociais. Assim sendo, foi criado o Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde com a finalidade de instrumentalizar a gestão, para viabilizar o acesso a fontes de dados e informações, dando mais visibilidade e estrutura ao conhecimento produzido institucionalmente e possibilitando mais agilidade na comunicação e na tomada oportuna de decisões nas políticas públicas. Esta iniciativa não implicou em custos extras para o serviço público, mas otimizou as capacidades técnicas existentes, sendo, portanto, uma iniciativa bastante custo-efetiva.

## **Caracterização da situação problema**

A necessidade de caracterizar a situação de saúde e pautar o planejamento em evidências científicas torna-se primordial para a tomada racional de decisões e otimização de recursos na área de saúde pública.

O Ministério da Saúde, esfera central do Sistema Único de Saúde (SUS), elabora, organiza e estimula a implantação e implementação de políticas públicas e ações direcionadas à garantia da saúde da população e do seu acesso e uso dos serviços de saúde, bem como coordena a prestação desses serviços (BRASIL, 1990).

Para que o processo de tomada de decisão seja adequado, é relevante o conhecimento e compreensão da realidade de saúde da população e da influência dos fatores determinantes e condicionantes da saúde. A tomada de decisão é parte do processo de planejamento, o qual direciona as ações para que alcancem o resultado proposto. O planejamento no SUS ainda é frágil e desarticulado, apesar de inúmeras tentativas de institucionalização (SUPINO, 2009).

Na saúde, os determinantes sociais são definidos como componentes sociais, econômicos, psicológicos, culturais e raciais que afetam a saúde, os modos de vida, adoecimento e morte da população (BUSS; PELLEGRINI FILHO, 2007). O SUS e suas políticas públicas específicas tem por objetivo trabalhar o processo saúde/doença como prática social mediada por seus determinantes e condicionantes de modo a garantir a integralidade do cuidado, a universalidade do acesso e equidade das ações em saúde pública.

Deste modo, a criação do Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde visou a produção de informações que subsidiem a tomada de decisão em saúde para as populações vulneráveis utilizando os sistemas de informação do próprio Ministério da Saúde. Tal investimento é etapa inicial para uma

mudança mais profunda na gestão, capaz de promover uma grande inovação disruptiva: da gestão baseada na intuição para uma baseada em evidências.

Há, portanto, a necessidade de desenvolver uma estrutura analítica tão poderosa quanto os sistemas de informação disponíveis e que sejam capazes de dar sentido à grande massa de dados acumulados. Só assim, transformando dados em informação, seremos capazes de monitorar a eficiência dos processos e avaliar o impacto das intervenções na saúde da população brasileira de forma, agregando valor à todas as etapas e direcionando o modelo de negócio da saúde para o real alcance dos seus resultados.

A análise da situação de saúde é um conjunto de métodos que se propõe a descrever o perfil de saúde-doença de uma população e identificar fatores associados a estes desfechos, possibilitando o reconhecimento de necessidades, a organização de prioridades e o planejamento e avaliação de intervenções em saúde. Esta análise deve ser contínua, oportuna, utilizar métodos adequados de coleta e análise de dados e ser custo-efetiva. Além disso, a análise de situação de saúde deve influenciar os níveis estratégicos de decisão e ser uma prática institucionalizada (BRASIL, 2015).

O Regimento Interno do Ministério da Saúde, publicado em 10 de novembro de 2016, estabelece que uma das competências do Departamento de Apoio à Gestão Participativa e ao Controle Social (Dagep), no qual a presente iniciativa foi desenvolvida é: “viabilizar e coordenar estudos e pesquisas para a produção do conhecimento no campo da gestão participativa, do controle social e das políticas de promoção de equidade”. As populações vulneráveis que compõem o âmbito das políticas coordenadas pelo Dagep são: população negra; população do campo, da floresta e das águas; povo cigano (também chamados de Romani); lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais; e população em situação de rua. Foram desenvolvidas políticas específicas para cada um desses grupos populacionais.

O Ministério da Saúde dispõe de diversos sistemas de informação, inclusive disponibilizados publicamente por meio de um sítio eletrônico que permite a tabulação e posterior análise de dados epidemiológicos sobre mortalidade e morbidade, número de nascidos-vivos, rede assistencial (Sistema de Informação Hospitalar [SIH] e Sistema de Informação Ambulatorial [SIA]) (BRASIL, 2019). O Dagep não produzia originalmente as informações relativas às populações vulneráveis alvo de suas políticas, mas solicitava dados e informações a outras áreas do Ministério da Saúde, como pode ser atestado por meio do Painel Temático sobre Saúde da População Negra (BRASIL, 2016). Este processo era, por vezes, bastante demorado por envolver diversos colaboradores e as informações precisavam ser contextualizadas e correlacionadas, exigindo um trabalho longo e detalhado por parte da equipe técnica do Dagep. Havia neste processo ainda, por diversas vezes, perda de continuidade e dificuldade de acesso aos dados e compartilhamento posterior com a sociedade e outros atores governamentais interessados na temática.

### **Objetivos da iniciativa**

O objetivo geral do Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde no Departamento de Apoio à Gestão Participativa e ao Controle Social (Dagep) foi apoiar este departamento na tomada de decisão, apontando as fragilidades e potencialidades nos diversos cenários em saúde das populações vulneráveis.

- Fundamentar o processo de tomada de decisão por meio da análise e visualização de dados;
- Realizar o monitoramento e avaliação de políticas públicas prioritárias relacionadas às populações vulneráveis;
- Elaborar materiais oportunamente para a população, profissionais de saúde e gestores;

- Reduzir o tempo gasto na elaboração de materiais e documentos que subsidiem as políticas públicas de equidade em saúde;
- Definir prioridades e propor as melhores alternativas de intervenção para resolução de problemas em saúde pública baseadas em evidência.

### **Público-alvo da iniciativa**

A criação do Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde no Dagep/Ministério da Saúde objetivou primeiramente uma melhoria no processo de trabalho da equipe-fundadora, potencializando as capacidades e conhecimento de cada servidor para produção de informações de interesse para o referido departamento.

Esta implementação também beneficiou as outras equipes do departamento que passaram a ter acesso em tempo hábil a dados e informações relacionadas às populações das quais coordenam suas respectivas políticas de saúde específicas (população negra; população do campo, da floresta e das águas; povo cigano (Romani); lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais; e população em situação de rua).

Um segundo efeito observado após a criação do Núcleo foi o estreitamento das relações entre o Dagep/MS e áreas do Ministério da Saúde com temáticas afins (GT Suicídio – Coordenação Geral de Saúde da Mulher, Coordenação Geral de Saúde Mental, Álcool e Outras Drogas, Coordenação Geral de Saúde do Homem, Coordenação Geral de Saúde da Criança e do Adolescente; Departamento de Vigilância de Doenças e Agravos não Transmissíveis e Promoção da Saúde; GT de população de rua: Departamento de Vigilância, Prevenção e Controle das de IST, do HIV/Aids e das Hepatites Virais, Programa Nacional de Combate à Tuberculose, Coordenação Geral de Gestão da Atenção Básica, Coordenação Geral de Saúde Mental, Álcool e Outras Drogas).



Os profissionais de saúde e os gestores desta área são contemplados como beneficiários dos produtos do Núcleo, pois podem pautar suas decisões com evidências científicas condizentes com as condições de saúde que mais afetam a população.

Dada a transversalidade dos temas, outros órgãos do governo também se interessaram pelos trabalhos desenvolvidos no Núcleo. Foram desenvolvidos trabalhos em parceria com o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (Secretaria Nacional de Políticas de Promoção da Igualdade Racial/ SEPPIR, Conselho Nacional de Combate à Discriminação e Promoção dos Direitos LGBT, Comitê Intersectorial de Acompanhamento e Monitoramento da Política Nacional para a População em Situação de Rua), a Universidade de Brasília e a Universidade Federal de Minas Gerais.

Cabe ressaltar que a produção do Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde também tem como público-alvo as populações vulneráveis específicas (população negra; população do campo, da floresta e das águas; povo cigano (Romani); lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais; e população em situação de rua) que são o escopo das políticas de saúde coordenadas pelo Dagep e, por fim, toda a sociedade é beneficiada com o conhecimento gerado, pois aumenta a transparência quanto às ações realizadas e a avaliação das políticas implementadas para redução das iniquidades em saúde.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

Essas foram as etapas e ações da implementação do Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde:

#### **Etapa I: concepção da iniciativa**

Em 3 de setembro de 2018, três servidores decidiram constituir o Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde no Dagep, com autorização

da direção, sendo possível a introdução de novas práticas de análise de dados e produção de informações direcionadas para as populações vulneráveis.

A formação dos três servidores é na área da saúde com pós-graduação em Saúde Pública: uma com especialização em Avaliação e Monitoramento em Saúde, outro com mestrado em Saúde Pública e a terceira componente com Doutorado em Saúde Pública com ênfase em epidemiologia. Dois destes servidores participaram do Programa de Treinamento em Epidemiologia Aplicada aos Serviços do SUS (Episus), curso promovido pelo Center for Disease Control and Prevention – CDC/ Estados Unidos da América, em parceria com o Ministério da Saúde brasileiro. Uma das servidoras está se capacitando na área de visualização de dados, tendo iniciado uma segunda graduação em design gráfico e concluído três cursos que ampliaram as habilidades e visão no âmbito da visualização: Trilha de dados na Escola Nacional de Administração Pública- Enap, curso de Editor Gráfico no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac, e curso de Power BI na Esaf.

Estes servidores, motivados pela possibilidade de contribuir efetivamente com o serviço público, associaram seus conhecimentos e habilidades, apoiados pela chefia imediata, no intuito de organizar e produzir informações e torná-las acessíveis a gestores, profissionais de saúde e população geral.

## **Etapa II: implantação e consolidação**

- Setembro a dezembro/2018: análise de dados e elaboração da cartilha elaborada em 2018 “Óbitos por suicídio entre adolescentes e jovens negros 2012 a 2016”.
- Janeiro /2019: elaboração e envio, aos Estados e Distrito Federal, de uma nota técnica contendo a análise de completude do campo raça/cor em todas as notificações do Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan) de 2001 a 2017. O preenchimento do campo raça/cor em todos os sistemas de informação do Ministério da Saúde tornou-se obrigatório por meio da Portaria nº 344, de 1º de

fevereiro de 2017. Desta maneira, foi possível a realização de análises com o recorte racial e a identificação de situações de vulnerabilidade específicas.

- Fevereiro e março/2019: elaboração de boletim epidemiológico com análise das notificações de violência registradas no Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan) cuja motivação foi estar em situação de rua.
- Abril/2019: elaboração do relatório Vigitel 2018 com recorte por raça/cor (Vigitel Brasil 2018 população negra: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico): estimativas sobre frequência e distribuição sociodemográfica de fatores de risco e proteção para doenças crônicas para a população negra nas capitais dos 26 Estados brasileiros e no Distrito Federal em 2018.
- Dezembro/2018 a período atual: construção do Painel da População Negra na ferramenta Power BI com os indicadores: taxa de mortalidade por homicídio; taxa de mortalidade prematura por doenças crônicas não transmissíveis e incidência de tuberculose. Nesse mesmo período, está em andamento a elaboração de boletim epidemiológico com análise das notificações de violência contra pessoas LGBT registradas no Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan).

## A situação hoje

### Etapa III: a situação hoje

O Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde tem como proposta atual:

- Capacitar as equipes do Dagep que trabalham com as políticas específicas para realizar análises descritivas de dados com a finalidade de tornar ainda mais oportuna a tomada de decisão e a divulgação de informações essenciais sobre as populações vulneráveis.

- Fortalecer a participação no Comitê Gestor e-Saúde para inclusão da pauta de equidade nos diversos sistemas de informação de saúde. A iniciativa e-Saúde envolve a interoperabilidade de todos os sistemas de informação do Ministério da Saúde.
- Acompanhar os processos em andamento referentes à inclusão de questões sobre identidade de gênero e orientação sexual na Pesquisa Nacional de Saúde 2019 e Censo 2020 (IBGE).
- Articular com outras áreas e órgãos para ampliar as fontes de informação sobre os grupos trabalhados: LGBT, pessoas em situação de rua, pessoas residentes em áreas de campo, florestas e água, e povo cigano (Romani).
- Finalizar escrita do boletim epidemiológico “Análise epidemiológica das violências contra pessoas LGBT no Brasil, 2015 a 2017” em parceria com a Coordenação-Geral de Vigilância de Doenças e Agravos não Transmissíveis/ Departamento de Vigilância de Doenças e Agravos não Transmissíveis e Promoção da Saúde/Secretaria de Vigilância em Saúde/Ministério da Saúde (CGDANT/DANTPS/SVS/MS).

### **Por que a iniciativa é inovadora?**

O Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde é uma experiência inovadora, pois aplica na prática da gestão pública estratégias que qualificam a implementação e o monitoramento das políticas públicas de saúde para as populações vulneráveis seguindo as seguintes características:

- Valorização das capacidades e habilidades dos servidores que compõem o Núcleo, potencializando talentos que estavam subaproveitados.
- Baixo custo para a organização, pois emprega de maneira criativa os recursos disponíveis, sejam humanos ou tecnológicos.
- Articulação intersetorial promovida por meio de reuniões e construção coletiva de publicações, estimulando, assim, o debate ampliado das questões de equidade.

- Envolvimento das áreas técnicas responsáveis pelas políticas no Departamento de Apoio à Gestão Participativa e ao Controle Social/Ministério da Saúde.
- Colaboração com as áreas gestoras dos sistemas de informação ou inquéritos em saúde, tanto na qualificação do preenchimento de campos existentes, quanto na recomendação de inclusão de novos campos/questões para garantir a representatividade de grupos vulneráveis.
- Produção de materiais com linguagem acessível, disponíveis em formatos diversos de comunicação, com vistas a tradução de informações técnicas para os gestores, os profissionais de saúde e a população geral.
- Atuação do Núcleo como ferramenta de gestão, pois permite a identificação de problemas em saúde pública e as iniquidades em saúde, orientando a gestão em sua tomada de decisão e planejamento de ações baseadas em evidências.

### **Resultados da iniciativa**

Os resultados dessa experiência podem ser mensurados por meio de seus produtos, pois trata-se de uma iniciativa recente, com 8 meses de implantação, e os impactos poderão ser acompanhados nos próximos meses. Isto posto, os seguintes produtos foram elaborados pelo Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde:

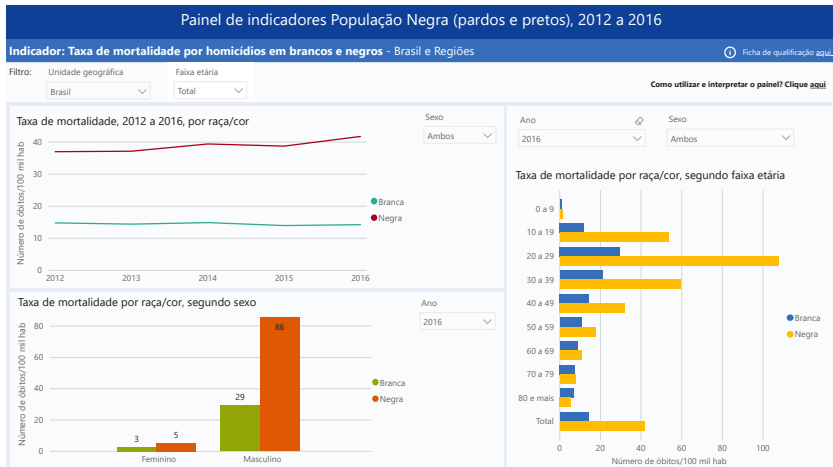
1. Painel de indicadores da população negra no período de 2012 a 2016: indicadores de saúde por raça/cor (taxa de mortalidade por homicídio; taxa de mortalidade prematura por doenças crônicas não transmissíveis e incidência de tuberculose).

O painel de indicadores da população negra foi desenvolvido pelo Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde, com o objetivo de apresentar de forma visual e interativa informações importantes da situação de saúde da população negra no Brasil.

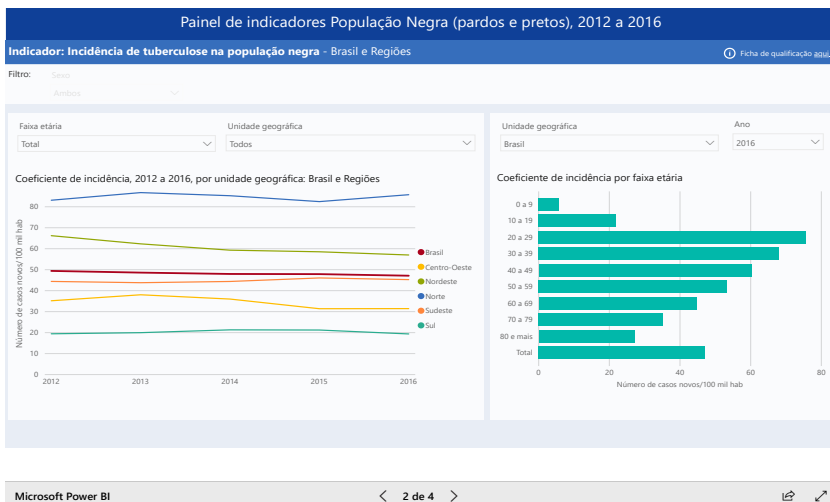
O painel está estruturado em quatro abas: as abas 1 e 2 trazem dados para Brasil e grandes regiões; as abas 3 e 4 apresentam os resultados para Brasil e UFs; o comparativo entre brancos e negros é visto nas abas 1 e 3, enquanto que nas abas 2 e 4, explora-se apenas os dados entre negros.

A análise e apresentação dos indicadores de saúde para negros e brancos permite a identificação de doenças e agravos que são mais prevalentes em cada grupo. Conhecer as diferenças existentes é fundamental para que gestores e profissionais de saúde possam planejar, monitorar, avaliar e reorientar as ações de saúde, segundo as prioridades locais.

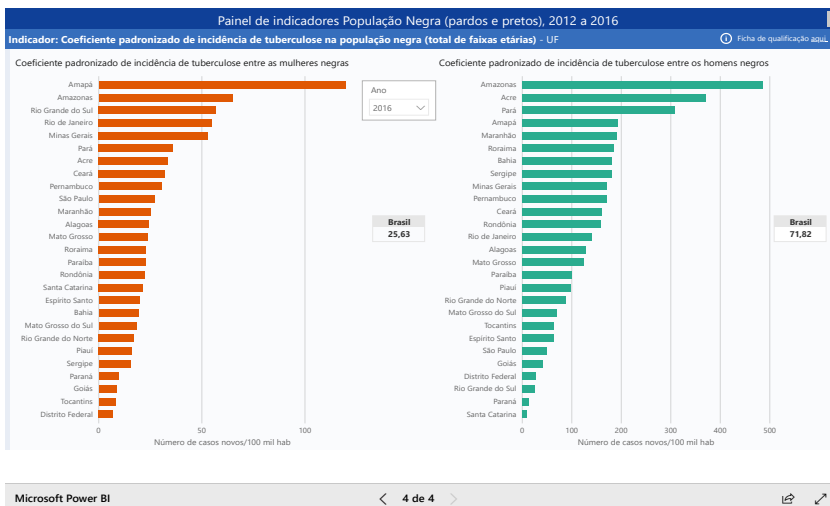
Seguem abaixo exemplos de diferentes abas e indicadores do painel. Os links estão disponíveis no último item, e podem ser acessados por toda a população.



Fonte: elaboração própria



Fonte: elaboração própria



Fonte: elaboração própria

- Análise de completude do quesito raça/cor em todas as notificações do Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan) no período de 2001 a 2018, no intuito de verificar a qualidade do preenchimento desse quesito ao longo dos anos, com posterior envio

de seus resultados aos estados e distrito federal, para conhecimento e providências que se fizerem necessárias para ampliar/reforçar a capacitação de profissionais para a coleta e preenchimento das notificações nos serviços do SUS. (SEI nº 25000.027292/2019-77).

**Exemplo de tabela gerada:**

**Tabela 1: número total de notificações anuais, número total e percentual de notificações anuais com preenchimento do campo raça/cor no Sinan como ignorado ou em branco em Sergipe e no Brasil no período de 2001 a 2018.**

Ano	Sergipe			Brasil		
	Total de notificações	Ignorados/Brancos		Total de notificações	Ignorados/Brancos	
		Total (n)	Percentual		Total (n)	Percentual
2001	843	195	23,1%	137473	118715	86,4%
2002	1093	156	14,3%	148460	83594	56,3%
2003	1345	179	13,3%	155014	42332	27,3%
2004	1323	116	8,8%	152060	31885	21,0%
2005	1616	117	7,2%	150499	30089	20,0%
2006	1482	83	5,6%	149754	25991	17,4%
2007	11095	2460	22,2%	2134292	401758	18,8%
2008	42859	16082	37,5%	2270184	595553	26,2%
2009	12416	3683	29,7%	2001944	386940	19,3%
2010	11381	2511	22,1%	2947510	672621	22,8%
2011	18817	5372	28,5%	2859910	703406	24,6%
2012	23991	9200	38,3%	2969043	715999	24,1%
2013	20237	6728	33,2%	6087455		27,7%
2014	16664	6164	37,0%	2984614	655876	22,0%
2015	31108	14461	46,5%	4525386		28,2%
2016	31663	12594	39,8%	4857192		29,8%
2017	17414	3568	20,5%	3097778	498892	16,1%
2018	16769	3223	19,2%	2954601	420110	14,2%

Fonte: Sinan-Net. Base disponível em: 30/01/2019.

Fonte: elaboração própria

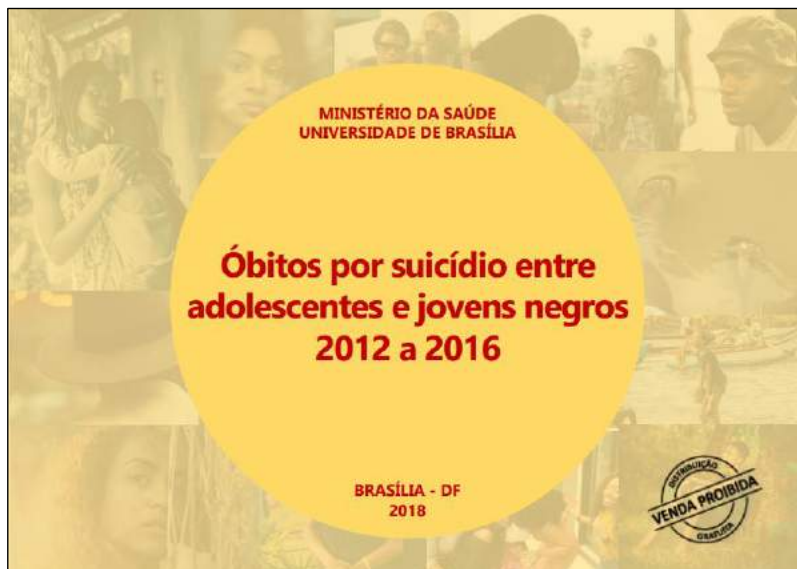


3. Elaboração de cartilha “Óbitos por suicídio entre adolescentes e jovens negros 2012 a 2016”, com o apoio da SEPPIR e GT Suicídio do Ministério da Saúde.

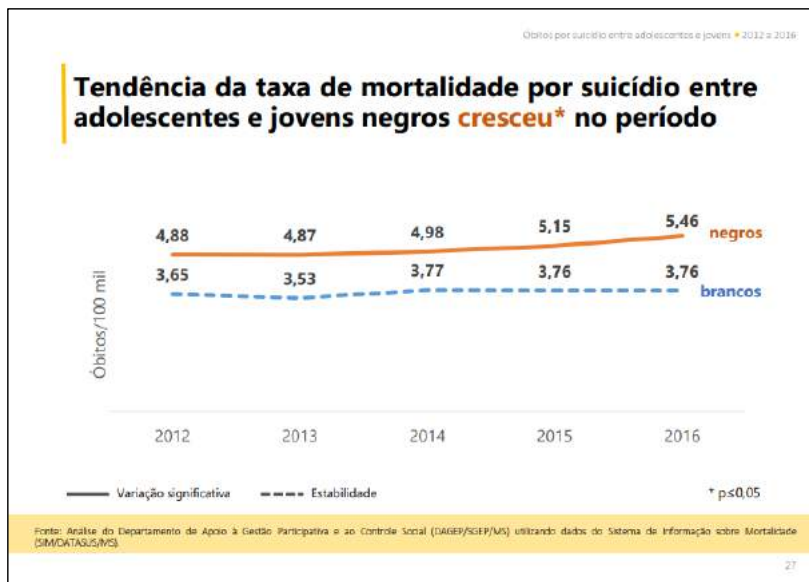
A publicação teve como objetivo elencar os grupos de maior risco ao suicídio entre a juventude no Brasil, explorando tanto a análise entre brancos e negros, quanto os grupos de maior vulnerabilidade entre os negros, para que gestores e profissionais de saúde desenvolvam ações e estratégias para a prevenção do suicídio e atendimento integral dessa população. A análise foi realizada usando o Sistema de Informação sobre Mortalidade do Departamento de Informática do SUS do MS (DATASUS/SIM/MS).

A publicação elaborada pelo Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde do (NEPES/DAGEP/SGEP) contou com a parceria do GT Suicídio – composto por áreas técnicas do MS, a Secretaria Nacional de Políticas de Promoção da Igualdade Racial do Ministério dos Direitos Humanos (SEPPIR/MDH), o Observatório de Saúde de Populações em Vulnerabilidade da Universidade de Brasília (ObVul/UnB) e de especialistas.

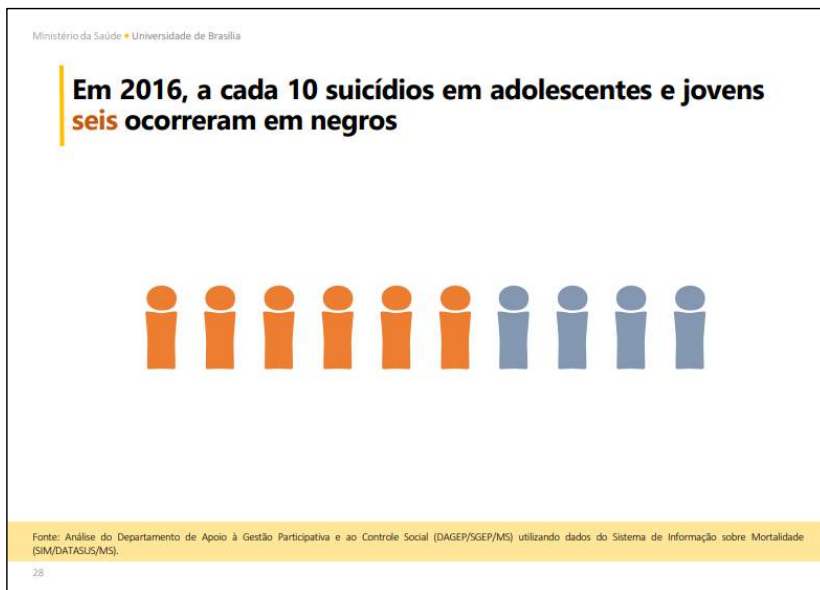
No ano de 2012, o risco de suicídio entre os adolescentes e jovens negros foi 34% maior do que entre os indivíduos brancos da mesma faixa etária. Esse risco aumentou significativamente para 45% em 2016, alcançando a seguinte proporção: a cada 10 suicídios em adolescentes e jovens, aproximadamente seis ocorreram em negros e quatro em brancos.



Fonte: elaboração própria



Fonte: elaboração própria



Fonte: elaboração própria

4. Análise das notificações de violência registradas no Sinan cuja motivação foi estar em situação de rua.

Em três anos (2015-2017), foram notificados mais de 22 mil casos de violência cuja motivação foi a vítima estar em situação de rua. Nesse estudo, a maioria das notificações de violência motivadas pela situação de rua foi observada entre pessoas do sexo masculino, jovens, de raça/cor negra e heterossexuais.

Há necessidade de garantir o acesso das pessoas em situação de rua aos serviços de saúde, principalmente nos casos de violência. Compreender as violências que afetam as pessoas em situação de rua e trabalhar o setor saúde para além dos estigmas não apenas contribui para dimensionar o problema e lançar luz sobre soluções pontuais e individuais, mas também coopera para a criação de espaços de discussão a respeito da cidade, dos direitos, das desigualdades, da justiça e da própria sociedade.

# Boletim Epidemiológico

10

Secretaria de Vigilância em Saúde | Ministério da Saúde

Volume 50 | Abr. 2019

## População em situação de rua e violência – uma análise das notificações no Brasil de 2015 a 2017

### Introdução

A definição da população de rua é complexa, sendo sintetizada principalmente pela ausência de moradia.<sup>1</sup> Todavia, o conceito de moradia vai além da estrutura física e inclui a identidade, a segurança e o pertencimento.<sup>2</sup> A expressão “pessoas em situação de rua” abrange a compreensão da transitoriedade da condição de viver/estar na rua.<sup>1</sup> De acordo com a Política Nacional para a População em Situação de Rua (Decreto nº 7.053/2009), esta população é caracterizada como “grupo populacional heterogêneo que possui em comum a pobreza extrema, os vínculos familiares interrompidos ou fragilizados e a inexistência de moradia convencional regular, e que utiliza os logradouros públicos e as áreas degradadas como espaço de moradia e de sustento, de forma temporária ou permanente, bem como as unidades de acolhimento para pernoite temporário ou como moradia provisória”.<sup>3</sup>

Em 2015, a estimativa das pessoas vivendo em situação de rua no Brasil foi de 101.854, sendo que a maioria (77,02%) delas vivia em municípios de grande porte e na região Sudeste (48,89%).<sup>4</sup> As características majoritárias da população em situação de rua eram: sexo masculino, adultos jovens (25 e 44 anos), exerciam atividade remunerada, passavam a maior parte do tempo nas áreas comerciais das cidades. Os fatores que influenciam a vivência na rua são diversos, mas os principais foram: uso abusivo de álcool e/ou outras drogas, desemprego e conflitos familiares.<sup>5</sup>

Os contextos vivenciados pela população em situação de rua apresentam múltiplas vulnerabilidades, sendo um desafio para as políticas públicas, em especial aquelas relacionadas à saúde.<sup>6</sup> A situação de rua implica maior vulnerabilidade para o adoecimento por vários motivos, pelos riscos de estar na rua, pela dificuldade de aderir em tempo oportuno aos tratamentos adequados e de acessá-los, entre outros.<sup>6,7</sup> A estigmatização da

população em situação de rua é outro fator que a vulnerabiliza e a torna mais exposta às diversas formas de violência.<sup>8,9</sup>

A temática da violência no Sistema Único de Saúde (SUS) foi institucionalizada em 2001, com a publicação da Política Nacional de Redução da Morbimortalidade por Acidentes e Violência. Desde 1990, há obrigatoriedade de notificação das violências contra crianças e adolescentes e, em 2003, a notificação de violência passou a contemplar também mulheres e idosos.<sup>10</sup> Em 25 de janeiro de 2011, foi publicada a Portaria GM/MS nº 104, posteriormente revogada pela Portaria GM/MS nº 1.271, de 6 de junho de 2014, que contempla a notificação de violências como parte da lista de notificação compulsória, universalizando-a em todos os serviços de saúde, quer públicos ou privados.<sup>11</sup> Em 2014, foi incluído o campo “motivação da violência” na ficha de notificação, o qual compreende se a violência foi provocada pela situação de rua da vítima, sexismo, homofobia/lesbofobia/bifobia/transfobia, racismo, intolerância religiosa, xenofobia, conflito geracional ou deficiência, incluindo campo para outras motivações não especificadas.<sup>12</sup>

A partir do exposto, o objetivo deste boletim foi descrever os casos notificados de violência envolvendo a população em situação de rua no Brasil, no período de 2015 a 2017.

### Métodos

Foi realizado um estudo descritivo das notificações individuais de violência interpessoal/autoprovocada registradas no Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan) nos anos de 2015, 2016 e 2017, no Brasil. Os casos de violência envolvendo a população em situação de rua foram selecionados do banco de dados por meio da variável “motivo da violência” (campo 55 da ficha de notificação individual de violência do Sinan).

Fonte: imagem produzida pelo autor

Solicitar ao autor imagem com  
melhor resolução.

**TABELA 1** Número de notificações de violência cujo motivo principal foi "situação de rua", segundo ano da ocorrência, faixa etária e sexo da vítima, Brasil, 2015 a 2017

Variáveis	2015		2016		2017		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Faixa etária (anos)</b>								
<1	81	1,4	101	1,3	102	1,2	284	1,3
1-4	32	0,5	31	0,4	43	0,5	106	0,5
5-14	454	7,6	510	6,8	560	6,5	1.524	6,9
15-24	2.342	36,0	2.649	35,3	2.829	33,3	7.620	34,5
25-34	1.468	24,7	1.903	25,2	2.089	24,4	5.460	24,8
35-44	921	15,5	1.243	16,5	1.538	18,0	3.702	16,8
45-54	462	7,8	581	7,7	787	9,2	1.830	8,3
55-64	244	4,1	339	4,5	386	4,5	969	4,4
65 0+	146	2,5	197	2,5	224	2,6	567	2,5
<b>Sexo</b>								
Masculino	3.482	58,5	4.625	61,3	5.051	59,0	13.158	59,7
Feminino	2.465	41,4	2.923	38,7	3.503	40,9	8.891	40,3
Ignorado/sem branco	3	0,1	1	0,0	4	0,0	8	0,04
<b>Raça/cor da pele</b>								
Branca	2.149	36,3	2.727	36,3	2.908	34,0	7.784	35,3
Negra (pretos e pardos)	3.206	53,9	4.150	55,0	4.839	56,5	12.195	55,3
Amarola	47	0,8	52	0,7	59	0,7	158	0,7
Indígena	68	1,1	119	1,6	97	1,1	284	1,3
Ignorado/sem branco	480	8,1	501	6,6	655	7,7	1.636	7,4
<b>Orientação Sexual</b>								
Heterossexual	3.825	64,3	5.151	68,2	5.636	65,9	14.612	66,2
Homossexual	137	2,3	114	1,5	191	2,2	442	2,0
Bissexual	17	0,3	24	0,3	22	0,3	63	0,3
Não se aplica*	646	10,9	726	9,6	781	9,1	2.153	9,8
Ignorado/sem branco	1.325	22,3	1.474	19,5	1.928	22,5	4.727	21,4
<b>Identidade de gênero</b>								
Travesti	31	0,5	36	0,5	45	0,5	112	0,5
Transsexual mulher	93	1,6	96	1,3	112	1,4	301	1,4
Transsexual homem	62	1,0	77	1,0	63	0,9	202	0,9
Não se aplica	3.254	53,3	4.803	63,6	5.204	62,4	13.261	60,4
Ignorado/sem branco	2.010	33,6	2.537	33,6	3.134	36,6	7.681	34,8
<b>Total</b>	<b>5.950</b>	<b>100</b>	<b>7.549</b>	<b>100</b>	<b>8.558</b>	<b>100</b>	<b>22.057</b>	<b>100</b>

Fonte: Simat. Net (atualizado em 21/12/2018).

Nota: \* Refere-se a menores de idade.

Fonte: elaboração própria

- Solicitação de inclusão de questões referentes à população LGBT em pesquisas nacionais e no censo.

Foi solicitado ao DANTPS/SVS/MS e IBGE a inclusão de questões sobre orientação sexual e identidade de gênero nas próximas edições da Pesquisa Nacional de Saúde e do censo, respectivamente. A CGDANT enviou resposta favorável em 27 de fevereiro de 2019 (SEI: 25000.159369/2018-96). O IBGE enviou resposta não favorável, restringindo a inserção de novas questões no atual momento (SEI: 25000.203127/2018-47). Além disso, foi solicitada a inclusão das mesmas questões no Vigitel 2019, inquérito telefônico realizado anualmente desde 2006. Após teste das questões em uma rodada piloto, a CGDANT enviou retorno informando a não inclusão das questões para a edição de 2019.

O Núcleo continuará estudando estratégias para incorporar novas fontes de informação que contemplem essa população.

6. Elaboração de Relatório do Vigitel 2018 com recorte para a população negra.

Em parceria com a CGDANT/DANTPS/SVS/MS, foi escrito o relatório com os resultados do Sistema de Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (Vigitel) 2018, utilizando o recorte para a população negra. Nesta publicação são apresentados os indicadores relacionados ao tabagismo, consumo alimentar, prática de atividade física, consumo abusivo de bebidas alcoólicas, diagnóstico médico referido de diabetes e hipertensão, e realização de exames preventivos de câncer de mama e colo do útero.

Além dos resultados de 2018, são apresentadas as tendências dos principais indicadores para o período de 2011 a 2018 e uma breve comparação dos resultados atuais entre negros e brancos.

A publicação está em fase de finalização e diagramação.

### **Houve utilização eficiente dos recursos?**

Consideramos a implementação do Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde uma experiência efetiva, pois foram aproveitados os recursos humanos e materiais já disponíveis na instituição. Cabe ressaltar que a equipe é composta por apenas três servidores e não houve alocação de recursos extras e, mesmo assim, foi possível gerar variados produtos relativos às

populações vulneráveis contempladas nas políticas de equidade do SUS em um curto espaço de tempo, elevando a visibilidade de suas necessidades específicas e contribuindo para o processo de tomada de decisão e alocação de recursos.

### **Foco nas pessoas**

A definição de prioridades e a construção e divulgação de materiais pelo Núcleo de Evidências foi feita de modo coletivo, baseada na troca de conhecimento e na gestão compartilhada com outros atores relacionados aos temas, nas etapas do ciclo da política pública (identificação do problema, inclusão na agenda, soluções, decisão, planejamento e execução, implementação, monitoramento e avaliação)<sup>1</sup>.

Dessa forma, a criação do Núcleo possibilitou às outras equipes do departamento o acesso em tempo oportuno a dados e informações relacionadas às populações e respectivas políticas de saúde (população negra; população do campo, da floresta e das águas; povo cigano - Romani; lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais; e população em situação de rua).

Houve também um estreitamento das relações entre o Dagep/MS e áreas do Ministério da Saúde com temáticas afins, bem como com outros órgãos do Governo Federal: Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (Secretaria Nacional de Políticas de Promoção da Igualdade Racial/SEPPIR, Conselho Nacional de Combate à Discriminação e Promoção dos Direitos LGBT, Comitê Intersetorial de Acompanhamento e Monitoramento da Política Nacional para a População em Situação de Rua), Universidade de Brasília e Universidade Federal de Minas Gerais.

Os principais métodos utilizados foram reuniões presenciais e troca de materiais por meio eletrônico.

**Fonte:** Políticas Públicas - <https://politicaspUBLICAS.almg.gov.br/sobre/index.html>

## Mecanismos de transparência e controle social

Os produtos do Núcleo de Evidências já estão, ou estarão, em breve, disponíveis para o público em geral, seja no SEI, como é o caso das notas técnicas e solicitações de inclusão de questões em pesquisas nacionais e Censo 2020; seja em publicações de cartilhas, boletins, relatórios e painel de indicadores. Os materiais de destaque foram também divulgados nas redes sociais e em jornais de ampla circulação, como é o caso da Cartilha de Suicídio, lançada no último dia do ano de 2018, que foi citada durante o mês de janeiro pelos seguintes jornais: Jornal O Globo (20/01), Diário do Centro do Mundo (20/01), Revista Fórum (20/01) e Correio (23/01).

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

A principal barreira foi o caráter não institucional do Núcleo de Evidências para Políticas Públicas, o que gera certa dificuldade na garantia da sustentabilidade da iniciativa a longo prazo.

A necessidade de mais recursos humanos com o perfil de análise e visualização de dados e a carência de licenças de programas específicos para construção de painéis/*dashboards*, elaboração e diagramação de materiais, e softwares estatísticos para análise de dados foram compreendidas como um dos desafios ao desenvolvimento do Núcleo.

A falta de pessoas que pudessem fomentar o *advocacy* do material elaborado e priorizar as agendas e demandas recebidas pelo Núcleo também se apresentaram como uma barreira.



## Quais barreiras foram vencidas e como?

As barreiras superadas foram:

- A necessidade de mais recursos humanos com o perfil de análise e visualização de dados: foi elaborado um edital para seleção interna de servidores com as competências requeridas para este trabalho. Entretanto, com a iminente reestruturação do Ministério da Saúde e discussões iniciadas, o processo seletivo foi postergado.
- A falta de licenças de programas específicos para visualização e análise de dados foi contornada com o uso de versões gratuitas (Power BI, R), programas que compõem o pacote de softwares institucionais, mas que não são específicos para esta função (Power Point). Também foi utilizada a licença pessoal adquirida pelos servidores (Stata).
- A falta de pessoas que pudessem fomentar o *advocacy* do material elaborado: a própria equipe se dividiu para participar em reuniões técnicas que envolviam as principais pautas. As outras equipes e direção do Departamento de Apoio à Gestão Participativa e ao Controle Social/Ministério da Saúde auxiliaram na validação e na divulgação dos materiais produzidos, e também contribuíram na priorização de demandas e seleção de agendas de participação essencial do Núcleo.

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

Foram importantes para o sucesso do Núcleo de Evidências:

- Motivação dos integrantes do Núcleo;
- Trabalho em equipe, com integração de habilidades diferentes e complementares;
- Disponibilidade de dados públicos nos sistemas de informação em saúde;

- Capacitações oferecidas pela Enap e Esaf, que propiciaram o conhecimento e treinamento em softwares disponíveis no âmbito do Governo Federal;
- Apoio da chefia, que acreditou na proposta e deu autonomia ao Núcleo, além de ter recebido e priorizado as demandas recebidas pelas demais áreas do departamento;
- Participação das demais áreas técnicas do departamento, que entenderam e viram a proposta como vantajosa e benéfica aos seus fluxos de trabalho;
- Participação de atores de outros ministérios e universidades, de modo voluntário, tendo em vista apenas os ganhos intelectuais e benefícios para a sociedade.

#### Links:

Links de vídeo/áudio da iniciativa: Painel de indicadores - Taxa de mortalidade por homicídio; <https://app.powerbi.com/w?r=eyJrIjoiYWZjMjIjZTctNWZlOC00MGlxLWI0MzEtNzMyYmNkNWJmM2U4IiwidCI6IjBIODM0YWMzLTZjZjMtNDk0NC1hZmUzLTRjMzBjZjQ0MTViMCIslmMiOjh9>

Painel de indicadores - Taxa de mortalidade prematura por doenças crônicas não transmissíveis <https://app.powerbi.com/w?r=eyJrIjoiYTc3YzRmNDgtODhmMC00YTg3LTk1YTMtNzY4OTNiZGQyYTFhIiwidCI6IjBIODM0YWMzLTZjZjMtNDk0NC1hZmUzLTRjMzBjZjQ0MTViMCIslmMiOjh9>

Painel de indicadores - Incidência de tuberculose: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMTZmZWVlNzYtYjI2OC00MjY4LTkxMDEtNDYyOTQ3YVZmZmUzLTZjZjMtNDk0NC1hZmUzLTRjMzBjZjQ0MTViMCIslmMiOjh9>

Cartilha “Óbitos por suicídio entre adolescentes e jovens negros 2012 a 2016”:

[http://bvsm.sau.de.gov.br/bvs/publicacoes/obitos\\_suicidio\\_adolescentes\\_negros\\_2012\\_2016.pdf](http://bvsm.sau.de.gov.br/bvs/publicacoes/obitos_suicidio_adolescentes_negros_2012_2016.pdf)

Boletim Epidemiológico: população em situação de rua e violência – uma análise das notificações no Brasil de 2015 a 2017.

<https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2019/junho/13/2019-010-publicacao.pdf>

***Responsável institucional:***

Marcus Vinícius Barbosa Peixinho

Diretor

***Endereço do Responsável Institucional:***

Setor de Rádio e Televisão Norte – SRTVN, Quadra 701, Bloco D,  
Edifício PO 700, 5º Andar, Asa Norte, Brasília/DF – 70719 040

***Data do início da implementação da iniciativa:***

03 de setembro de 2018

# Meu INSS – Central de Serviços

*Instituto Nacional do Seguro Social*

## Resumo da iniciativa

Num cenário de redução de pessoal, aumento relevante do tempo de agendamento dos serviços oferecidos pelo INSS, presença de cidadãos nas unidades de atendimento para busca de serviços simples, além de necessidade de maior transparência na operacionalização dos processos eletrônicos. Todo esse desafio ensejou a construção de um novo modelo de prestação de serviços de forma remota.

Assim nasceu a iniciativa Meu INSS, uma ferramenta que promove a aplicação da tecnologia da informação para facilitar o acesso do cidadão aos serviços do INSS sem que este tenha que se deslocar a uma unidade de atendimento do INSS. Ela trouxe maior transparência das fases de análise do processo.

Outra inovação é a simulação de tempo de contribuição, que informa ao cidadão o tempo necessário a sua aposentadoria.

A aplicação já teve algumas adequações indicadas pela Casa Civil e Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia como, por exemplo, implantação do Módulo de Avaliação e integração ao *login* único estabelecido pelo Governo Federal.

Em breve, outros serviços serão transformados em requerimento digital, não necessitando que o cidadão compareça a uma unidade de atendimento presencial para o primeiro atendimento e sim, apenas, quando tiver alguma exigência a cumprir. E num futuro, um pouco mais distante, mais serviços serão concedidos automaticamente.

### **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 1.700 agências de atendimento ao público ativas, orquestradas por 104 Gerências-Executivas e 5 Superintendências Regionais.

Essa estrutura proporcionou mais de 45 milhões atendimentos presenciais ao cidadão em 2018; soma-se a estes, mais de 77 milhões atendimentos pelas centrais de atendimento 135. Além de operacionalizar todos os processos relativos aos benefícios da Previdência Social, o instituto também opera benefícios de natureza assistencial, trabalhista, e indenizações específicas.

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.

A grande dependência do atendimento presencial, plataforma antiga e serviços digitais não integrados exigiam do INSS uma maior preocupação com a transformação digital e integração de seus sistemas.

A necessidade de desburocratizar e valorizar a eficiência, a eficácia e a efetividade no serviço público; a 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 e encontram no Decreto nº 9.932/2009 as diretrizes para simplificar o atendimento público prestado ao cidadão e a dispensa do 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.

E foi nesse cenário que surgiu a iniciativa do Meu INSS, uma ferramenta criada para facilitar a vida dos segurados. Como estrutura para esta plataforma foi desenvolvido novo conceito de autenticação remota do cidadão (início do *login* único do Governo Federal), foram feitos diversos ajustes no Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS para uma melhor visualização dos dados existentes na base do INSS, integração dos sistemas corporativos de forma que todo o processo pudesse evoluir até a concessão automática.

Assim, nasceu a ferramenta que permite, pelo computador ou pelo celular, ter acesso a consultas e extratos previdenciários, bem como efetuar requerimentos digitais e agendamentos para atendimento presencial. O segurado acessa e acompanha todas as informações da sua vida laboral, como: dados sobre contribuições previdenciárias, empregadores e períodos trabalhados. Além disso, o cidadão pode simular seu tempo de contribuição e verificar quanto tempo falta para a sua aposentadoria. Para utilizar esses serviços é necessário se cadastrar e obter senha no próprio site, por meio de bancos autorizados ou diretamente nas agências da Previdência Social.

Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo federal

ATENDIMENTO PRESENCIAL <sup>1</sup>															
Superintendência-Regional	Diário Atendimentos Atendidos 2013	Diário Atendimentos Atendidos 2017	Diário Atendimentos Atendidos 2018	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Sudeste I	9.825.549	16.745.171	9.785.636	865.079	783.117	1.071.147	831.267	819.467	1.019.869	1.564.256	889.260	756.985	109.403	481.400	1.061.706
Sudeste II	23.527.076	10.074.535	19.502.960	912.047	686.748	1.039.258	896.251	953.285	808.947	828.808	988.877	798.118	908.833	748.585	1.076.567
Sul	7.955.637	8.337.305	7.558.869	602.186	681.473	186.349	184.133	470.045	583.571	538.787	662.860	500.837	553.831	551.611	493.173
Nordeste	19.579.548	13.408.706	12.309.833	1.063.049	896.510	1.081.851	1.116.114	1.063.258	1.066.863	1.538.848	1.008.205	1.008.205	958.614	958.614	822.976
Noroeste/Oeste	5.345.136	9.875.312	5.789.958	461.181	489.698	1.574.688	1.511.454	908.839	480.786	443.738	519.796	462.271	462.271	451.677	319.839
<b>BRAS</b>	<b>43.802.495</b>	<b>46.880.719</b>	<b>45.710.154</b>	<b>3.515.343</b>	<b>3.557.617</b>	<b>4.298.645</b>	<b>4.217.812</b>	<b>4.075.480</b>	<b>3.647.299</b>	<b>3.895.563</b>	<b>4.152.060</b>	<b>3.157.811</b>	<b>3.411.775</b>	<b>3.411.775</b>	<b>2.990.991</b>
<b>BRAS</b>		<b>40.202.561</b>	<b>24.964.979</b>	<b>2.896.077</b>	<b>2.638.888</b>	<b>3.154.181</b>	<b>3.087.882</b>	<b>2.851.500</b>	<b>2.539.879</b>	<b>2.599.807</b>	<b>2.804.470</b>	<b>2.448.242</b>			

Fonte: INSS - Sistema Gestão INSS - Dezembro/2018 Considerando 20 dias úteis em Dezembro 2018 <sup>1</sup>Porém se baseia no total de horas contratadas e não no total de horas trabalhadas.

Fonte: INSS em Números 12/2018.

CENTRAL DE ATENDIMENTO INSS - INSS																		
Descrição	Acumulado 2013	Acumulado 2014	Acumulado 2015	Acumulado 2016	Acumulado 2017	Acumulado 2018	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Nº de Ligações Recebidas</b>	<b>81.900.850</b>	<b>56.318.850</b>	<b>54.063.851</b>	<b>54.603.353</b>	<b>62.094.601</b>	<b>77.598.969</b>	5.762.147	4.447.257	6.050.800	6.999.008	5.111.732	5.627.805	6.626.274	6.311.094	7.811.036	6.858.418	6.252.860	5.815.781
<b>Nº de Atendimento Analisado por Operador</b>	<b>76.305.628</b>	<b>35.211.088</b>	<b>34.418.688</b>	<b>34.418.688</b>	<b>16.764.373</b>	<b>44.471.868</b>	2.246.131	2.232.008	3.044.280	3.283.027	3.833.008	4.002.700	3.889.707	4.267.008	3.888.808	4.462.017	3.738.818	3.261.448
<b>Nº de Atendimentos Eletrônicos</b>	<b>65.905.860</b>	<b>13.985.038</b>	<b>18.667.306</b>	<b>18.667.306</b>	<b>22.114.882</b>	<b>25.540.540</b>	2.122.183	2.051.139	2.861.167	2.777.278	3.858.185	1.740.044	2.053.064	2.054.793	3.868.388	2.305.262	2.162.008	1.847.833
<b>Nº de Distribuição</b>	-	-	<b>395.484</b>	<b>395.484</b>	<b>754.378</b>	<b>6.363.285</b>	338.768	117.827	440.288	361.818	602.107	683.088	841.452	684.453	751.083	752.019	886.814	478.887
<b>Média de Atendimento Diário</b>	<b>179.434</b>	<b>182.186</b>	<b>177.961</b>	<b>177.961</b>	<b>172.781</b>	<b>325.825</b>	1.961.911	294.743	374.788	363.606	203.087	299.372	301.208	373.878	365.261	319.570	295.982	261.891
<b>Tempo Médio de Espera - TME</b>	<b>00:00:52</b>	<b>00:00:45</b>	<b>00:00:15</b>	<b>00:00:13</b>	<b>00:00:30</b>	<b>00:05:25</b>	00:04:47	00:00:10	00:04:03	00:02:32	00:02:32	00:00:41	00:00:54	00:01:48	00:00:14	00:00:01	00:00:04	00:01:28
<b>Tempo Médio de Atendimento - TMA</b>	<b>00:04:30</b>	<b>00:04:38</b>	<b>00:04:34</b>	<b>00:04:34</b>	<b>00:04:46</b>	<b>00:06:40</b>	00:04:21	00:01:17	00:05:15	00:02:28	00:03:52	00:05:40	00:10:58	00:08:38	00:07:22	00:08:14	00:00:23	00:08:38

Fonte: INSS - Sistema Gestão INSS - Dezembro/2018 Considerando 20 dias úteis em Dezembro 2018

Fonte: INSS em Números 12/2018.

Objetivos da iniciativa

Objetivos Específicos

- Aumentar o volume de requerimentos e de atendimentos remotos dos serviços previdenciários;
- Evitar a presença desnecessária do cidadão nas unidades do INSS adequando à atual capacidade de atendimento disponível;
- Dar publicidade e transparente na operacionalização de requerimentos eletrônicos;
- Ampliar os canais de protocolo e a comunicação com os cidadãos;
- Colocar todos os serviços digitais em uma mesma plataforma;
- Oferecer um canal de atendimento mais moderno e com melhor experiência de usuário para a população brasileira.

## Público alvo da iniciativa

O público-alvo direto da iniciativa: beneficiários e cidadãos diversos que necessitam dos serviços do INSS, tendo acesso, via internet, à plataforma, com comodidade e tranquilidade, evitando deslocamentos e dispêndio de tempo e dinheiro.

Indiretamente são beneficiados os servidores do INSS, visto que as condições de trabalho, com a redução de atendimento presencial, também serão melhoradas com esta ação. Acrescenta-se a isso, a especialização dos serviços ofertados, destinando os servidores para atividades mais complexas e diversificadas.

## Descrição das etapas da prática inovadora

Para o desenvolvimento do projeto foram executadas as seguintes etapas:

1. Autenticação por base em conhecimento (knowledge-based authentication - KBA): 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. Para que tal ferramenta fosse desenvolvida, foram utilizados os dados presentes no Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS. Assim, as perguntas feitas ao cidadão para autenticação foram se ajustando ao longo do tempo para uma melhor adesão à ferramenta. Outra forma de gerar senha para o Meu INSS foi viabilizada pela inclusão desta opção pelo *internet banking* dos vários bancos autorizados pelo contrato de leilão da folha de pagamento do INSS, na qual tinha como cláusula a disponibilização de código inicial –NAI (Núcleo de Autenticação Interbancária), possibilitando mais uma forma inicial de acesso.
2. Ajustes no CNIS – para que os dados do segurado fossem disponibilizados de forma simplificada e clara, foram feitos ajustes de formatação dos dados do Cadastro Nacional, com isso, o acesso à informações que anteriormente só poderiam ser verificadas por meio de atendimento presencial nas APS, podem ser retiradas de casa.



3. Para viabilizar que os dados informados no Meu INSS fossem transportados para os sistemas de atendimento e benefícios foi feita a Integração com módulos de requerimento, gerando a possibilidade da próxima etapa desta iniciativa que foi a concessão automática.
4. Com a automatização dos requerimentos e integração com os sistemas de benefícios, iniciou-se o conceito de “concessão automática”. Hoje o cidadão pode solicitar seu pedido de salário maternidade, aposentadoria por idade ou por tempo de contribuição pelo Meu INSS e, estando o cadastro todo acertado e implementadas as condições para a concessão do benefício, o mesmo é concedido em 2 minutos. Ou seja, todo o processo foi automatizado.

### **A situação hoje**

Desde o início da implementação da ferramenta são mais de 21 milhões de usuários autenticados, 255 milhões de acessos e mais de 120 milhões de extratos emitidos. O site de tecnologia Techtudo avaliou a plataforma Meu INSS com a nota 9.3, identificando a interface como simples e intuitiva. Entende, ainda, que os recursos oferecidos atendem a maioria da população brasileira.

Houve mudança do modelo de atendimento passando a ter uma maior transparência no processo eletrônico, pois, o cidadão, de sua casa, consegue acompanhar toda a tramitação de seu processo, inclusive quando o mesmo gera alguma pendência (exigência).

A aplicação já teve algumas adequações indicadas pela Casa Civil e Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia como, por exemplo, implantação do Módulo de Avaliação e Integração ao *login* único estabelecido pelo Governo Federal.

Outros serviços ainda serão disponibilizados na plataforma, quais sejam: Simulação de Direito e Renda de Benefícios, Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição, Revisão de Benefícios Automática, entre outras funcionalidades.

Em breve, outros serviços serão transformados em requerimento digital, não necessitando que o cidadão compareça a uma unidade de atendimento presencial para o primeiro atendimento e sim, apenas, quando tiver alguma exigência a cumprir.

## 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 Meu INSS 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.

O Meu INSS permitiu uma verdadeira revolução na forma de atendimento dos serviços previdenciários e assistenciais, viabilizando a simplificação de procedimentos internos e a transformação digital dos serviços prestados pelo INSS.

A nova modalidade de atendimento remoto, além de ampliar e simplificar os canais de acesso ao cidadão, ainda proporcionou 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.

Além disso, trouxe uma plataforma com todos os serviços em um só lugar (conceito de Central de Serviços), com uma usabilidade mais adequada aos padrões modernos, o que proporciona uma melhor experiência para seus usuários. Exemplo disso é a nota Tectudo 9.3 que foi baseada na interface simples e intuitiva da aplicação.

A plataforma é inovadora, ainda, por oferecer à sociedade uma solução completa (ponta a ponta). O cidadão consegue gerar a sua senha, realizar consultas, requerer e acompanhar o andamento de serviços digitais, efetuar simulações e até mesmo obter a concessão de um benefício automaticamente, de forma simples e rápida pela internet.

## Resultados da iniciativa

Hoje, o Meu INSS tem mais de 21 milhões de usuários validados, 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, dentre outros.

Ao longo de apenas 2 (dois) anos já foram feitos mais de 255 milhões de acessos aos serviços previdenciários, destes já foram emitidos mais de 120 milhões de extratos (extrato previdenciário, extrato de imposto de renda, extrato de pagamento de benefícios, entre outros). Dados extraídos pela ferramenta disponibilizada pela Dataprev no site: <https://estatisticasweb.dataprev.gov.br/>

Em decorrência de todas as melhorias que esta iniciativa proporcionou, a concessão automática virou um desdobramento do processo e desde então foram concedidos automaticamente quase 160 mil benefícios sem nenhuma intervenção humana. Estes dados são acompanhados pelo Sistema Único de Informações de Benefícios - SUIBE.

Todas essas ações possibilitam uma readequação da distribuição de atividades e da própria forma como os servidores do INSS passam a atuar na execução de suas tarefas. Visto o cenário de redução constante da quantidade de servidores, as transformações passadas foram essenciais.

### **Houve utilização eficiente dos recursos?**

No que se refere aos recursos alocados para viabilizar o Meu INSS, é importante destacar que não houve custo adicional para o órgão em termos de diárias e convocações de servidores, sendo que todo o projeto foi especificado, acompanhado, homologado e implantado à distância pela equipe lotada na Direção Central do INSS.

Em relação ao investimento realizado para o desenvolvimento da plataforma, a primeira versão do Meu INSS teve um custo de R\$ 99.363,64 (Demanda DM.050559) junto à Dataprev, orçamento já previsto em contrato e um custo considerado muito baixo para projetos de desenvolvimento de

sistemas corporativos e, principalmente, quando se compara com o valor agregado da solução para o órgão e para a sociedade.

Para exemplificar a relação custo-benefício, a economia estimada de 57,3 milhões de reais na metodologia *Standard Cost Model* só foi possível em decorrência da implantação do Meu INSS, considerando apenas os serviços de aposentadoria por idade e salário-maternidade.

### **Foco nas pessoas**

Durante a especificação do Meu INSS foram consideradas as sugestões dos servidores que atuam no atendimento das agências por meio de grupos de whatsapp e e-mail institucional.

Após a implantação da primeira versão, a utilização da metodologia ágil em gerenciamento de projetos de TI permitiu que os usuários do sistema participassem mais ativamente da priorização das melhorias e novas funcionalidades, tanto no que se refere à participação de servidores e profissionais da Dataprev envolvidos, como também cidadãos por meio de testes com usuários nas agências, módulo de avaliação dos usuários na própria plataforma e reclamações ou sugestões na ouvidoria.

### **Mecanismos de transparência e controle social**

O Meu INSS foi criado para atender a necessidade da população brasileira de ter os serviços do INSS na internet e em um só lugar (Central de Serviços), de forma mais simples e prática.

Por se tratar de uma solução essencialmente com foco no cidadão e de interesse público, além das divulgações internas para os servidores da autarquia, a mídia em geral (jornais impressos, portais de notícias, tvs etc) realizou uma divulgação em massa do Meu INSS, ajudando a esclarecer dúvidas sobre as

suas funcionalidades. Além disso, os canais de comunicação oficiais do governo fomentaram a disseminação das informações como, por exemplo, a Assessoria de Comunicação Social do INSS e a Secretaria Especial de Comunicação Social do Governo Federal (Secom) para o lançamento da campanha “Meu INSS. Precizou? É pra já!”, com veiculação em transportes públicos, rádio e redes sociais, como LinkedIn, Instagram, Facebook e portais de notícias.

No início deste ano, foi implementado o módulo de avaliação da experiência do usuário, orientado pela Secretaria de Governo Digital, o que traz mais subsídios para ajuste da aplicação que tem como premissa a melhoria contínua dos serviços prestados à população.

O Meu INSS tem suas versões atualizadas com o uso da metodologia ágil em gerenciamento de projetos de TI, assim, as sugestões coletadas com a experiência do cidadão, ouvidoria e servidores do INSS são implementadas a cada 3 meses, o que viabiliza um retorno rápido para a sociedade.

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

1. Alterações de contrato com a empresa desenvolvedora da ferramenta - Dataprev resultando na demora de algumas entregas de melhoria de versão pois ainda estava em momento de definição das cláusulas contratuais enquanto a ferramenta entrava em produção;
2. Normativos desatualizados ou que não consideram o modelo de atendimento mais moderno e remoto;
3. Metodologia tradicional e rígida de desenvolvimento de sistemas;
4. Baixo nível de comunicação/integração entre as diferentes áreas do INSS e Dataprev.

### Quais barreiras foram vencidas e como?

As principais barreiras que foram vencidas foram a mudança na metodologia de desenvolvimento dos sistemas e uma maior integração entre as diferentes áreas do INSS e da Dataprev.

Estas mudanças só foram possíveis em decorrência de um engajamento maior dos gestores do INSS no gerenciamento dos projetos de sistemas, incrementando a comunicação entre as áreas e demonstrando claramente os objetivos e produto final a ser alcançado. Nesse sentido, as equipes da Dataprev foram alocadas corretamente, houve um comprometimento mais assertivo dos profissionais envolvidos e a adoção da metodologia ágil (SCRUM) para atender o novo cenário de entregas rápidas e de qualidade superior para a sociedade.

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

Envolvimento dos servidores - Durante a execução do projeto tivemos a oportunidade de ter bastante *feedback* dos servidores: por e-mail, em reuniões, através de pesquisa e pelas redes sociais. Observamos também que os servidores envolvidos na execução da iniciativa tiveram participação essencial em sua evolução.

Comunicação interna e externa - Foram produzidos vídeos além de inúmeras matérias no âmbito do INSS. Em relação à comunicação externa, o Governo Federal por meio da Secretaria Especial de Comunicação Social do Governo Federal (Secom) lançou a campanha “Meu INSS. Precizou? É pra já!”, com veiculação em transportes públicos, rádio e redes sociais, como LinkedIn, Instagram e Facebook e portais de notícias.

Fortalecimento das equipes internas - Para a execução da iniciativa, muitas equipes da Dataprev e do INSS foram mobilizadas para que a ferramenta fosse cada vez mais adaptada à necessidade do cidadão.

Avanço tecnológico - Integração dos sistemas fez com que o INSS avançasse, permitindo a operacionalização da concessão automática de benefícios.

Distribuição da demanda - Diante do processo eletrônico, foi possível distribuir a demanda entre as unidades do INSS, com o objetivo de dar celeridade na conclusão dos processos.

**Links:**

**Links de vídeo/áudio da iniciativa:**

“Meu INSS. Precizou? É pra já!”. – Campanha publicitária - <https://www.youtube.com/watch?v=FZWr9ehjODI>

<http://g1.globo.com/globo-news/jornal-globo-news/videos/v/inss-comeca-a-aprovar-os-beneficios-pela-internet-e-telefone/6750312/>

<https://globoplay.globo.com/v/6577833/>

<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/04/08/inss-acompanhar-pedido-de-aposentadoria.htm>

**Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário:**

<https://www.youtube.com/watch?v=Yai662Y85JA>

***Responsável institucional:***

José Francisco da Silva Neto

Chefe de divisão

***Data do início da implementação da iniciativa:***

10 de janeiro de 2017

# Plataforma de cidadania digital

*Ministério da Economia*

## Resumo da iniciativa

A Plataforma de Cidadania Digital (PCD) é um conjunto de metodologias e soluções para apoiar os órgãos públicos na aceleração da transformação digital de serviços públicos, em cumprimento ao [Decreto nº 8.936/2016](#). Ela funciona como um canal único e integrado do Governo Federal para a disponibilização de informações, solicitação eletrônica, incluindo a autenticação digital do cidadão, uma ferramenta para avaliar a satisfação do usuário e um painel de monitoramento para o desempenho dos serviços públicos. Além disso, essa plataforma permite a integração sistêmica entre os órgãos na prestação de serviços públicos.

O principal mecanismo desta plataforma é o Portal de Serviços ([www.servicos.gov.br](http://www.servicos.gov.br)), onde se concentra o acesso e fornecimento de serviços públicos digitais, inclusive através de dispositivos móveis, evitando assim a necessidade de viagens, filas ou autenticação de documentos por cidadãos e empresas. A seguir, apresenta-se na figura 2, a nova interface deste portal:





## Serviços para o Cidadão

### SERVIÇOS EM DESTAQUE

<p>Outras Autorizações, Certificados e Informações</p> <p><b>Certificado Internacional de Vacinação e Profilaxia (CIVP)</b></p>	<p>Licenças e Habilitações</p> <p><b>Licença para piloto de linha aérea de avião. (PLA)</b></p>	<p><b>Quero me Naturalizar Brasileiro</b></p>
<p><b>Meu INSS: acesse aqui os serviços digitais</b></p>	<p><b>Serviços de Trânsito: CNH digital e outros</b></p>	<p><b>Entenda a Nova Previdência</b></p>

## Navegue por categoria

Encontre o serviço ou a informação desejada pelas opções abaixo:

 <p><b>AGRICULTURA E PECUÁRIA</b></p>	 <p><b>ASSISTÊNCIA SOCIAL</b></p>	 <p><b>CIÊNCIA E TECNOLOGIA</b></p>	 <p><b>COMUNICAÇÕES E TRANSPARÊNCIA PÚBLICA</b></p>
--	--	--	--

Fonte: Portal gov.br

Uma das soluções tecnológicas permite a automação completa de fluxos para usuários e gerentes. Para os usuários, é possível transformar digitalmente a solicitação eletrônica, acompanhamento, programação, notificações,

mensagens e avaliação do serviço. Já para gestores, permite criar o fluxo, controlando demandas, o tempo por passo, gerando relatórios adaptáveis e a integração com outros sistemas.

No portal também é possível realizar a avaliação de cada serviço público pelo cidadão, num espírito de evolução permanente. Estatísticas de abril de 2019 demonstraram que 61% dos usuários avaliam positivamente o serviço consumido.

Outro componente importante do processo é o *login* único, no qual o cidadão poderá acessar todos os serviços digitais públicos do portal de serviços, a partir de um único cadastro e senha e de forma segura.

Ademais, foi disponibilizado um Kit de Transformação de Serviços Públicos que apresenta um conjunto de ferramentas e métodos detalhados na “descrição da prática inovadora”.

No âmbito da PCD também foi realizada a “Pesquisa sobre Serviços Públicos de Atendimento do Governo Federal” (censo), realizada em 2017 e com alguns dados atualizados em dezembro de 2018 com o apoio da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Os principais resultados foram:

- Três de quatro (75,2%) serviços não realizam qualquer forma de avaliação da satisfação do usuário;
- As áreas onde os serviços públicos são mais ativos são educação (8,5%), administração pública e gestão (8,3%) e indústria (7,5%);
- A maioria (71,1%) dos serviços públicos está isenta da cobrança de qualquer tipo de tarifa;
- Os serviços que cobram as taxas mais elevadas são os de obtenção de licenças, autorizações, licenças, certificações e qualificações (43,5%) e registro e emissão de documentos (33%);
- Os ministérios são responsáveis por 100% dos serviços relacionados a impostos e outras contribuições, redução e desconto de taxas, contribuições e taxas de crédito;

- Os municípios e fundações são responsáveis por 72,5% dos serviços de obtenção de licenças, autorizações, licenças, certificações e qualificações;
- 27,8% dos serviços prestados por órgãos públicos possuem algum projeto a ser digitalizado; e,
- A cada dez serviços públicos, três são para indivíduos, três para entidades de direito privado, três para administração pública e um para estados e municípios.

Informações completas sobre esta pesquisa estão disponíveis no portal da Escola Nacional de Administração Pública em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3217>

Por último, o painel de monitoramento, disponível no portal de serviços (<http://painelservicos.servicos.gov.br/>), fornece informações específicas ou dados consolidados sobre o conjunto de serviços públicos ofertados pelos órgãos federais. É possível verificar, por exemplo, o volume de solicitações, o tempo médio para a entrega do serviço, o percentual de avaliações positivas, além de outros números que permitem o acompanhamento da prestação dos serviços públicos federais. O painel possibilita que os órgãos observem o comportamento dos serviços prestados e, com base nos indicadores, tenham insumos para avaliação e tomada de decisão, promovendo a simplificação e a melhoria contínua dos processos e do atendimento ao cidadão, com saltos de qualidade.

### **Caracterização da situação problema**

A transformação digital de serviços públicos pelos órgãos e entidades da administração pública federal (APF) apresenta diferentes estágios de desenvolvimento. Alguns órgãos possuem muitos serviços, a exemplo da Secretaria Especial da Receita Federal e do Ministério da Educação, enquanto a grande maioria encontra grandes dificuldades para alavancar seus projetos e oferecer serviços digitais.

O universo de serviços federais não está disponível em um canal único para a sociedade. O cidadão precisa buscar por diversos meios as informações de que necessita. Em grande parte dos casos é ele o “despachante” ou integrador dos serviços públicos, tendo que despende um enorme esforço para desvendar todas as regras, locais de prestação e exigências dos serviços.

Durante algum tempo, a visão que se desenhava para o ambiente (digital) de oferta de serviços do governo era a de que o cidadão era exposto a uma complexidade desnecessária; que tem uma experiência diferente a cada sítio da administração que navega. Ele precisa ser compreendido de forma integral ou por completo, e não pode transitar de uma instituição à outra para levar informações que estão em determinada base de dados mesmo que, cada uma delas, conte uma história parcial de sua vida.

Muitos órgãos e entidades trabalham com o balcão físico de atendimento, comumente reconhecido como as centrais de atendimento ao cidadão - Na Hora, no Distrito Federal; UAI, em Minas Gerais; para as quais os usuários precisam se deslocar inúmeras vezes para solicitar e acompanhar o andamento de suas demandas. Além disso, nem sempre há transparência quanto aos prazos e etapas atuais do atendimento à demanda, deixando o cidadão sem previsibilidade de atendimento e sem informações sobre as pendências.

Em resumo, a jornada do usuário de serviços públicos no Brasil é em geral complexa, envolve longos períodos de espera, apresenta uma linguagem técnica e requer a presença física do usuário em vários locais. Como resultado, a experiência costuma ser cansativa e, muitas vezes, desagradável, impactando negativamente a percepção e a confiança do cidadão em relação ao governo e às instituições públicas.

Além disso, essa situação impacta no chamado “custo Brasil”, no qual a dificuldade em obter licenças, certificados e atestados torna-se um martírio para a sociedade, gerando custos para os diversos segmentos.

Nesse contexto, o Ministério da Economia (ME) se viu diante do desafio de transformar essa realidade e tornar a experiência do usuário de serviços públicos federais mais fácil, acessível e agradável. Para tanto, o ME vem executando a estratégia de transformação digital na Plataforma de Cidadania Digital (PCD), com o objetivo de acelerar e, em alguns casos, até mesmo iniciar os projetos de digitalização<sup>1</sup> em órgãos e entidades com dificuldades em implementá-los transformando o modelo de negócio e aperfeiçoando o fluxo de entrega de valor.

### **Objetivos da iniciativa**

A PCD tem como objetivo geral acelerar o processo de transformação digital de serviços públicos ofertados pelos órgãos e entidades da administração pública federal e unificar os canais digitais do governo. Além disso, foram definidos alguns objetivos específicos, a saber:

- Centralizar o acesso a todos os serviços públicos digitais;
- Simplificar os serviços com base em ferramentas digitais e foco na experiência do usuário;
- Permitir a solicitação e o acompanhamento de serviços públicos sem a necessidade de atendimento presencial;
- Permitir a avaliação pelos cidadãos dos serviços prestados e produzir informações gerenciais aos gestores das políticas públicas;
- Mapear os serviços públicos prestados pela administração pública federal (APF) à sociedade;
- Desenvolver ferramentas que possam ser disponibilizadas aos órgãos e entidades para acelerar os projetos de digitalização de serviços; e

---

<sup>1</sup> De acordo com o documento “Plataforma de Cidadania Digital. Estudo de caso.”, publicado pela Enap, entende-se por “digitalização”, um processo de mudança mais profunda do que a “digitalização”. Enquanto essa expressa a conversão de um objeto ou documento para o formato digital, aquela envolve uma transformação do negócio e de seus processos de trabalho a fim de mudar sua forma de atuar no mundo digital.

- Estabelecer diretrizes e políticas referentes à transformação digital de serviços públicos.

### **Público alvo da iniciativa**

A iniciativa tem por público beneficiário todos os cidadãos e empresas que necessitam de serviços públicos providos pelo Governo Federal.

Por outro lado, os órgãos e as entidades da APF também serão beneficiados, principalmente em relação aos processos internos de gestão dos serviços públicos e das equipes responsáveis.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

A inovação está presente desde o início da modelagem da PCD, que apresenta uma metodologia de operação singular, compondo um ciclo próprio de desenvolvimento e apoio aos órgãos, de acordo com fases independentes. A metodologia inova ao incluir e disponibilizar uma ferramenta de automação que pode atender a múltiplos usos, sendo fornecida gratuitamente pelo Ministério da Economia. Também é diferenciada por oferecer ferramentas para que o usuário seja ouvido e sua percepção considerada para eventuais melhorias e mudanças do serviço.

As fases incluem desde a identificação do serviço que será publicado na plataforma, passando pela modificação e construção de um produto, até a comunicação efetiva para os interessados. Ou seja, o processo de transformação segue um ciclo de diferentes etapas independentes, que varia de acordo com a realidade de cada serviço a ser transformado.

A figura 1 denominada “**Entendendo os Serviços Públicos Federais**” apresenta as fases, seguida de uma breve descrição de cada uma delas e ferramentas que podem ser utilizadas.

Figura 1 - Kit de transformação de serviços públicos



Fonte: elaboração própria

**Fase Questione:** nesta fase a ideia é que a instituição seja capaz de identificar os seus principais serviços e o grau de maturidade de sua oferta aos usuários. Com o apoio de metodologias, a instituição priorizará os serviços que precisam ser transformados digitalmente. Além disso, o órgão poderá realizar um diagnóstico prévio à transformação e posteriormente uma nova avaliação, a fim de constatar se tudo o que foi pensado, testado e implementado resultou no que os usuários esperavam.

**Fase Personalize:** tem por premissa que nenhum serviço pode ser transformado sem a visão daquele que o utiliza. Assim, o usuário será colocado na frente do processo de transformação do serviço público. As ferramentas disponibilizadas são métodos para identificar os problemas do usuário em detalhes, oferecendo uma oportunidade de aproximação do cidadão e questionamento das hipóteses e suposições assumidas no projeto.

**Fase Reinvente:** visa encontrar o melhor percurso para iniciar a transformação do serviço. Trata-se de um momento de análise, síntese, prototipação, teste, definição do serviço mínimo viável e escolha de alternativas de solução. Essa fase também tem como intuito gerar ideias inovadoras com base na escuta dos envolvidos e busca estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto trabalhado.

**Fase Facilite:** o órgão encontrará recursos/ferramentas que possibilitam simplificar e automatizar seus serviços. A principal ferramenta desenvolvida para disponibilizar os serviços em um ambiente digital foi a aquisição de uma solução que fosse flexível e dinâmica, ao mesmo tempo padronizada e produtiva, e que permitisse que os órgãos rapidamente eliminassem os balcões físicos para atendimento de usuários em busca por serviços públicos.

A estratégia foi contratar um software pronto, que atendesse aos requisitos funcionais e técnicos identificados pela equipe e fornecido como serviço (Software as a Service - SaaS). O modelo de contratação foi baseado na premissa que apenas resultados seriam remunerados, sem a necessidade de se construir ou expandir infraestrutura e recursos tecnológicos, antecipadamente (investimento inicial).

**Fase Comunique:** consiste na preparação do órgão para se adaptar às mudanças implementadas. Ela verifica se há necessidade de se fazer mudanças em portarias e/ou manuais de operação referentes aos procedimentos dos serviços. Além disso, é preciso que todas as áreas do órgão sejam comunicadas sobre os novos procedimentos, incluindo as áreas responsáveis pelo site institucional, pela intranet, pelos serviços de teleatendimento e protocolo, além dos serviços de ouvidoria e de informação ao cidadão.

Finalmente, é preciso comunicar aos cidadãos sobre os novos procedimentos, etapa para qual é fundamental a parceria com a assessoria de comunicação.

Conforme descrito, cada fase recomenda a adoção de algumas ferramentas e metodologias dentre as quais:



- Guia de Identificação de Serviços Públicos – visa a identificação dos serviços e elaboração da carta de serviços;
- Guia de Edição de Serviços no Portal de Serviços – guia para o módulo do portal serviços.gov que possibilita a edição eletrônica e a publicação dos serviços, inclusive em formato impresso;
- Instrumento de Diagnóstico da Maturidade da Gestão em Públicos (IDMGS) – planilha que permite aos órgãos diagnosticar a maturidade, gestão dos serviços prestados e elaborar planos de melhoria;
- Guia Prático do Modelo de Levantamento de Custos do Usuário de Serviços Públicos – contém o detalhamento dos critérios e traz orientações para a utilização da ferramenta para aferição dos custos de transação;
- Ferramenta para Levantamento de Custos do Usuário de Serviços Públicos – possibilita o cálculo dos custos de transação a partir da inserção de variáveis relativas às exigências realizadas pelo governo para que os usuários possam ter acesso a um determinado serviço e/ou cumprir determinada obrigação para com o Estado;
- Entrevistas etnográficas com usuário;
- Dentre outros.

Detalhes sobre essas metodologias e ferramentas podem ser obtidos no [Guia Referencial do Kit de Transformação](http://www.planejamento.gov.br/cidadania-digital/transformacao/arquivos/transformacao-de-servicos-guia-referencial.pdf/view), que serve para orientar os órgãos interessados em melhorar seus serviços. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/cidadania-digital/transformacao/arquivos/transformacao-de-servicos-guia-referencial.pdf/view>

### **A situação hoje**

Passados pouco mais de dois anos, desde a formalização da PCD, tem-se um cenário que inaugurou uma nova lógica de apoio à modernização de serviços públicos: a oferta de uma plataforma que entrega soluções comuns

para problemas comuns de órgãos e entidades, oferecendo maior economia e escalabilidade. O foco é impactar no “balcão de oferta do serviço”, onde ocorre a experiência de prestação de serviços.

Ainda há várias ferramentas do processo de transformação digital em desenvolvimento, mas as que foram priorizadas para esse primeiro momento já demonstraram ser capazes de trazer grandes benefícios para os usuários de serviços públicos.

Ademais, o tema transformação de serviços públicos e a unificação de canais digitais do governo foram definidos como prioritários pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital e se estabeleceram as metas de transformar 1.000 serviços e unificar canais digitais do governo, registrados sob o domínio “gov.br”, nos próximos 24 meses.

Em virtude da publicação do [Decreto nº 9.756/2019, de 11 de abril de 2019](#), os serviços aos cidadãos disponibilizados no Portal de Serviços foram redirecionados para o novo [portal gov.br](#). Ele é um portal que reúne, em um só lugar, serviços para o cidadão e informações sobre a atuação do Governo Federal. Esta legislação também definiu regras de unificação dos canais digitais, bem como de registro de domínios na internet e de aplicativos móveis nas lojas de aplicativos.

### **Por que a iniciativa é inovadora?**

O processo de transformação digital vem sendo organizado em fases de acordo com o momento da transformação do serviço, que é posteriormente disponibilizado no Portal de Serviços. As fases incluem desde a identificação do serviço, passando pela modificação e construção de um produto, até a comunicação efetiva para os interessados. Ou seja, o processo segue um ciclo de diferentes etapas, cujo início depende da realidade de cada serviço/ órgão.

O projeto é inovador em muitos aspectos importantes. O ME quer transformar em larga escala os serviços públicos federais, oferecendo uma plataforma única de acesso, com ferramentas padronizadas, mas com capacidade de atender as necessidades particulares de cada serviço público e de cada órgão envolvido, e em grande escala.

A iniciativa propôs uma metodologia de operação singular, composta por um ciclo próprio de desenvolvimento e apoio aos projetos, com etapas bem estruturadas, independentes, mas que se relacionam entre si. A metodologia é inovadora ao incluir e disponibilizar uma ferramenta de digitização que pode atender a múltiplos usos e demandas. Também é diferenciada por oferecer ferramentas para que o usuário seja ouvido e sua percepção considerada para eventuais melhorias e mudanças do serviço. Oferece ainda um modelo inspirado em experiências internacionais para se estimar os custos de cada serviço não apenas para o Estado, mas também para o cidadão e para a sociedade como um todo. Ou seja, o serviço pode não apenas ser digitizado, como também aprimorado e simplificado ao longo do processo. Ao final, é possível ainda desenvolver as estratégias de comunicação mais pertinentes para a divulgação e lançamento do serviço transformado.

Outro elemento de inovação do projeto se refere à atuação do próprio ME. Para tornar a iniciativa possível, foi necessária a adoção de uma nova postura e estrutura organizacional onde a Secretaria de Governo Digital passou a atuar de forma mais proativa e voltada para atender, auxiliar e orientar os órgãos que oferecem serviços públicos. A unidade envolvida na iniciativa passou a contar, por exemplo, com uma equipe voltada para o relacionamento com esses órgãos e outra para tratar das experiências de usuários de serviços públicos em plataformas de governo digital, auxiliando assim, na identificação das necessidades e possibilidades de transformação de cada serviço público.

## Resultados da iniciativa

Os resultados alcançados são bastante interessantes e promissores. Como relatado no resumo da iniciativa, é importante destacar que a iniciativa transformou o portal de serviços em um canal único e integrado do Governo Federal para a disponibilização de informações e serviços públicos e para o monitoramento desses.

Em relação aos serviços transformados que já estão disponibilizados neste canal pode-se destacar a emissão do Certificado Internacional de Vacinação ou Profilaxia (CIVP), documento que comprova a vacinação contra doenças, sendo emitido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). O serviço foi totalmente transformado, de maneira que o Brasil foi pioneiro na disponibilização deste serviço. Ele é exigido em mais de 100 países para comprovação, em especial, da imunização contra a febre amarela.

Após tomar a vacina, o cidadão deve preencher um cadastro e solicitar a emissão do certificado no [Portal de Serviço](#). O processo é, então, analisado pela equipe da Anvisa e, se for aprovado, uma mensagem é enviada ao usuário. Por fim, o usuário deve imprimir o cartão e assinar no local indicado.

Anualmente, são realizadas cerca de 730 mil solicitações de CIVP. Com a transformação digital, há redução de custos para a sociedade e mais controle em relação à emissão dos certificados para o governo. Com base em metodologia utilizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a estimativa de redução de custos pode chegar a R\$ 120 milhões por ano com a adoção desse novo sistema.

O serviço de credenciamento de laboratórios na Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) também foi automatizado. Esse serviço se destina àqueles laboratórios que queiram atender aos programas e controles oficiais

do MAPA, suprimindo demandas por ensaios de laboratórios excedentes, não atendidas pelos laboratórios do próprio órgão. Os laboratórios credenciados constituem-se em uma importante rede que apoia diversos outros processos de importação de produtos de origem animal e vegetal, portanto com potencial impacto em diversos negócios.

O impacto deste processo está sendo mensurado ainda, mas espera-se um grande aumento de eficiência no atendimento às solicitações de credenciamento, melhorando o tempo de atendimento das demandas, tanto no que diz respeito ao custo de envio quanto no tempo de análise necessário para a aprovação. A eliminação de intermediários também garante um fluxo mais seguro de documentos e permitirá o acompanhamento de todas as etapas em um único ambiente de monitoramento.

Nesse contexto, as Integrações do serviço de exportação com alguns sistemas legados do MAPA, tal como os sistemas: Sistema de Informações Gerenciais de Importação e Exportação da vigilância agropecuária federal, Sistema Integrado de Produtos e Estabelecimentos Agropecuários e do Sistema de Informações Gerenciais para Laboratórios de Resíduos e Contaminantes em Alimentos promoveram um aperfeiçoamento do desempenho organizacional daquela instituição e uma melhoria da percepção do cidadão quanto a qualidade dos serviços ofertados. Os pontos de troca de informação entre os sistemas integrados foram implementados na interface com o cidadão e no formulário de requerimento, reduzindo assim o tempo de preenchimento das solicitações, desonerando o cidadão das buscas por informação e de ter que lidar com diversos sistemas diferentes, ou seja, menos burocracia.

Informações adicionais poderão ser obtidas no endereço <http://www.planejamento.gov.br/cidadania-digital/brasil-eficiente-cidadania-digital>

## Houve utilização eficiente dos recursos?

Todas as ferramentas disponibilizadas seguiram a mesma estratégia: centralização no portal de serviços, aquisição e distribuição de ferramenta para os órgãos e repasse de conhecimento. Essa estratégia possibilitou a padronização das soluções e economia com custos de aquisição, de gestão e a maior racionalização de fluxos e procedimentos.

Os recursos do projeto são:

- Equipe do ME: aproximadamente 80 pessoas trabalham na iniciativa. Todavia, em virtude da limitação apresentada pelo edital de listar apenas 20 colaboradores da equipe, foram citados apenas os principais;
- Equipe dos órgãos: para cada serviço, pelo menos duas pessoas se envolvem ao longo do processo; e
- Em relação ao orçamento estimado nos contratos da ferramenta de automação, temos previsão para 2019 de 2,3 milhões de reais para automação de 400 serviços públicos.

## Foco nas pessoas

Conforme explícito, um dos objetivos da iniciativa é simplificar os serviços com base em ferramentas digitais e focar na experiência do usuário. O usuário é considerado no kit de transformação dos serviços, na avaliação de pós serviço, nas pesquisas com usuários, no desenho do portal único, na interação com uma ferramenta que usa inteligência artificial para esclarecer dúvidas sobre os serviços, denominada Lúcia, bem como em outros instrumentos detalhados ao longo deste relato.

## **Mecanismos de transparência e controle social**

Descreveu-se no “resumo da iniciativa” que a PCD já disponibilizou um painel de monitoramento de serviços públicos. Este painel apresenta indicadores, tais como: quantidade de serviços públicos, percentual de serviços digitais, quantidade média de documentos solicitados por serviço, quantidade média de etapas por serviços, volume de solicitações, tempo médio para a entrega do serviço, o percentual de avaliações positivas, dentre outros que permitem o acompanhamento da prestação dos serviços. Ele possibilita à sociedade acessar dados específicos sobre determinado serviço ou dados consolidados sobre o conjunto de serviços ofertados pelos órgãos.

Essa iniciativa tem aumentado a transparência pela divulgação de informações relacionadas à gestão dos serviços públicos para a sociedade. Ela tem estimulado também a participação dos cidadãos pela disponibilização de novos dados para as bases de dados abertos do governo.

Um outro importante indicador que é exibido neste painel são os dados do Simplifique, ([www.simplifique.gov.br](http://www.simplifique.gov.br)), o qual permite que os próprios cidadãos e as empresas apresentem sugestões, críticas, questionem exigências, que devem obrigatoriamente ser analisadas pelos órgãos. Assim, esta iniciativa complementa a PCD por possibilitar à sociedade participar do processo de simplificação e fiscalizar os padrões de atendimento definidos pelo [Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017](#) e legislação correlata.

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

- Cortes orçamentários;
- Dificuldades de cooperação e colaboração com os níveis gerenciais e técnicos dos órgãos para transformarem os serviços;

- Tratamento adequado de eventuais riscos para automação de serviços;
- Requisitos e escopo de transformação de serviços mal definidos pelos órgãos; e
- Eventuais dificuldades de atuação em lote nos órgãos responsáveis pelos serviços para desenvolvimento de balcões virtuais.

### **Quais barreiras foram vencidas e como?**

Constatou-se, do ponto de vista central do governo, que não havia um conhecimento consolidado sobre todos os serviços prestados à cidadãos e empresas. Assim, o primeiro passo foi realizar uma “Pesquisa sobre Serviços Públicos de Atendimento do Governo Federal” (censo), uma iniciativa pioneira que coletou dados de todos os órgãos e entidades da APF, realizada pela Enap.

Identificou-se que, em que pese a substantiva diversidade de temas, procedimentos e processos, uma grande parte dos serviços públicos segue uma lógica com um ponto em comum: o usuário faz uma solicitação, a administração analisa o pedido e o usuário recebe o retorno. Isso significa que, na prática, uma solução comum de fluxo de trabalho, que incluísse as etapas de solicitação, acompanhamento, notificação, recebimento e avaliação do serviço, poderia atender, ajustando-se às especificidades de cada situação, a um conjunto amplo de serviços públicos.

Essa constatação permitiu a conclusão de que, para cumprir o objetivo de digitalizar os serviços, em vez de os órgãos e entidades multiplicarem esforços tecnológicos, contratando diversas empresas para desenvolver soluções semelhantes, seria mais racional que houvesse uma solução única que se adaptasse a cada um dos serviços. Isso atenderia às necessidades dos diferentes órgãos e entidades – e representaria um ganho de escala para a administração.



De forma muito inspirada no trabalho realizado pelo governo do Reino Unido, compreendeu-se que o modo de contratação de empresas de tecnologia poderia ser também melhorado e poderia ser desenvolvida uma plataforma única de oferta de serviços públicos. Então, foi disponibilizado o portal de Serviços do Governo Federal e, em vez de contratar o desenvolvimento de uma solução para cada serviço que se queria transformar, observou-se que seria mais econômico e efetivo realizar a contratação na modalidade denominada *Software as Service - SAS*. Por essa forma, o fornecedor se responsabiliza por todo o desenvolvimento, contratação de pessoal, infraestrutura, armazenamento de dados em nuvem e capacitação, sendo remunerada apenas pelo uso do serviço. Isso permite maior flexibilidade na automação dos serviços e eventuais ajustes para as necessidades de cada órgão – além de ser muito mais barato para a administração.

Com o contrato assinado e o portal de serviços evoluído, a equipe de relacionamento da PCD iniciou o processo de interação com as instituições federais interessadas em melhorar seus serviços oferecendo a possibilidade de uso de uma ferramenta, sem qualquer custo para o órgão setorial.

Para aderir à PCD o órgão deve construir um plano de integração para cada serviço, apontando o que será melhorado e prevendo um cronograma. Esse documento conta com as assinaturas do “dono do serviço” e de um representante da secretaria executiva do órgão.

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

Ao longo da implantação da PCD foram registradas algumas lições aprendidas, a saber:

- Definição de um novo marco jurídico para que os órgãos públicos procurem se organizar com perfis profissionais que estejam em sintonia com o ambiente digital;

- Necessidade de solucionar problemas para identificação mais segura dos usuários, uma vez que é possível que o mesmo cidadão tenha múltiplas identidades válidas replicadas no ambiente virtual e físico;
- Necessidade de ampliar o escopo de oferta de serviços do portal de serviços incorporando dados e informações de estados e municípios;
- Necessidade de que as instituições priorizem a transformação digital;
- Necessidade de ampliação da quantidade de serviços processados através de ferramenta de automação, de modo que haja um ganho de escala;
- Necessidade de ampliar a quantidade de serviços conectados à ferramenta de avaliação de serviços públicos;
- O patrocínio de alto nível, o apoio institucional e a coordenação e articulação da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, da Secretaria Executiva do Ministério da Economia e da Casa Civil da Presidência da República precisam ser mantidos e ampliados;
- Necessidade de manutenção dos recursos físicos e financeiros;
- Apoio da Enap, quanto ao desenvolvimento da pesquisa de serviços públicos e a metodologia do Laboratório de Inovação GNova para o kit de serviços;
- A realização de pesquisas de campo com usuários de serviços públicos, nas agências do Instituto Nacional de Seguro Social; da central de atendimento do “Na Hora”; com usuários do e-Social, dentre outras formas de interação com o usuário de serviços públicos;
- O estabelecimento da iniciativa por intermédio de um marco legal (Decreto nº 8.936/ 2016);
- A estratégia de desenvolvimento e contratações centralizadas, desonerando os órgãos de custos e processos administrativos e de definições tecnológicas;
- A adoção de uma solução centralizada;

- Adesão e engajamento de alguns órgãos estratégicos do governo que tem considerável oferta de serviços públicos;
- Adequação dos órgãos ao Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, ao [Decreto 9.723, de 11 de março de 2018](#) e à [Portaria Interministerial MP/CGU 176/2018](#), que tratam respectivamente da exigência de documentos de CPF e CNPJ; de certidão de débitos tributários e de dívida ativa e certidão de quitação eleitoral na prestação de serviços; e, da instituição do CPF como instrumento da apresentação de outros documentos do cidadão no exercício de obrigações e direitos ou na obtenção de benefícios e regulamentar dispositivos;
- Necessidade de assinatura de plano de integração definido por cada órgão.

**Links:**

Links de vídeo/áudio da iniciativa: [https://drive.google.com/file/d/1-w7D2FIgqD7\\_FOdybWfHMuLnOmpQ-l-G/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1-w7D2FIgqD7_FOdybWfHMuLnOmpQ-l-G/view?usp=sharing)

[https://drive.google.com/file/d/1-guWMJE-M4\\_Tsta9XboNoThDjbTqA4lh/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1-guWMJE-M4_Tsta9XboNoThDjbTqA4lh/view?usp=sharing)

***Responsável institucional:***

Luis Felipe Salin de Monteiro

Secretário

***Endereço do Responsável Institucional:***

SEPN 516 Bloco D Lote 8 (Antigo Prédio da SOF), Asa Norte,

Brasília/DF - 70770524

***Data do início da implementação da iniciativa:***

20 de dezembro de 2016

# Portal único de Comércio Exterior e o novo processo de exportações

*Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil  
Ministério da Economia*

## Resumo da iniciativa

A facilitação do comércio internacional veio à tona no final do século XX, culminando com a assinatura da Convenção Revisada de Kyoto em 1999 (RKC). O RKC foi um marco importante que trouxe princípios orientadores para facilitar e impulsionar o comércio internacional de maneira segura, eficiente e transparente. Posteriormente, com o Acordo de Facilitação do Comércio (TFA) da Organização Mundial do Comércio (Conferência Ministerial da OMC de 2013 em Bali), que entrou em vigor em fevereiro de 2017, os princípios foram detalhados nas medidas a serem implementadas por todos os membros. Essas medidas incluem transparência e disponibilidade de procedimentos e normas, ambiente de janela única, benefícios para operadores autorizados, coordenação entre agentes públicos, uso intensivo de tecnologia da informação e gerenciamento de riscos, entre outros.

Alinhado aos princípios acima descritos, o Programa Portal Único de Comércio Exterior é a principal iniciativa de facilitação comercial do Brasil e tem por objetivo simplificar e modernizar os procedimentos aduaneiros

em benefício da sociedade. Através da lógica de “janela única”, visa integrar os controles aduaneiro, administrativo, fiscal e logístico, ao mesmo tempo em que mantém a integridade da informação, melhorando a gestão de riscos e contribuindo para conferir maior racionalidade e produtividade à infraestrutura logística das operações de comércio exterior. Antes submetido a um fragmentário e burocratizado processo, o novo sistema de controle do comércio exterior brasileiro prevê que os seus intervenientes apresentem informações padronizadas em um único local e momento do fluxo, atendendo, de um lado, a todas as necessidades regulatórias relativas à importação, à exportação e ao trânsito aduaneiro; e, de outro, à otimização das operações de comércio exterior. Trata-se de um sistema informatizado que foi reformulado para conferir nova feição ao fluxo das informações gerenciadas no bojo destas operações e, assim, agregar benefícios reais ao comércio exterior brasileiro, ao reduzir o prazo de duração e custo de seu processamento pela aglutinação de dados em torno de um recurso inovador: a declaração única de exportação.

### **Caracterização da situação problema**

Lançado em 1993 para as operações de exportações brasileiras, o Siscomex-Sistema Integrado de Comércio Exterior- era a plataforma que integrava as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior, mediante fluxo único, computadorizado, de informações, sendo considerado um sistema de vanguarda à época. O Sistema foi idealizado como uma interface eletrônica entre importadores, exportadores e os diversos órgãos governamentais atuantes no processo.

```
SISCOMEX - EXPORTACAO                                05/09/2019 16:51
                                                    DADOS GLOBAIS DO DESPACHO
                                                    BR
-----
INFORMAR:

  NRO. DESPACHO      : _____ / ____
  OU
  SERVIDOR DESIGNADO: _____ / ____
  E
  ASSINALAR COM 'X' PARA:
      ( _ ) DESPACHOS ALOCADOS
      ( _ ) TODOS OS DESPACHOS
-----
PF3 - MENU ANTERIOR      ENTER - CONTINUA      ? - AJUDA
MD + a                                                           08/041
```

Fonte: elaboração própria

No entanto, o aumento em complexidade e volume do comércio exterior brasileiro tornou patente a limitação do Siscomex ante as necessidades de todos os anuentes, o que, por conseguinte, levou à criação de procedimentos e sistemas paralelos de controle que se sobrepunham, acarretando duplicidade e morosidade no processamento das informações.

A burocracia do processo prejudicava, portanto, a sua eficiência: ao submeter os exportadores à interação com diversos sistemas e repartições do governo, independente e desarmoniosamente, gerando imprevisibilidades no processo, assim como dispêndio desnecessário de tempo para a efetivação do ato final de comércio exterior, com o consequente aumento de custos e queda da competitividade dos produtos brasileiros no cenário internacional.

Em linhas gerais, o processo de exportação via Siscomex era procedimentalizado em etapas fragmentadas que envolviam a atuação independente de várias instâncias governamentais: iniciava-se com a emissão de um Registro de Exportação-RE para que os órgãos de controle do governo pudessem avaliar a mercadoria a ser despachada sob os mais diversos aspectos - dentre outros, o sanitário, o de segurança do território nacional, o da fauna, o

da flora, o nuclear e o de cotas tarifárias; em seguida, somente após terminada essa etapa, passava-se ao registro da Declaração de Exportação (DE)- que, aliás, poderia ser feita utilizando-se três diferentes sistemas: DDE-Declaração de Exportação, DSE- Declaração Simplificada de Exportação e DE-Web- Declaração de Exportação Web. Só após o preenchimento DE se tornava possível o prosseguimento do despacho, com a realização da conferência aduaneira, o desembaraço da mercadoria e autorização para embarque para o exterior pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB).

Devido à pouca ou nenhuma articulação entre os atores públicos do processo, os mesmos dados eram solicitados repetidas vezes por diferentes órgãos (a razão social aparecia até 18 vezes na documentação de exportação, conforme pode ser verificado na figura abaixo: reportagem de capa do jornal “O Globo”, em 2014), gerando custos com o seu preenchimento e também aumentando a possibilidade de erro com consequentes atrasos e aplicação de multas.

## FREIO AO COMÉRCIO EXTERIOR



Fonte: elaboração própria

Neste contexto, uma operação de exportação no Brasil levava, em média, 13 dias para ser concluída, com custos médios de 2,2 mil dólares por contêiner, colocando o país na 124ª posição no ranking do Banco Mundial dos melhores países para se realizar operações de comércio exterior.

### Objetivos da iniciativa

O objetivo da iniciativa é reduzir o tempo e os custos de importação e exportação e, conseqüentemente, melhorar o ambiente de negócios e aumentar a competitividade do Brasil no mercado internacional. A meta de redução inicial do projeto previa a redução dos tempos no processo de exportação e importação em cerca de 40%. Prevê-se que os fluxos de comércio exterior do Brasil (total de importações e exportações) aumentem em mais de USD 36 bilhões em seu primeiro ano de plena implementação, de acordo com estudos da Confederação Nacional da Indústria (Impacto sobre a facilitação de comércio, CNI, 2015).



Fonte: elaboração própria

Estima-se que a redução de prazos tenha um impacto transformador no comportamento das empresas em relação ao comércio exterior, com profundas conseqüências para a atração de investimentos, a inserção do Brasil nos mercados globais e a expansão das exportações brasileiras. Um estudo recente em parceria com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento



Econômico (OCDE), que reúne as principais economias desenvolvidas, mostra que reformas relacionadas à burocracia do comércio exterior no Brasil podem reduzir os custos das operadoras brasileiras em até 14,5%.

Segundo a CNI (2015), ao vincular os dados do *Doing Business Report* do Banco Mundial, o estudo “O tempo como uma barreira comercial” (HUMMELS, David. 2011) e os fluxos comerciais integrados bilaterais (WITS), foi possível estimar a tarifa equivalente ao custo dos atrasos totais nas exportações brasileiras, o que equivaleria a uma barreira tarifária de 13,04%. Segundo a mesma pesquisa, o novo processo de exportação tem potencial para aumentar em 10,5% as exportações brasileiras da indústria de transformação.

### **Público alvo da iniciativa**

O principal beneficiário do novo processo é o exportador brasileiro e as demais empresas que atuam na cadeia exportadora. Mas, além dos ganhos para o setor privado, o Programa Portal Único de Comércio Exterior e o novo processo de exportações representam também um ganho de eficiência na atuação dos agentes públicos, otimizando o uso dos recursos humanos e físicos que sustentam as operações de comércio exterior. O desafio é fazer mais e melhor, com menos recursos.

A integração dos órgãos que atuam em recintos alfandegados, em particular nas inspeções físicas, reduzirá drasticamente a movimentação de cargas e os tempos de importações e exportações sujeitas à intervenção de mais de um deles. Na reformulação dos processos promovida pelo Programa Portal Único, foram desenvolvidas metodologias e ferramentas capazes de garantir que, quando inspeções por mais de um órgão forem necessárias para a liberação de uma mesma carga, essas inspeções serão coordenadas e conjuntas.

Reduzir-se-ão, assim, os prazos para a liberação de mercadorias e custos de armazenagem e de movimentação nos recintos. Também serão diminuídos os

riscos de danos às mercadorias, visto que as cargas serão abertas e manipuladas apenas uma vez.

Desta sorte, o público-alvo contemplado na iniciativa são os mais de 25.000 exportadores brasileiros, além de mais de 20 órgãos públicos e tantos outros intervenientes privados que atuam, de alguma maneira, no fluxo das exportações.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

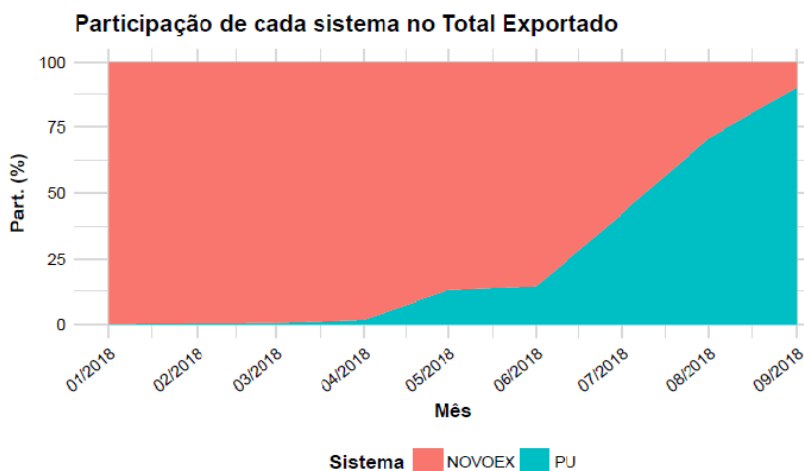
A implantação do novo processo de exportações foi realizada de forma progressiva e faseada a fim de assegurar que todos os testes de robustez e aplicabilidade fossem realizados de forma gradativa tanto pela RFB e pela Secex quanto pelos intervenientes privados atuantes no processo.

Para garantir que o setor privado estivesse apto a utilizar as novas soluções tecnológicas, o governo permitiu, a partir de dezembro de 2016, através da criação de um ambiente para simulação do funcionamento do sistema lançado hoje, que as empresas o testassem. Durante a fase de testes, o setor privado apresentou sugestões e melhorias que foram incorporadas aos processos. Além da disponibilização do ambiente de testes, a administração pública mantém contato permanente com as empresas e demais operadores de comércio exterior para ajudá-los a entender o novo sistema e a cooperar com o seu constante aprimoramento e adequação às necessidades dos usuários.

As inovações promovidas pelo novo processo foram disponibilizadas de forma gradual e progressiva, possibilitando a utilização dos sistemas legados de registro e análise de declarações de exportação em paralelo até que todas as funcionalidades estivessem disponíveis na plataforma do Portal Único de Comércio Exterior.

Em março de 2018, por meio da notícia Siscomex 17/2018, foi informado o cronograma de desligamento dos sistemas legados de exportação para o

registro de novos processos. A partir de 02/07/2018, como consequência do desligamento dos antigos sistemas, a grande maioria das operações começaram, obrigatoriamente, a ser realizadas por meio do novo processo, com algumas exceções para as quais ainda se fazia necessária a construção de novas interfaces no novo Portal.



Fonte: Portal Único de Comércio Exterior.

O gráfico acima demonstra a gradual adesão da comunidade exportadora ao novo processo durante o ano de 2018, com sucessivos aumentos mensais da utilização do Portal Único-PU ao passo em que o antigo sistema de geração de REs (Novoex) foi gradualmente abandonado. Atualmente, 100% das exportações brasileiras são realizadas pelo novo processo de exportações.

#### 4.6. RECURSOS UTILIZADOS

Desde o início do projeto, em 2014, o Governo Federal aportou recursos da ordem de 40 milhões de reais no desenvolvimento da solução de TI que suporta o novo processo. No entanto, de acordo com estudos econométricos

publicados pela FGV e pela CNI (2015), a estimativa de retorno para a sociedade já gira em torno de 45 bilhões de reais ao ano, garantindo assim altíssima taxa.



Fonte: imagem produzida pelo autor

### A situação hoje

O novo fluxo geral de exportação se inicia com a intenção de um operador privado em realizar uma exportação e finaliza com o embarque da mercadoria para o exterior. Nesse ínterim, contudo, além de tratar com seus parceiros comerciais e da cadeia logística, o exportador deverá, mediante declaração específica, informar ao governo a operação a ser realizada.

A DU-E substitui os antigos: Registro de Exportação (RE); Declaração de Exportação (DE), em suas versões na web e no grande porte; e Declaração Simplificada de Exportação (DSE). A DU-E é, assim, o documento eletrônico que compreende informações de natureza comercial, administrativa, aduaneira, fiscal e logística que caracterizam a operação de exportação das mercadorias nela contidas.

A DU-E é empregada para a realização dos controles aduaneiro e administrativo incidentes sobre a operação, inclusive os efetivamos

posteriormente ao embarque da exportação. Ela também é a base para apuração estatística das exportações do Brasil.

Os registros, dados, documentos (digitalizados) e controles necessários ao longo do processo de exportação são informados diretamente na DU-E, uma única vez, na medida de sua disponibilidade, pelo interveniente que deles dispuser. Tanto quanto for possível, há integração da DU-E com outros sistemas públicos e privados, de maneira a evitar a redundância ou inconsistência na prestação de informações. Os dados podem ser registrados diretamente na DU-E e este os transmitirá para os demais sistemas ou, se as informações já tiverem sido prestadas nestes outros sistemas, eles serão transmitidos para a DU-E.

A emissão da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) correspondente à exportação é pré-requisito para a elaboração da respectiva DU-E (ressalvadas pouquíssimas exceções). De posse da chave de acesso de cada uma das notas fiscais, o exportador ou o responsável pela declaração, já habilitado no cadastro de intervenientes do Siscomex, elabora a DU-E, conforme será detalhado mais adiante.

Na hipótese de preenchimento com base na NF-e, o exportador ou o responsável pela elaboração do DU-E deverá indicar as notas fiscais (chave de acesso) das mercadorias que ele pretende exportar. As informações básicas do item da DU-E correspondem às informações de um item de nota fiscal. Assim, cada item da DU-E estará vinculado a um único item de nota fiscal que instruir o despacho de exportação, sendo a recíproca verdadeira. Consequentemente, uma NF-e só poderá ser vinculada a uma DU-E, enquanto uma DU-E poderá conter várias NF-e.

Com base nas informações prestadas na DU-E, o Portal Único informa o tratamento a ser aplicado pela administração pública à exportação em virtude da legislação vigente e aponta as necessidades de intervenção governamental nessa operação, se houver. Os controles administrativos exercidos por órgãos

distintos da RFB que eventualmente incidam sobre a exportação podem ocorrer paralelamente ao despacho aduaneiro. Ou seja, via de regra, a atuação do órgão anuente, quando exigida, não é pré-requisito para início do despacho aduaneiro.

Se não houver pendências ou se as pendências, tanto de conferência pela RFB quando outras com órgãos anuentes, não forem impeditivas de embarque, a operação será automaticamente desembaraçada, havendo o status de desembaraçada e de desembaraçada com pendência para diferenciar essas situações. Se houver alguma pendência impeditiva de embarque, a operação ficará aguardando seu atendimento para se dar seguimento ao desembarço. A solução da eventual pendência será apresentada ao depositário pelo CCT e ao exportador pela DU-E.



Fonte: imagem produzida pelo autor

### Por que a iniciativa é inovadora?

É inegável a enorme contribuição da ferramenta desenvolvida no sentido de reduzir prazos e custos do processo de exportação, aumentando a competitividade dos produtos brasileiros no exterior. A iniciativa oferece trâmites simplificados para as vendas externas dos produtos brasileiros, com a eliminação de documentos e etapas e a redução de exigências governamentais. A facilitação alcançará cerca de 5 milhões de operações anuais de exportação, envolvendo mais de 25.500 empresas.

Segundo estudo referência no tema (HUMMELS, David. *Time as a Trade Barrier*, 2011), cada dia a menos no tempo entre a saída da mercadoria importada de sua origem e a sua entrega ao importador gera uma economia equivalente, em média, a 0,8% do valor dessa mercadoria. Assim, tendo-se por referência a corrente de comércio do Brasil em 2013, tem-se, com as reduções de tempo esperadas, potencial economia anual de 23 bilhões de dólares para os exportadores e importadores brasileiros.

O novo processo de exportações é uma das mudanças mais importantes implementadas pelo Portal Único de Comércio Exterior, principal iniciativa governamental de desburocratização e facilitação do comércio exterior brasileiro. O portal coloca em prática o conceito de “single window” (guichê único), criando uma interface única entre governo e operadores de comércio. Estudo recente em parceria com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que reúne as principais economias desenvolvidas, demonstra que reformas relacionadas à burocracia do comércio exterior no Brasil podem reduzir em até 14,5% os custos dos operadores brasileiros.

Essa abordagem para o desenvolvimento de soluções de comércio exterior tem preponderado em todo o mundo, já sendo o “single window” amplamente considerado como medida de facilitação essencial para um sistema de comércio exterior moderno e competitivo. Há diversos projetos implementados ou em desenvolvimento em outros países, tais como: Chile: SICEX; Cingapura: Trade Net; Colômbia: VUCE; Estados Unidos: Automated Customs Environment; Indonésia: Indonesia National Single Window; México: Ventanilla Única; Reino Unido: UK International Trade Single Window; Tailândia: Thailand National Single Window; União Europeia: Eletronic Customs Initiative; e Uruguai: VUCE.

## Resultados e/ou impactos da iniciativa

O novo processo de exportação é uma das mudanças mais importantes implementadas pelo Portal Único de Comércio Exterior. O resultado da implementação do projeto excedeu as expectativas. O tempo médio de liberação de carga no modo hidroviário caiu de 13 para 7 dias (de acordo com o banco de dados da Secretaria da Receita Federal), excedendo a meta estabelecida para o projeto, que era de 8 dias.

Com a integração de 100% dos órgãos intervenientes no novo processo e a utilização intensiva de técnicas de gerenciamento de risco, possibilitadas pelo fluxo único de informações, houve expressiva redução nos tempos de concessão de licenças e consequente liberação mais ágil para embarque de significativa parte da pauta de exportações brasileiras, como para análise das exportações de carnes.



Fonte: imagem produzida pelo autor

O benefício gerado para a sociedade vai além da redução de tempo. Nos últimos anos, as discussões sobre a necessidade de investimento em infraestrutura logística para garantir o fluxo, principalmente da produção agrícola, se intensificaram. Sabe-se que o Brasil enfrenta historicamente deficiências na infraestrutura, gerando grandes filas nos portos, atrasos no transporte e perdas para os exportadores brasileiros.

Na impossibilidade de investir, a solução é aumentar a eficiência no uso dos recursos disponíveis. A implementação do novo processo de exportação acaba sendo a solução para a sobrecarga logística. Com um baixo investimento, o novo processo quase dobrou a capacidade de processamento de cargas



de exportação, eliminando redundâncias e ineficiências do antigo processo, garantindo um uso mais inteligente e eficiente da capacidade já instalada nos portos do país.



**46%** REDUÇÃO DO PRAZO MÉDIO DE EXPORTAÇÃO MODAL MARÍTIMO

Fonte: imagem produzida pelo autor

Segundo estudo de referência internacional sobre o assunto a cada dia reduzido no processo, a economia potencial gerada atinge 0,8% do valor da mercadoria. Considerando a redução de 6 dias e o total exportado pelo Brasil em 2018 (USD 239,5 bilhões), o potencial retorno à sociedade gerado pela implementação do projeto ultrapassa USD 11,5 bilhões, ou mais de R\$ 40 bilhões.

**0,8%** do valor da mercadoria é a economia potencial gerada por dia

Considerando os 6 dias de redução e o total exportado pelo Brasil em 2018 (USD 239,5 bilhões), o **potencial retorno** para a sociedade gerado pela implementação do Projeto **supera USD 11,5 bilhões, ou mais de R\$ 40 bilhões**



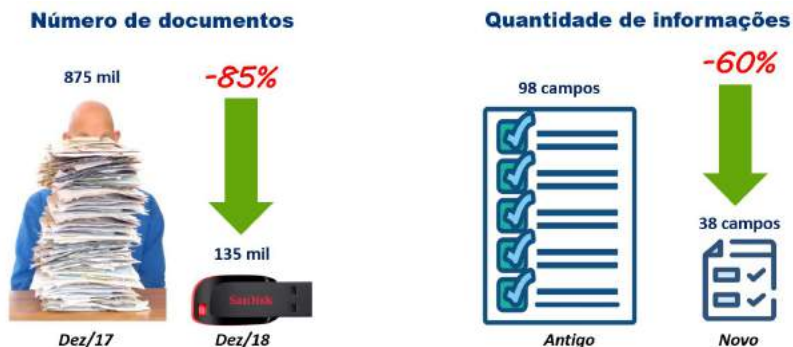
FONTE: *Hummels, David., Time as a Trade Barrier, 2011 estudo internacional referência no tema*

Fonte: imagem produzida pelo autor

Um dos pilares do Portal Único e do novo processo de exportação é a simplificação e a desburocratização dos procedimentos aduaneiros. O objetivo é reduzir os custos relacionados aos exportadores e outras partes interessadas, reduzindo a incidência de erros, o tempo necessário para conformidade e aumentando a competitividade das empresas brasileiras no cenário internacional. Nesta linha de simplificação, todos os documentos necessários (DE, DE Web, DSE e RE) para o processamento das exportações foram substituídos por um único documento: Declaração Única de Exportação (DU-E).

Como resultado da substituição dos quatro documentos de exportação instruídos por um único, a redundância nos relatórios foi eliminada. A redução alcançada foi de 85% no número de documentos exigidos dos exportadores para o processamento das exportações, comparando os meses de dezembro de 2017 (processo antigo) com dezembro de 2018 (novo processo): de 875 mil documentos para 135 mil.

Essa redução foi acompanhada de outra simplificação significativa: a redução na quantidade de informações a serem fornecidas pelo exportador ao Estado. No processo antigo, em média, 98 campos foram preenchidos por pelo menos um ER e um DE. Com o novo processo, os exportadores agora precisam preencher apenas 38 campos em um único documento, reduzindo em 60% a necessidade de informações, contribuindo para a melhoria do ambiente de negócios e para o aumento da competitividade dos negócios, que investem menos tempo e recursos em conformidade, podendo redirecioná-los para suas atividades finais.



Fonte: imagem produzida pelo autor

Como pode ser visto, o Portal Único de Exportação aumentou a eficiência do comércio exterior brasileiro, permitindo, ao mesmo tempo, aumentar o nível de integração entre o governo e o setor privado, melhorando a gestão de riscos e simplificando as etapas do processo, tornadas mais rápidas e menos dispendiosas. Como resultado concreto, permite aumentar a competitividade das exportações do país, com um impacto positivo significativo no fluxo comercial brasileiro, como pode ser, concretamente, observado no mais recente estudo “Doing Business” realizado pelo Banco Mundial, no qual o Brasil saltou 43 posições (últimos três), sendo 33 no último ano, com relação ao indicador relativo ao comércio internacional.



Fonte: imagem produzida pelo autor

O estudo da CNI (Impacto sobre a facilitação de comércio, CNI, 2015) baseou-se em simulações, usando o modelo econométrico do sistema Projeto Global de Análise de Comércio (GTAP), com poucas mudanças em relação ao usado no relatório “Superando gargalos de fronteira: os custos e benefícios da facilitação do comércio” (OCDE, 2007), para estimar os impactos econômicos no Brasil. Segundo a CNI (2015), com a implementação completa do Portal Único e a redução dos prazos de importação e exportação em 40% (as exportações já haviam ultrapassado sua meta), a economia potencial deverá atingir mais de USD 23 bilhões já no primeiro ano. Além disso, o Produto Interno Bruto (PIB) é projetado para ser 1,19% ao ano maior (cerca de USD 23 bilhões ou de R\$ 100 bilhões) do que o contra fatural (impacto crescente até 14 anos), ou seja, se o Programa Portal Único não tivesse ocorrido.

## **Houve utilização eficiente dos recursos?**

Conforme previsto no Decreto 660, de 1992, modificado pelo Decreto 8.229, de 2014, a governança do portal Siscomex é compartilhada entre RFB e Secex sendo tais órgãos os responsáveis, na medida de suas atribuições, por toda a infraestrutura necessária ao desenvolvimento e manutenção da ferramenta.

Desta sorte, desde o início do projeto, em 2014, a RFB aportou recursos da ordem de 16 milhões de reais no desenvolvimento da solução de TI que suporta o novo processo.

Ademais, a equipe técnica do projeto utilizou a metodologia de gestão de processos na execução desse trabalho. Na primeira fase, dedicou aproximadamente 300 horas de reuniões com os órgãos intervenientes com o objetivo de entender e mapear seus processos relacionados ao controle das exportações.

Em seguida, realizou a modelagem da situação atual, utilizando ferramenta de suporte para gestão de processos. Assim, representou-se graficamente a forma como os processos são executados, desde o tratamento administrativo pelos órgãos anuentes até o aduaneiro pela atuação da RFB e das secretarias de fazenda dos estados. Com base nesse mapeamento, foram discutidas e apresentadas, via consulta pública, sugestões ao setor privado para o aprimoramento do fluxo das exportações brasileiras e dos controles sobre elas incidentes.

Considerando os resultados apontados através de consulta ao setor privado, passou-se ao desenvolvimento de um sistema adequado para suportar o novo processo. Assim, o Governo Federal implementou um sistema que trouxe benefícios reais aos exportadores, atendendo às necessidades dos intervenientes e permitindo a redução nos prazos das operações.

## **Foco nas pessoas**

Formou-se uma equipe multidisciplinar, com profissionais comprometidos e com grande experiência de aduana, aliados a especialistas em desenvolvimentos de tecnologias de informação e em mapeamentos de processos. O resultado foi o de uma equipe comprometida com o interesse público, que entregou um novo processo aderente à necessidade dos usuários, alinhada com as melhores práticas internacionais e que superou as metas estabelecidas.

Integrantes da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), da Secretaria Executiva da Câmara de Comércio Exterior (SE/CAMEX), das secretarias de fazenda estaduais e dos outros órgãos intervenientes no comércio exterior discutiram a reformulação dos procedimentos de exportação em conjunto.

## **Mecanismos de transparência e controle social**

A estrutura de governança estabelecida pelo Governo Federal e a sua sólida base em decreto garante apoio para a continuidade do projeto em nível presidencial. A existência de uma comissão gestora com mandato claro, composta pela alta gerência do MDIC e MF, assim como a clara definição em decreto dos órgãos parceiros e suas obrigações, favoreceu sobremaneira a boa gestão e coordenação dos trabalhos. O redesenho total dos processos de trabalho de todos os órgãos envolvidos no processo certamente não lograria êxito no prazo estabelecido não fosse a sólida estrutura de governança estabelecida que, aliás, está alinhada com as melhores práticas internacionais para projetos deste porte.

Com base em mapeamento do antigo processo de exportações realizado pelo governo foram discutidas e apresentadas, via consulta pública, sugestões ao setor privado para o aprimoramento do fluxo das exportações brasileiras e dos controles sobre elas incidentes.

Considerando os resultados apontados através de consulta ao setor privado, passou-se ao desenvolvimento de um sistema adequado para suportar o novo processo. Assim, o Governo Federal implementou, de fato, um sistema que trouxe benefícios reais aos exportadores, atendendo às necessidades da sociedade como um todo.

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

O primeiro fator crítico de sucesso foi a definição de que os clientes do projeto seriam os exportadores e a sociedade brasileira. Com o foco nos usuários, a equipe do projeto pôde desenvolver um novo processo aderente às suas necessidades, garantindo que os benefícios pretendidos fossem alcançados.

O segundo fator crítico de sucesso da iniciativa foi a integração entre os atores do comércio exterior. Tem-se, primeiramente, a cooperação entre os intervenientes de governo e do setor privado para o planejamento e desenvolvimento do Programa Portal Único.

Formou-se uma grande estrutura de governança, sob coordenação conjunta da Secretaria da Receita Federal do Brasil e da Secretaria de Comércio Exterior e sob supervisão da Casa Civil. Essa estrutura compreende vinte e dois órgãos de governo que atuam no comércio exterior.

A integração cooperativa do setor privado com o Programa, mediante entidades representantes dos diferentes intervenientes privados nas operações de comércio exterior (exportadores, despachantes aduaneiros, transportadores, depositários, terminais portuários, etc.), foi fundamental, visto serem eles os beneficiários das melhorias que o Programa Portal Único se propunha a alcançar.

O terceiro fator crítico de sucesso foi o fato de o Portal Único não se limitar ao desenvolvimento de novos sistemas, mas sim implementar novos processos

de comércio exterior, com a participação de todas as partes envolvidas, em substituição à estrutura desenvolvida na década de 1990 com a introdução do Siscomex.

Primeiramente, foram mapeados todos os processos e exigências de dados e documentos existentes com vistas de obter um retrato dos processos antigos de exportação. Esse retrato, em conjunto com indicadores de desempenho, permitiu a identificação dos gargalos e das oportunidades de melhorias. Passou-se então à remodelagem dos processos, buscando a máxima eficiência e a eliminação de etapas e exigências redundantes ou desnecessárias.

O quarto fator crítico de sucesso diz respeito à tecnologia da informação. Para a informatização dos processos reformulados, foram empregados os recursos tecnológicos mais modernos. Várias novas ferramentas foram desenvolvidas a fim de gerenciar os processos e fluxos informacionais. Muitos dos sistemas existentes passaram por soluções de integração, de modo a permitir que determinado dado já presente em um sistema seja compartilhado com os demais que dele necessitem. A entrada de dados para usuários externos também deverá ser unificada, seguindo o conceito mundialmente consagrado de “single window [BFCdN1]”.

Por fim, o quinto fator crítico foi a escolha dos membros da equipe do projeto. Formou-se uma equipe multidisciplinar, com profissionais comprometidos e com grande experiência de aduana, aliados a especialistas em desenvolvimentos de tecnologias de informação e em mapeamentos de processos. O resultado foi o de uma equipe comprometida com o interesse público, que entregou um novo processo aderente à necessidade dos usuários, alinhada com as melhores práticas internacionais e que superou as metas estabelecidas.



**Links:**

Links de vídeo/áudio da iniciativa: <https://www.youtube.com/watch?v=WJbBX4vO1SQ>

Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiário: <http://www.procomex.org.br/video-institucional/>

***Responsável institucional:***

Felipe Mendes Moraes

Auditor Fiscal da Receita Federal

***Data do início da implementação da iniciativa:***

01/07/2018

# Rede Cadastro Único

*Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (SAGI)*  
*Ministério da Cidadania*

## Resumo da iniciativa

Instituída em 2017, a Rede Cadastro Único é um espaço colaborativo criado para promover a interação entre gestores dos programas usuários do Cadastro Único no nível federal visando à melhoria de gestão dos programas e de atendimento aos cidadãos, além de otimizar o potencial do cadastro para promover a intersetorialidade. Ela se concretiza por meio da realização de oficinas presenciais e de uma plataforma virtual para os programas acessarem informações e bases de dados. São programas usuários aqueles programas e políticas públicas que adotam, por força de normativos próprios, o cadastro como fonte de dados para a seleção e acompanhamento de beneficiários. Atualmente, 28 programas sociais federais integram a Rede Cadastro Único.

A Rede representou resposta aos desafios de ampliar o conhecimento de gestores de programas usuários sobre os conceitos e procedimentos de gestão e operação do cadastro, visando favorecer a integração de ações conjuntas para a superação das dimensões da pobreza.

## **Caracterização da situação problema**

O Cadastro Único para programas sociais do Governo Federal (Cadastro Único) é instrumento de identificação e caracterização socioeconômica das famílias de baixa renda. Atualmente, ele inclui informações de mais de 27 milhões de famílias, totalizando cerca de 75 milhões de pessoas. O uso de seus dados é obrigatório para seleção de beneficiários e integração de programas sociais voltados para o atendimento da população de baixa renda.

Ao final de 2018, o Departamento do Cadastro Único (DECAU) contabilizou 28 programas federais usuários, compreendidos como aqueles que adotam o Cadastro Único como instrumento obrigatório para seleção de beneficiários. Além do Programa Bolsa Família (PBF), outros programas sociais passaram a utilizar o Cadastro Único, em especial a partir do Plano Brasil Sem Miséria, em 2011, que integrou diversas ações com foco no enfrentamento à extrema pobreza.

A ampliação do rol de programas usuários assinala reconhecimento da cobertura e qualificação do Cadastro Único e consolida esse instrumento como porta de entrada para os programas sociais não contributivos. No entanto, a utilização mais intensiva do cadastro evidenciou desafios de um registro administrativo que atende a demandas de um conjunto heterogêneo de intervenções públicas, sob a responsabilidade de órgãos e entidades públicas com perfis e formas de operação diversos. Entre esses desafios, é possível destacar:

- i. Ampliar a compreensão dos conceitos, base de dados e procedimentos do Cadastro Único, em particular os processos de qualificação cadastral, e induzir que sejam considerados na gestão de programas usuários;
- ii. Ampliar a capacidade dos programas usuários para processar e usar as bases de dados (extrações) do cadastro e para incorporá-las a atividades de planejamento e monitoramento;

- iii. Incrementar o intercâmbio de informações entre as gestões dos programas usuários e o conhecimento mútuo; e
- iv. Acesso simultâneo do cidadão a programas usuários é baixo, ou seja, o potencial do cadastro para induzir a intersetorialidade ainda é pouco explorado.

A Rede Cadastro Único (Rede) foi a estratégia adotada para lidar com esses desafios e aperfeiçoar o uso do cadastro por parte dos programas usuários. Ela se caracteriza como espaço colaborativo para promover a interação entre gestores de programas parceiros do Cadastro Único no nível federal visando a promoção da capacitação (seus conceitos e procedimentos), melhorias de gestão (acesso aos dados cadastrais e uso do cadastro para fins de planejamento, seleção e acompanhamento de usuários) e de atendimento aos cidadãos, além de otimizar o potencial do cadastro para promover a intersetorialidade.



Fonte: imagem produzida pelo autor

A Rede conta com dois ambientes de interação. O primeiro deles consiste em uma plataforma virtual, um *website* de acesso restrito, que permite o acesso a diversos conteúdos sobre o Cadastro Único, além de bases de dados do Cadastro Único atualizadas mensalmente. O segundo ambiente de interação se refere à interação presencial entre os gestores de programas usuários e ocorre por meio de oficinas. Entre 2017 e 2018, foram realizados quatro eventos. A Coordenação-Geral de Apoio à Integração de Ações do Departamento do Cadastro Único da

Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (CGAIA/DECAU/SAGI) é o seu *locus* organizacional, dedicando-se ao papel de coordenação e facilitação da Rede.

A partir da construção da Rede, por meio da Portaria MDS nº 501/2017, foi instituído o termo de uso do Cadastro Único por órgãos e entidades federais para seleção de beneficiários de políticas ou programas sociais. Ele passou a ser requisito para a utilização do Cadastro Único na gestão de políticas ou programas sociais, que devem possuir norma ou ato administrativo que preveja o uso do Cadastro Único para sua implementação.

### **Objetivos da iniciativa**

A Rede Cadastro Único tem como objetivo principal promover a interação entre gestores de programas usuários do Cadastro Único no nível federal visando à melhoria de gestão dos programas e de atendimento aos cidadãos, além de otimizar o potencial do cadastro para promover a intersetorialidade.

Seus objetivos específicos são:

- i. Promover a aprendizagem sobre os conceitos e procedimentos do Cadastro Único, assim como da gestão e operação da rede interfederativa de cadastramento;
- ii. Viabilizar o acesso aos dados do Cadastro Único para fins de planejamento, seleção e acompanhamento de beneficiários;
- iii. Proporcionar a troca de informações entre as gestões dos programas usuários e o conhecimento mútuo;
- iv. Fomentar a criação de sinergias entre os programas usuários para enfrentamento aos múltiplos condicionantes da pobreza;
- v. Promover a construção de procedimentos padronizados que atendam às várias necessidades dos programas usuários; e
- vi. Buscar soluções conjuntas para aprimorar o atendimento ao cidadão.

Como parte da iniciativa, a instituição do termo de uso visou formalizar e fixar compromissos na relação entre as gestões dos programas sociais e do Cadastro Único, de modo que sejam respeitadas as normas, conceitos, procedimentos e a capacidade operacional da rede de implementação do Cadastro Único nos municípios.

### **Público alvo da iniciativa**

A Rede Cadastro Único tem como público destinatário direto a equipe da gestão nacional do Cadastro Único, pois melhorou os processos de articulação com os diversos programas sociais que utilizam os dados do Cadastro para seleção ou acompanhamento de beneficiários. As equipes gestoras dos 28 programas usuários também foram diretamente afetadas pela iniciativa, pois passaram a contar com um espaço de interação com diversas políticas sociais que têm em comum o uso do Cadastro Único, aprofundando o conhecimento e a troca de impressões sobre as suas potencialidades. Também têm acesso a canais de comunicação mais dinâmicos com a gestão do cadastro e às bases mensais do Cadastro Único disponibilizadas por meio do portal da Rede Cadastro Único.

De forma indireta, a Rede beneficia a rede interfederativa do Cadastro Único – coordenações estaduais e gestões municipais –, ao proporcionar a racionalização das informações acerca dos programas usuários, que são mais bem orientados sobre os processos e características próprias do processo de cadastramento. Com isso, aprimora-se o atendimento e prestação de informações às famílias a respeito dos programas usuários. Indiretamente, as famílias de baixa renda também são beneficiadas, na medida em que a Rede busca promover a ação intersetorial e a maior efetividade dos programas no combate às vulnerabilidades sociais.

## **Descrição das etapas da prática inovadora**

Lançamento da Rede Cadastro Único: 3 de maio de 2017. Cerimônia realizada com a presença de autoridades do então Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) e da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), representando os programas usuários. O evento contou com aproximadamente 150 participantes, entre gestores e técnicos de programas usuários do Cadastro Único e servidores do MDS.

1ª Oficina da Rede: 4 e 5/5/2017. Essa oficina teve como objetivo capacitar os gestores dos programas usuários participantes sobre o Cadastro Único em seus vários aspectos: conceitos básicos, formulários, processos de qualificação e formas de acesso aos dados.



Fonte: imagem produzida pelo autor



Fonte: imagem produzida pelo autor

2ª Oficina da Rede: 31/8 e 1/9/2017. Foram apresentados o Portal Rede Cadastro Único (plataforma na internet e ferramenta de comunicação entre os partícipes da Rede e de acesso às bases do Cadastro Único) e dados do perfil socioeconômico dos programas usuários e sobre o acesso simultâneo a programas usuários.





Fonte: imagem produzida pelo autor

Elaboração do termo de uso: segundo semestre de 2017. Foi elaborada e tramitada a Portaria MDS nº 501/2017, que instituiu o termo de uso do Cadastro Único, instrumento que visa formalizar a relação e os compromissos entre a gestão do cadastro e os programas usuários para o uso adequado dos dados do Cadastro Único.

3ª Oficina da Rede: 29 e 30/11/2017. Na oportunidade, foram assinadas as Portarias MDS nº 501 e nº 502 que instituem, respectivamente, o termo de uso do Cadastro Único e a Política de Controle de Acesso aos dados do cadastro. O evento contou com apresentação de representantes do Banco Mundial e do Ministério de Desenvolvimento Social do Chile, que apresentou a experiência do *Registro Social de Hogares*. As atividades da oficina centraram-se na discussão dos compromissos constantes no termo de uso e na apresentação do gestor municipal do Cadastro Único de São Paulo, SP, visando aproximar a gestão dos programas usuários da realidade da ponta.



Fonte: imagem produzida pelo autor

Visitas técnicas aos programas: primeiro trimestre de 2018. A CGAIA/DECAU realizou 21 visitas técnicas a 24 programas usuários para reforçar a necessidade de assinatura do termo de uso. Como resultado, até o início de 2019, todos os programas usuários firmaram o termo de uso. Também foram realizadas entrevistas com os gestores para composição do sociograma da rede de relações dos programas usuários do Cadastro Único com foco no fluxo de informações necessárias para a implementação de cada programa (Figura 1).





Fonte: imagem produzida pelo autor

### A situação hoje

Desde a sua instituição, a Rede Cadastro Único cumpriu seu objetivo de ser um espaço de reunião dos programas usuários do Cadastro Único. Todas as oficinas realizadas contaram com a presença de representantes de pelo menos vinte programas usuários dispostos a absorver os conteúdos acerca dos processos do Cadastro Único e a compartilhar experiências sobre a utilização dos seus dados.

Também se destaca a adesão dos órgãos gestores dos programas ao termo de uso. Após articulação do DECAU com as gestões dos programas, até o início de 2019, todos os programas que contêm norma ou ato administrativo que estabelecem o Cadastro Único como instrumento para a gestão e implantação de suas ações assinaram o termo de uso do Cadastro Único, o que reforça a alta adesão dos programas à iniciativa da Rede Cadastro Único.

Como parte da iniciativa, o portal da Rede Cadastro Único, plataforma virtual restrita aos integrantes da Rede, dispõe de informações e materiais acerca

de cada programa usuário do cadastro e, principalmente, é o meio oficial de transferência das bases mensais do Cadastro Único. Também é cedida a base de acompanhamento mensal das ações de atualização cadastral, composta pelos processos de revisão e averiguação cadastral. Por esses processos são convocadas as famílias com cadastros desatualizados há mais de dois anos (Revisão Cadastral) ou com indícios de inconsistências cadastrais, especialmente subdeclaração de renda (Averiguação Cadastral). Tais processos permitem a coordenação das gestões municipais do Cadastro Único para as ações de atualização cadastral a partir de um cronograma único, que pode ser adotado pelos programas usuários.

As bases do Cadastro Único disponibilizados pelo portal, tornam-se instrumentos importantes de gestão dos serviços e benefícios dos programas sociais usuários do cadastro, inclusive permitindo-lhes adoção de processos de fiscalização e controle de benefícios. Atualmente, os Programas Bolsa Família, Tarifa Social de Energia Elétrica (e, até 2017, Bolsa Verde) já integraram esses processos a suas rotinas de manutenção e gestão de benefícios.

### **Por que a iniciativa é inovadora?**

A Rede Cadastro Único é uma experiência inovadora de aplicação de uma estrutura de rede como forma de governança de políticas públicas, diferenciando-se das perspectivas tradicionais de formulação e implementação de políticas públicas. Por si só, a constituição da Rede reúne quase 30 diferentes políticas públicas e destaca o grau de interdependência entre atores estatais, especialmente em se tratando de políticas sociais que buscam incidir sobre diferentes aspectos da pobreza, entendida como um fenômeno multidimensional.

Desse modo, a iniciativa contribui para o fortalecimento da cultura de compartilhamento de dados e para a ação intersetorial, ao promover o

compartilhamento de informações, tendo como foco o Cadastro Único, entre outros recursos, para a efetividade das ações de enfrentamento à pobreza. A Rede atua também na capacitação dos gestores de programas usuários sobre os conceitos e procedimentos do Cadastro Único, assim como atua para aproximar essas políticas na busca por sinergias que possam contribuir para superar a situação de vulnerabilidade dos cidadãos cadastrados.

Destacamos auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU), que defendeu que “a iniciativa da Rede Cadastro Único seja plenamente implementada, a fim de que os gestores de políticas públicas e o próprio governo passem a ter conhecimento atualizado e sistematizado acerca do nível de focalização de suas políticas em relação ao público do Cadastro Único” (Acórdão nº 2901/2018 — Relatório de auditoria, item 408).

### **Resultados da iniciativa**

O principal resultado da Rede Cadastro Único foi a construção de um espaço permanente de articulação entre as gestões dos programas usuários e o Cadastro Único, promovendo o uso adequado de sua base de dados. Foram realizadas quatro oficinas da Rede, reunindo em média 20 programas por atividade.

Atualmente 28 programas sociais usuários assinaram o termo de uso do Cadastro Único e compõem a Rede:

## Quadro 1. Programas usuários do cadastro único - 2019

Programa	Órgão responsável
Ação de Distribuição de Alimentos (ADA)	Ministério da Cidadania
Benefício de Prestação Continuada (BPC)	Ministério da Cidadania
Carteira do Idoso	Ministério da Cidadania
Concessão de bolsas CEBAS-Educação	Ministério da Educação
Créditos Instalação do PNRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)
Distribuição de conversores de TV Digital	Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)
Facultativo de Baixa Renda	Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)
Plano Progredir	Ministério da Cidadania
Bolsa Família	Ministério da Cidadania
Bolsa Verde	Ministério do Meio Ambiente
Cartão Reforma	Ministério do Desenvolvimento Regional
Sistemas	Ministério da Cidadania
Criança Feliz	Ministério da Cidadania
PETI	Ministério da Cidadania
Fomento às Atividades Produtivas Rurais	Ministério da Cidadania
Urbanização de Assentamento Precários	Ministério do Desenvolvimento Regional
Estratégia Brasil Amigo da Pessoa Idosa	Ministério da Cidadania
Identidade Jovem (ID Jovem)	Secretaria Nacional de Juventude/MDH
Minha Casa Minha Vida	Ministério do Desenvolvimento Regional
Crédito Fundiário	Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo/MAPA
Reforma Agrária	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)
Projeto Dom Hélder Câmara/ATER	Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo/MAPA
Serviços Socioassistenciais	Ministério da Cidadania
Sistema de Seleção Unificada (SISU)	Ministério da Educação
Tarifa Social de Energia Elétrica	Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)
Isenção de taxa de inscrição Enem	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)
Telefone Popular	Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)
Isenção de inscrição em concursos públicos	Ministério da Economia

Fonte: imagem produzida pelo autor

Também foi desenvolvido o Portal da Rede Cadastro Único, ambiente virtual de acesso restrito, por onde todos os programas usuários podem fazer o *download* da base do Cadastro Único de forma ágil e com frequência mensal. São 73 usuários, entre gestores e técnicos, com permissão de acesso ao portal.

Os programas usuários que acessam as bases com maior frequência são: a Aneel, para gestão da Tarifa Social de Energia Elétrica; o INSS, que carrega as extrações mensais do Cadastro no Portal CNIS e no Sistema FBR, respectivamente, para operação do Benefício de Prestação Continuada e do Facultativo de Baixa Renda; o Incra, que realiza cruzamentos da base do Cadastro para integração de informações no Sistema de Informações de Projetos de Reforma Agrária (SIPRA), além dos programas usuários do próprio Ministério da Cidadania, que também acessam as bases do Cadastro Único diretamente.

Outro resultado da Rede é a integração de programas usuários aos processos de averiguação e revisão cadastral realizados pelo Ministério da Cidadania. As bases de acompanhamento desses processos disponibilizadas são utilizadas com frequência para gestão de benefícios do Programa Bolsa Família, da Tarifa Social de Energia Elétrica e já foi utilizada, até 2017, pelo Programa Bolsa Verde. Isso permite que os benefícios sociais sejam direcionados para quem de fato atende aos requisitos dos programas.

### **Houve utilização eficiente dos recursos?**

Para a instituição da Rede Cadastro Único foram utilizados recursos do Departamento do Cadastro Único, em especial a equipe técnica da Coordenação-Geral de Apoio à Integração de Ações (CGAIA/DECAU/SAGI), que assume o papel de coordenadora e facilitadora da Rede. A equipe é composta por cinco servidores efetivos do ministério e é responsável pela articulação e mobilização dos gestores dos programas usuários para integrarem a Rede e firmarem os termos de uso do Cadastro Único.

O evento de lançamento da Rede Cadastro Único e a 1ª Oficina foram realizados com recursos do Acordo de Empréstimo BIRD – Nº 7841-BR, Projeto Unesco 914BRZ3002, com custo de R\$ 30.743,00. A 3ª Oficina da Rede Cadastro Único contou com o apoio da Iniciativa Brasileira de Aprendizagem por um Mundo sem Pobreza (*World without Poverty - WWP*), parceria entre Nações Unidas, Banco Mundial, e que organizou o evento e custeou a vinda dos convidados internacionais (representante do Banco Mundial e do Ministério de Desenvolvimento Social do Chile). Para a 2ª e a 4ª edições da oficina não houve dispêndio de recursos para além de equipamentos e estrutura disponíveis no próprio ministério. Destaca-se que todos os eventos ocorreram nos espaços do próprio Ministério da Cidadania.



Ademais, o portal da Rede Cadastro Único foi desenvolvido e com o apoio do Departamento de Gestão da Informação (DGI/SAGI), utilizando a estrutura do próprio ministério e a sua manutenção é de competência da própria equipe da SAGI.

### **Foco nas pessoas**

A Rede Cadastro Único foi antecedida por uma pesquisa qualitativa realizada, em 2016, junto às gestões de 17 programas usuários, por meio de entrevistas com gestores e da análise de redes sociais. A pesquisa revelou a impressão dos gestores dos programas usuários acerca da importância do Cadastro Único e dos ganhos relativos ao seu uso nos seus processos de gestão, além de demonstrar as principais dificuldades com relação aos processos de uso dos dados cadastrais e de integração de ações.

Os dados resultantes desta pesquisa serviram de insumos para o desenvolvimento da iniciativa da Rede Cadastro Único, revelando o seu potencial de atendimento aos programas e de auxílio na coordenação e integração de políticas sociais focalizadas.

Os integrantes da Rede também participaram de atividade de planejamento efetuada na 2ª oficina. Na oportunidade, os representantes dos programas elaboraram análise de fraquezas, ameaças, fortalezas e oportunidades (SWOT) que subsidiou a construção do plano de ação da Rede.

Em 2018, nova rodada de entrevistas foi realizada com os gestores e técnicos de 24 programas usuários, a partir das visitas técnicas para assinatura do termo de uso. Os encontros permitiram uma primeira avaliação da Rede, pois foram mapeados os desafios para a consolidação do Cadastro Único como instrumento de implementação e integração de políticas sociais, tendo como foco a percepção dos beneficiários diretamente envolvidos na iniciativa.

## **Mecanismos de transparência e controle social**

O uso do Cadastro Único por programas sociais possibilita que informações seguras e transparentes, com conceitos e processos de coleta padronizados, sejam utilizadas por diversos programas sociais desde a formulação e implementação de suas ações até a sua avaliação, aperfeiçoamento e integração. Assim, a Rede Cadastro Único contribui para a transparência e o controle social ao facilitar o acesso das gestões dos programas sociais aos dados identificados do Cadastro Único, ao mesmo tempo em que possibilita o seu uso qualificado e fomenta a atuação intersetorial para enfrentamento das vulnerabilidades sociais.

A iniciativa também contribui para o controle da execução dos programas usuários, pois no portal da Rede são disponibilizados dados de famílias incluídas nos processos de atualização cadastrais e o termo de uso prevê que os gestores dos programas usuários observem esses processos, comprometendo-se em aplicar ações de repercussão sobre seus beneficiários (bloqueios ou cancelamentos), conforme normas do programa.

A Rede também tem a perspectiva de disponibilizar informações de acesso das famílias inscritas no Cadastro Único aos benefícios e serviços de programas sociais usuários. Tais informações contribuirão para o monitoramento e avaliação das políticas sociais do Governo Federal, permitindo a avaliação de ações para a otimização de recursos e potencializar resultados, além de proporcionar dados que subsidiarão o controle social da execução de políticas sociais.

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

Para a implementação e consolidação da Rede Cadastro Único alguns desafios foram enfrentados, destacando-se:

- a) Desafios administrativos e institucionais: a Rede não foi instituída formalmente, nem houve legislação que condicionasse a adesão dos programas usuários à sua estrutura, exceto a obrigatoriedade de uso do Cadastro Único para seleção de beneficiários, o que exigiu esforço de mobilização e convencimento dos órgãos gestores. Adicionalmente, o termo de uso do Cadastro Único, instituído pela Portaria MDS 501/2017, prevê que os programas signatários do termo assumem o compromisso de participar de reuniões, eventos e oficinas promovidas pelo órgão gestor do Cadastro Único.
- b) Desafios operacionais e de implantação: existência de programas usuários que adotam recortes e conceitos divergentes do cadastro, embora exijam inscrição no cadastro como condição de elegibilidade e acesso; desafios relativos à falta de conhecimento dos programas usuários sobre o Cadastro Único, suas normas, conceitos e procedimentos, em particular quanto aos processos de revisão e averiguação cadastral; desafios para a promoção da ação intersetorial para enfrentamento da pobreza como fenômeno multidimensional.
- c) Desafios tecnológicos: os programas usuários identificavam como uma das principais dificuldades o acesso aos dados do Cadastro Único, devido à ausência de soluções tecnológicas que facilitassem o acesso e uso de forma mais ágil.
- d) Desafios de financiamento e custos: aspectos ligados ao custo de implementação, especialmente para desenvolvimento das soluções tecnológicas para atendimento aos programas usuários.

### **Quais barreiras foram vencidas e como?**

Para enfrentar os desafios relacionados à efetivação da Rede Cadastro Único, destacam-se as seguintes medidas:

- a) Desafios administrativos e institucionais: para a estruturação da Rede, foi necessária intensa articulação com os órgãos gestores dos programas usuários para mobilizá-los a integrarem a iniciativa. Contribuiu para isso a instituição do termo de uso do Cadastro Único (Portaria MDS nº 501/2017), que visa disciplinar os papéis e as responsabilidades entre programas sociais e a gestão do Cadastro Único. Assim, foi conferido o mínimo de institucionalidade às relações entre os atores que constituem a Rede.

- b) Desafios operacionais e de implantação: o objetivo principal das duas primeiras oficinas da Rede foi apresentar e reforçar conteúdos sobre o Cadastro Único, visando superar a dificuldade de compreensão dos programas usuários acerca de seus conceitos, instrumentos de coleta, informações disponíveis e formas de acesso. De forma especial, foram divulgados e explicados os processos de revisão e averiguação cadastral realizados anualmente, para que os programas passassem a absorvê-los e adotá-los para gestão e manutenção de beneficiários.
- c) Desafios tecnológicos: dada a dificuldade de acesso aos dados do cadastro pelos programas, foi construído o portal da Rede Cadastro Único, que disponibiliza as extrações e bases de acompanhamento dos processos de revisão e averiguação cadastral, conferindo agilidade de acesso aos programas usuários.
- d) Desafios de financiamento e custos: a coordenação da Rede buscou alternativas para realização dos eventos de lançamento da iniciativa e de assinatura da portaria do termo de uso por meio de parcerias com organismos internacionais (projeto com a Unesco, iniciativa WWP e Banco Mundial). Também está em desenvolvimento o *webservice* do Cadastro Único, pela Caixa Econômica Federal, agente operador do cadastro, que futuramente será alternativa para que os sistemas de gestão dos programas sociais tenham acesso aos dados das famílias cadastradas em tempo real, sem custos diretos para o Ministério da Cidadania.

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

São vários os fatores que contribuíram para o sucesso da Rede Cadastro Único. Destaca-se o apoio dos dirigentes do ministério (apoio político), ao patrocinarem a criação da Rede e participarem de solenidades afetas à prática. A existência de um corpo burocrático formado por servidores de carreira também pode ser apontada como fator de sucesso, ao proporcionar estabilidade da equipe e elevada formação técnica. Fatores contextuais também podem ser arrolados. O contexto de restrição orçamentária e contração fiscal experimentados nos anos de criação da Rede aumentaram a necessidade de

racionalização dos recursos das políticas sociais e o interesse no uso de dados, como os fornecidos pelo Cadastro Único, que permitem aprimorar a focalização dos programas na população de baixa renda.

**Links:**

Links de vídeo/áudio da iniciativa:

Cerimônia de lançamento do Consulta Cidadão e da Rede Cadastro Único:

[https://youtu.be/XrQ\\_BMYuCOQ?t=90](https://youtu.be/XrQ_BMYuCOQ?t=90)

***Responsável institucional***

José Roberto Alvarenga Frutuoso

Coordenador-Geral de Apoio à Integração de Ações

***Endereço do Responsável Institucional:***

Esplanada dos Ministérios, Bloco A, 3º andar, sala 340

CEP: 70054-906, Brasília-DF.

***Data do início da implementação da iniciativa:***

3 de maio de 2017

Há 23 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 23ª 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 23ª 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.**